

BAB I PENDAHULUAN

1.1. LATAR BELAKANG MASALAH

Seiring dengan pertumbuhan ekonomi dan era globalisasi, perkembangan industri kepelabuhanan di dunia berkembang sangat pesat dengan tumbuhnya negara-negara industri baru seperti China, India yang membutuhkan adanya transportasi laut sebagai satu dari sedikit moda transportasi yang dapat mengangkut barang dalam jumlah yang besar, tonnase yang banyak dan ukuran dimensi yang cukup lebar.

Transportasi laut merupakan salah satu komponen pendukung utama dari perdagangan internasional, dimana salah satu keunggulan dari transportasi laut adalah *Economic of Scale* yaitu menawarkan biaya transportasi yang relatif murah untuk volume barang yang besar.

Transportasi laut adalah salah satu alat angkut dagang tertua di dunia dan sudah dikenal sejak abad 3200 sebelum Masehi di Mesir. Salah satu perjalanan transportasi laut terpanjang di masa sebelum masehi adalah perjalanan dagang dari Mesir ke Sumatera pada tahun 1200 sebelum masehi. Perkembangan mesin uap untuk kapal laut pada abad ke 19 sangat mempengaruhi perdagangan dunia. Memasuki abad ke 20, transportasi laut mengalami perkembangan yang sangat pesat terutama pada tingkat pertumbuhan pelabuhan internasional, desain pelabuhan, jenis kapal yang lebih beragam dan lebih *spesialized*.

Adapun kapal yang digunakan pada transportasi laut terdiri dari 4 macam, yaitu :

1). **Kapal Penumpang (*Passenger Vessel*)**

Kapal penumpang adalah kapal yang didesain untuk mengangkut manusia dan dibagi menjadi 2 yaitu kapal ferry untuk jarak dekat dan kapal pesiar (*cruise ships*) untuk kapal jarak jauh.

2). **Angkutan Curah (*Bulk Carrier*)**

Adalah kapal yang didesain untuk keperluan khusus dan bersifat spesifik yaitu hanya dapat mengangkut kargo sesuai desain. Contohnya adalah kapal pengangkut minyak, batubara, dll.

3). **General Kargo (*Break Bulk Cargo*)**

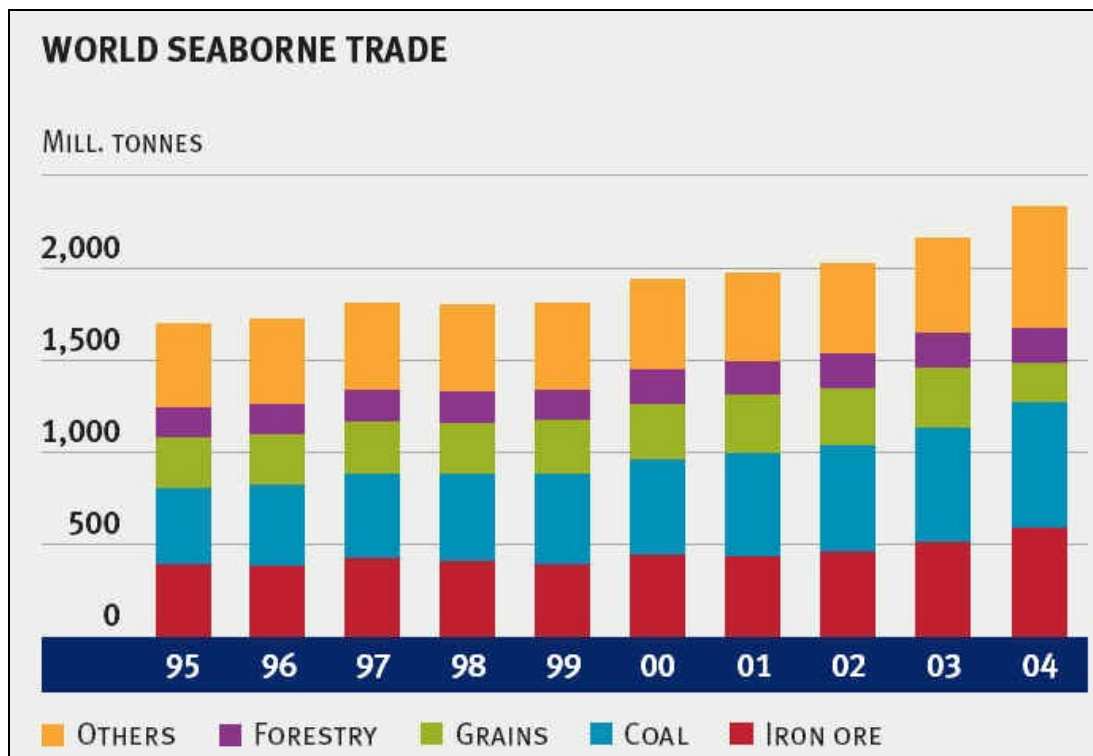
Adalah kapal pengangkut barang yang dapat mengangkut barang secara umum seperti ; *container, dry bulk*, dll

4). **Roll on Roll (RORO)**

Adalah kapal pengangkut yang didesain khusus untuk dapat memuat alat transportasi darat seperti ; mobil, truk, bis, kereta api, dll.

Saat ini, 71 % perdagangan internasional menggunakan transportasi laut. Dari sisi berat, bahkan 96 % dari perdagangan dunia dibawa melalui transportasi laut. *Bulk Cargo* (Kargo Curah) mendominasi transportasi laut dengan 73 %, tetapi perkembangan teknologi terkini telah mendorong penggunaan *break bulk cargo* yang lebih banyak dipandang efisien.

Grafik 1.1. Jumlah kargo transportasi laut



Bisnis jasa pelabuhan khususnya barang curah di Indonesia merupakan bisnis yang diyakini akan berkembang pesat seiring dengan tumbuhnya perekonomian dan tumbuhnya daya beli masyarakat terhadap barang-barang curah seperti jagung, beras, gypsum, batubara, dll.

Total volume angkutan kargo domestik nasional mencapai sekitar 150 juta ton, namun pertumbuhan tonase domestik tidak secepat untuk kargo internasional. Muatan kargo domestik terdiri dari 55% muatan curah cair, 20,7% muatan curah pecah, 16,6% muatan curah kering dan 7,6% muatan kontainer. Lebih dari setengah dari muatan laut internasional adalah curah cair, yang didominasi oleh minyak. Komposisi muatan terdiri minyak, batu bara dan *general cargo*

PT. Krakatau Bandar Samudera (PT. KBS) sebagai perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelabuhan khusus barang-barang curah (*bulk port operator*) tumbuh dan berkembang dari hanya melayani pihak PT. Krakatau Steel sebagai induk perusahaan menjadi perusahaan yang melayani pihak ketiga yang melakukan proses pengiriman barang curah melalui transportasi laut.

Dalam menjalankan bisnisnya, PT. KBS mempunyai permasalahan yang berkaitan dengan pengembangan bisnisnya, antara lain :

- 1). Adanya dualisme perundang-undangan yang mengatur bisnis kepelabuhanan yaitu ; PP 69/2001 yang memberikan kewenangan kepada PT. Pelindo sebagai mengelola bisnis kepelabuhanan dengan terbitnya UU 32/2004 mengenai otonomi daerah termasuk pengelolaan pelabuhan di tingkat daerah.
- 2). Munculnya aliansi global dalam pengelolaan usaha pelayaran dan pelabuhan dengan standarisasi dan keselamatan internasional
- 3). Persaingan pasar bebas di kawasan Asean 2003 dan global pada tahun 2010 yang mengisyaratkan pembebasan tarif dan non tarif yang akan berpengaruh pada peningkatan volume perdagangan.

Oleh sebab tersebut diatas, perlu adanya strategi bisnis yang dipersiapkan PT. KBS dalam menjalankan usahanya sehingga tetap dapat meningkatkan penjualan dan menghasilkan laba sesuai target yang ditetapkan oleh pemegang saham dan tujuan didirikannya perusahaan.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Dari latar belakang yang telah dikemukakan diatas maka dapat dirumuskan permasalahan karya Akhir ini adalah sebagai berikut :

- 1) Bagaimana kondisi internal dan eksternal PT. KBS di dalam bisnis jasa kepelabuhanan dengan mengukur kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman?
- 2) Bagaimana daya saing PT. KBS serta posisi lini usaha perusahaan ?
- 3) Bagaimana PT. KBS menetapkan prioritas alternatif strategi ?

1.3. MAKSUD DAN TUJUAN

Adapun maksud dan tujuan dibuatnya karya akhir ini antara lain ;

- 1). Memotret kondisi internal dan eksternal serta posisi perusahaan melalui analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threats*)
- 2). Membandingkan daya saing perusahaan dengan menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM), serta mengevaluasi posisi lini usaha dengan menggunakan *TOWS Matrix, IE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*.
- 3). Menetapkan prioritas alternatif strategi dengan menggunakan *Qualitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1.4. MANFAAT DAN KEGUNAAN

Karya Akhir ini diharapkan bermanfaat dan berguna untuk :

- 1). Bagi dunia industri / bisnis, karya akhir ini dapat digunakan sebagai bahan perbandingan dengan bisnis khususnya untuk industri sejenis dalam membuat atau merancang sebuah strategi bisnis perusahaan
- 2). Bagi dunia kampus dan para pengajar, karya akhir ini dapat digunakan sebagai salah satu model untuk dilakukan diskusi dan bahan pengajaran sebagai proses *transfer of knowledge* dari aplikasi sebuah strategi bisnis jasa kepelabuhanan di Indonesia serta dapat dijadikan referensi bagi mahasiswa yang sedang melakukan penelitian yang bertujuan mengembangkan sebuah strategi bisnis yang lebih baik di sebuah perusahaan.

1.5. SISTEMATIKA PENULISAN

Sistematika penulisan karya akhir ini dibagi dalam beberapa bab dengan perincian isi masing-masing bab adalah sebagai berikut :

Bab I merupakan pendahuluan yang menjelaskan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, maksud dan tujuan penulisan, manfaat dan kegunaan diadakannya penelitian serta sistematika penulisan. Tahap demi tahap yang dilakukan dalam bab ini dilakukan agar dapat memberikan panduan untuk dapat mempelajari dan memahami perencanaan strategi bisnis yang tepat untuk PT.Krakatau Bandar Samudera, yang mengelola pelabuhan Cigading dalam menyusun program kerja yang optimal.

Dalam Bab II, akan disajikan deskripsi Perusahaan secara detail yang meliputi ; sejarah perusahaan, lingkup bidang usaha, struktur dan sumber daya, tantangan bisnis dan proses bisnis yang dilakukan oleh perusahaan.

Selanjutnya dalam Bab III, menjelaskan konsep-konsep strategi dimana akan diuraikan teori-teori dan pustaka yang berhubungan dengan penelitian ini beserta kerangka pemikirannya. Teori dan pustaka yang dibahas dalam bab ini, antara lain tentang ; definisi perencanaan strategis, pemeriksaan lingkungan baik eksternal maupun internal, perumusan strategi dengan metode *IE Matrix*, *Grand Strategy Matrix*, *TOWS Matrix* dan *QSPM*. Kerangka Pemikiran ditampilkan dalam bentuk bagan alur guna menjelaskan langkah-langkah yang diambil penulis dalam melakukan penelitian.

Pendekatan perencanaan strategis pada Bab IV akan menjelaskan langkah-langkah dalam pengumpulan informasi melalui tahapan diantaranya ; pengumpulan informasi, pendekatan perencanaan strategis, pendekatan analisis eksternal, pendekatan analisis internal, proses perumusan sasaran, proses perumusan strategi dan akhirnya menentukan proses perencanaan strategis.

Selanjutnya dalam Bab V, dilakukan analisis data yang dimulai dengan proses identifikasi dan analisa stakeholder, penetapan Visi, Misi, Tujuan dan Nilai-nilai Perusahaan, yang dilanjutkan pada proses analisis eksternal, internal dan analisis persaingan. Tahap akhir dalam analisis data adalah dengan melakukan evaluasi hasil analisa, yang dilakukan dalam 3 tahap yaitu, tahap input dimana dilakukan dengan metode *IFE Matrix*, *EFE Matrix* dan *CPM*. Tahap kedua adalah tahap penyesuaian dimana evaluasi dilakukan dengan menggunakan

3 metode yaitu ; *IE Matrix*, *Grand Strategy Matrix* dan *TOWS Matrix*. Tahap ketiga adalah tahap keputusan dimana proses penetapan alternatif strategi yang dipilih dilakukan dengan menggunakan metode QSPM.

Setelah melakukan analisis dan evaluasi data, maka pada Bab VI akan diaplikasikan dalam strategi fungsional dan program kerja Perusahaan sesuai dengan hasil yang diperoleh dalam bab sebelumnya.

Akhirnya pada Bab VII berisikan rekomendasi bagi Manajemen PT. KBS berupa kesimpulan hasil yang didapat dari analisis dan sejumlah strategi bisnis yang tepat untuk diterapkan oleh PT. KBS agar dapat tetap bersaing dalam meningkatkan bisnisnya. Selain rekomendasi juga disampaikan saran-saran baik pihak manajemen maupun pihak-pihak lain yang berminat untuk menggunakan penelitian ini untuk pengembangan atau penelitian selanjutnya.

BAB II

DESKRIPSI PERUSAHAAN

2.1. SEJARAH PERUSAHAAN

PT. Krakatau Bandar Samudera (PT. KBS) semula merupakan unit Pelabuhan Khusus yang dimiliki oleh PT. Krakatau Steel (PT.KS). Pelabuhan Khusus tersebut mulai dibangun pada tahun 1974, dan mulai beroperasi pada tahun 1977. Unit kerja ini merupakan bagian dari pola pengembangan PT.KS, yang mula-mula ditujukan untuk melayani kapal-kapal bahan baku dan kapal-kapal *general cargo* untuk keperluan PT.KS.

Dalam perkembangannya, fasilitas yang dimiliki oleh pelabuhan tersebut terus tumbuh dan berkembang dengan adanya penambahan dermaga spon (untuk ekspor) pada tahun 1980, dermaga tongkang (1987), dermaga *pellet extension* (1992) sehingga tersedia dermaga luar sepanjang 855 meter, dermaga dalam sepanjang 243 meter dan dermaga tongkang sepanjang 75 meter dan pada tahun 1997 dilengkapi dengan perpanjangan Dermaga Dalam sepanjang 300 meter untuk mendukung optimalisasi DL-4 untuk pembongkaran kapal cape size (Ukuran 150.000 DWT) dan Dermaga Luar 5 sepanjang 240 meter.

Untuk dapat menjadi produsen baja kelas dunia, maka PT.KS memutuskan untuk lebih menfokuskan perhatian kepada core businessnya. Untuk mendukung pola tersebut, beberapa unit penunjang antara lain pelabuhan dianggap perlu untuk dipisahkan menjadi unit bisnis sendiri yang mandiri. Selanjutnya manajemen PT.KS menyerahkan pengelolaan pelabuhan kepada PT. Krakatau Bandar Samudera yang merupakan patungan antara PT.KS dan PT. KIEC dan berdiri

pada tanggal 28 Februari 1996 sesuai dengan akte pendirian PT Krakatau Bandar Samudera oleh Notaris Tuti Setiahati Kushardini, SH No. 5 tanggal 28 Februari 1996 dan Perubahannya No. 2 tanggal 4 Desember 1997 sebagai mana diubah terakhir kalinya dengan Akte Notaris Jonifa, SH No. 1 tanggal 01 maret 2007.

2.2. LINGKUP BIDANG USAHA

Secara umum bidang usaha yang dikerjakan oleh PT. KBS adalah jasa pengelolaan pelabuhan khusus menangani jasa bongkar muat barang-barang curah seperti:

- 1) Pellet
- 2) Produk PT. Krakatau Steel , antara lain :
 - a. *HRC / Plate ;*
 - b. *CRC / Sheet ;*
 - c. *Wirerod*
- 3) *Break bulk* (Bahan baku), antara lain :
 - a. *Scrap*
 - b. *Slab / Billet*
 - c. *HBI & Pig Iron, Sponge ;*
 - d. *Steel Pipe*
 - e. *Coils, Stainless/Silicon Steel, Strapping band*
- 4) *Dry / Liquid Bulk*, antara lain :
 - a. *Grains : Corn, Soybeans, Soybean meal*
 - b. *Coal*

- c. *Sugar*
- d. *Gypsum*
- e. *Salt*
- f. *Cement*
- g. *Carbon Black*

Adapun jasa dan pelayanan yang ditawarkan kepada konsumen oleh PT. KBS meliputi :

- 1) Jasa bongkar muat barang curah (*Crane, Conveyor, Grab*)
- 2) Jasa Peralatan & A2B (*Hopper, Ramdoor, Loader, Excavator, forklift, timbangan*)
- 3) Jasa transportasi (*dump truck, box, container*)
- 4) Jasa Pergudangan (Terbuka, tertutup)
- 5) Jasa Packaging (*bagging, checker*)
- 6) Jasa Kawasan (penyewaan tanah, instalasi, peralatan, gudang)
- 7) Jasa Distribusi (paket pengantaran barang hingga ke tempat tujuan)
- 8) Pelayanan Kapal (air bersih, BBM, pembuangan sampah kapal)
- 9) Pelayanan administrasi kepelabuhanan (bea cukai, karantina, dokumen kepabean)

Adapun upaya-upaya yang dikembangkan oleh perusahaan dalam melaksanakan usahanya meliputi :

- 1) Meningkatkan kapasitas pelabuhan, melalui cara :
 - (a) Melakukan ekspansi sarana bongkar muat, terutama ketersediaan *Ship Unloading Crane* dan *Ship Loader*, untuk mengoptimalkan fasilitas

dermaga yang ada. Serta penyediaan alat bantu bongkar/muat seperti *forklift, loader, dan excavator*.

(b) Melakukan kerjasama strategis dengan investor dan pemain pada sektor industrial / mass logistik, untuk memperkuat sektor penunjang pelabuhan baik berupa sarana pergudangan, material handling dan pengangkutan barang curah.

2) Mengembangkan kualitas jasa pelabuhan, khususnya muatan curah, berupa :

(a) Pelayanan tepat waktu hingga 95 %, dengan peningkatan kapabilitas proses *loading/unloading, berthing/unberthing* serta akurasi penjadualan.

(b) Minimalisasi tingkat kerugian (*tonnage losses*) hingga 0,2 % melalui:

- Pengembangan Sistem Manajemen Informasi (MIS) / komputerisasi
- Pemantapan pemeliharaan dan penyediaan prasarana dan sarana infrastruktur layanan jasa pelabuhan
- Penyempurnaan komunikasi dan kerjasama rantai bisnis pelanggan

3) Memelihara dan meningkatkan volume pelanggan, dengan cara :

(a) Melakukan penetrasi pasar, khususnya untuk barang-barang curah kering (*dry bulk*) seperti ; *grain, steel product, raw sugar*, dll melalui sistem tarif standar namun fleksibel.

(b) Mengembangkan potensi pasar baru seperti ; pupuk, *clinker*, gandum, pasir silika serta bahan kimia kering (*carbon black*)

(c) Melakukan optimalisasi atas fasilitas curah cair yang ada, untuk dapat dimanfaatkan oleh industri sejenis atau industri petrokimia.

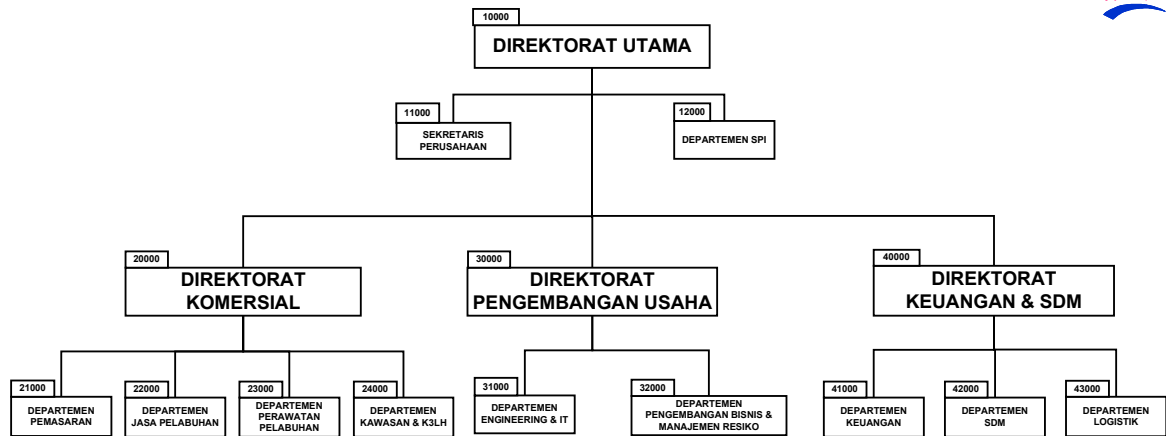
- 4) Mengembangkan diversifikasi pelayanan, diantaranya :
 - (a) Mengembangkan pusat *transshipment* di Indonesia bagian barat untuk batubara dan material tambang lainnya.
 - (b) Mengembangkan pusat distribusi untuk curah cair
 - (c) Mengembangkan layanan logistik untuk barang curah kering untuk industri yang ada.
 - (d) Mengembangkan jasa manajemen dan operasional serta perawatan pelabuhan untuk barang curah baik cair maupun kering.
- 5) Mengembangkan kompetensi SDM serta penumbuhkembangan budaya perusahaan melalui implementasi nilai-nilai perusahaan (i-CIRI) dengan penerapan sistem SDM terpadu ;
- 6) Secara selektif mengelola investasi yang mendatangkan nilai tambah, baik melakukan pendanaan bagi rekondisi fasilitas dan investment.

2.3. STRUKTUR DAN SUMBER DAYA

1) Struktur Organisasi

Struktur organisasi yang berlaku saat ini di perusahaan adalah sebagaimana diuraikan dalam gambar dibawah ini :

Gambar 2.1. Struktur Organisasi PT. KBS

STRUKTUR ORGANISASI PT. KBS**2) Sumber Daya**

Pada tahun 2007, PT. KBS mempekerjakan 198 orang karyawan dimana demografi karyawan dalam 3 tahun terakhir (2005 – 2007) dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 2.1. Demografi Karyawan tahun 2005 – 2007

KRITERIA	2005	2006	2007
Berdasarkan Pendidikan			
S2	9	8	8
S1	31	30	29
Diploma	24	26	22
< SLTA	144	147	139
JUMLAH	208	211	198
Berdasarkan Usia (Tahun)			
20 – 25	1	3	2
26 – 30	22	20	19
31 – 35	40	43	36
36 – 40	21	21	20
41 – 45	31	23	23
46 – 50	51	56	54
51 – 55	39	37	36
> 55	3	8	8
JUMLAH	208	211	198
Berdasarkan Status			
Perbantuan	127	121	115
Organik	47	57	72
Kontrak	34	33	11
JUMLAH	208	211	198

Untuk memenuhi kebutuhan dan kemampuan sumber daya manusia dikembangkan program pelatihan yang dilakukan secara kontinyu baik secara internal didalam perusahaan maupun dengan bekerjasama dengan lembaga pelatihan baik didalam maupun di luar negeri.

Adapun strategi pemberdayaan sumber daya manusia di PT. KBS adalah dengan membangun komitmen, kemampuan dan ketrampilan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan serta mengembangkan infrastruktur dan sistem manajemen yang efisien, responsif dan terintegrasi terhadap perubahan bisnis perusahaan, melalui program-program sebagai berikut :

- Memantapkan reorganisasi dan penataan sumber daya manusia;
- Meningkatkan produktivitas dan kreativitas sumber daya manusia;
- Meningkatkan kompetensi dan moral kerja karyawan melalui *i-CIRI*;
- Meningkatkan kesejahteraan seluruh karyawan.

2.4. TANTANGAN BISNIS

Dalam menjalankan bisnisnya jasa kepelabuhanan di Indonesia , PT. KBS saat ini banyak mendapatkan tantangan berkaitan dengan usaha perusahaan untuk mempertahankan, memperluas/meningkatkan pertumbuhan bisnisnya, antara lain:

- 1) Perkembangan bisnis saat ini masih sangat dipengaruhi oleh situasi perekonomian dan moneter, yang sangat dipengaruhi oleh kondisi hukum, sosial, politik dan keamanan yang tidak menentu di dalam negeri;
- 2) Adanya tantangan /hambatan dalam regulasi kepelabuhanan, seperti :
 - a) Adanya putusan Mahkamah Agung tentang Perkara Hak Uji Materi No. 12P/HUM/2003 yang memutuskan beberapa pasal dalam PP 69/2001 bertentangan dengan UU 22/1999 dan No. 21P/HUM/2003 yang memutuskan pembatalan Perda Kota Cilegon No. 1 tahun 2001 tentang Kepelabuhanan tidak sah, dan karenanya Perda 1/2001 tetap berlaku;
 - b) Adanya dualisme hukum dalam pengelolaan kepelabuhanan, yang menyebabkan masih terikatnya PT. KBS dengan Pelabuhan Umum terdekat (Pelindo II) untuk pelayanan kepentingan umum;
 - c) Adanya revisi mengenai UU21/1992 tentang pelayaran, menjadi bagian sistem transportasi nasional, yang telah masuk ke dalam Paket Kebijakan

Infrastruktur 2006 yang diprakarsai oleh Komite Kebijakan Percepatan Pembangunan Infrastruktur (KKPPI) yang diketuai oleh Menko Ekuin ;

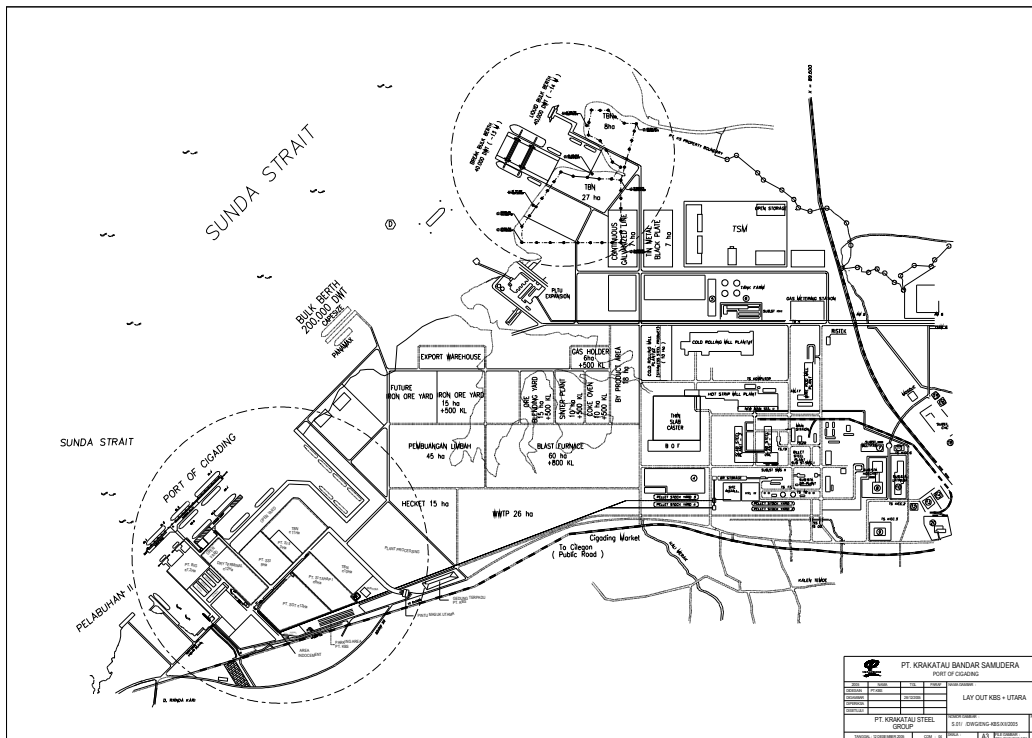
- d) Adanya PP No. 38/2007 sebagai pengganti PP25/2000 tentang Pembagian urusan Pemerintahan antara Pemerintah, Pemerintah Daerah Propinsi, dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota.
- 3) Munculnya aliansi global dalam pengelolaan usaha pelayaran / pelabuhan dan standardisasi pelayanan dan keselamatan international;
- 4) Persaingan bebas di kawasan ASEAN tahun 2003 dan global tahun 2010 yang mengisyaratkan pembebasan tarif dan non tarif akan berpengaruh pada peningkatan volume perdagangan;
- 5) Pertumbuhan Pelabuhan di kawasan ASEAN, seperti PSA - Singapura dan Port Klang - Malaysia dengan penyediaan fasilitas, teknologi informasi serta strategi pemasaran agresif, menjadikan pelabuhan indonesia senantiasa menjadi *feeder port* bagi pelabuhannya saja;
- 6) Permasalahan internal yang dihadapi perusahaan di masa datang adalah umur teknis peralatan handling yang sudah tua sehingga diperkirakan maintenance cost akan tinggi dan kemungkinan terburuk adalah rendahnya kehandalan alat handling;

2.5. PROSES BISNIS

Sebagai pelabuhan terdalam di Indonesia PT. Krakatau Bandar Samudera yang di dunia bisnis sebagai Pelabuhan Cigading (*Port of Cigading*) mengkonsentrasikan dalam bisnis pembongkaran barang-barang curah.

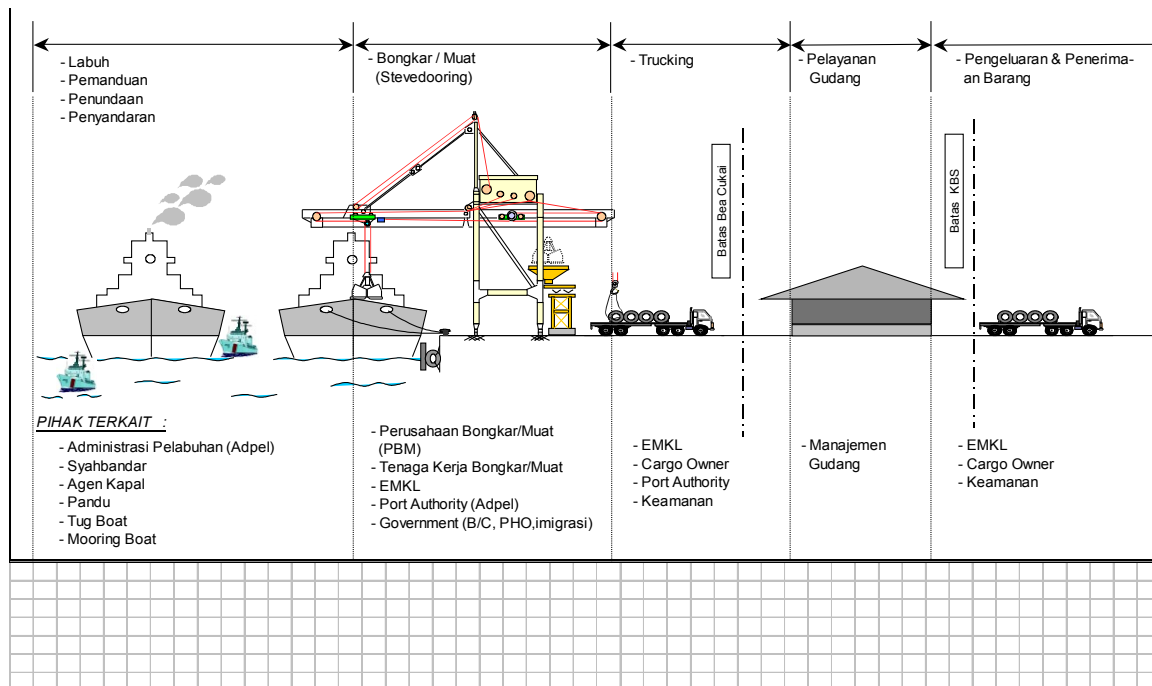
Berada dalam di perairan yang strategis yaitu selat sunda, Pelabuhan Cigading merupakan gerbang yang menghubungkan antara pelayaran internasional, regional dan nasional.

Gambar 2.2 Peta wilayah dari Pelabuhan Cigading



Proses bisnis yang dilakukan oleh Pelabuhan Cigading dalam melayani pelanggannya dapat dilihat dalam gambar dibawah ini.

Gambar 2.3 Proses Bisnis dari Pelabuhan Cigading



Dalam melaksanakan proses bisnisnya, Pelabuhan Cigading memberikan jasa kepada pelanggan mulai dari :

- 1) **Jasa Pelayanan Dermaga** yang terdiri dari Jasa labuh, Jasa Pemanduan dan Jasa Penyandaran Kapal. Selain itu, pelayanan dapat diberikan dalam bentuk pengisian BBM, air bersih dan pembuangan sampah.
- 2) **Jasa Bongkar Muat**, dimana untuk mendukung pelayanan jasa tersebut Pelabuhan Cigading memiliki fasilitas dermaga sebagai berikut :

Tabel 2.2. Fasilitas Dermaga

FASILITAS DERMAGA

I. DERMAGA

DESKRIPSI	PANJANG	KAPASITAS	KEDALAMAN
DERMAGA LUAR 1	150 M	30.000 DWT	13 M
DERMAGA LUAR 2	150 M	40.000 DWT	14 M
DERMAGA LUAR 3	270 M	70.000 DWT	16 M
DERMAGA LUAR 4	385 M	150.000 DWT	20 M
DERMAGA LUAR 5	240 M	40.000 DWT	14 M
DERMAGA DALAM 1	121 M	20.000 DWT	10 M
DERMAGA DALAM 2	122 M	30.000 DWT	12 M
DERMAGA DALAM 3	142 M	40.000 DWT	14 M
DERMAGA DALAM 4	143 M	40.000 DWT	14 M
DERMAGA TONGKANG	75 M	5.000 DWT	6 M

II. KECEPATAN PEMBONGKARAN

NAMA KARGO	DISCHARGING RATE	
PELLET	27.500	TON /DAY
BATUBARA	10.000	TON /DAY
JAGUNG	10.000	TON /DAY
KEDELAI	10.000	TON /DAY
SBM/BUNGKIL	5.000	TON /DAY
GYPSUM	6.000	TON /DAY
GULA	5.000	TON /DAY

- 3) **Jasa Transportasi & Alat Berat (A2B)**, dimana untuk pelayanan ini port Cigading menyiapkan moda transportasi seperti ; *truck, excavator, loader*, dan *forklift*. Disamping itu terdapat peralatan seperti *hopper, grabe*, dan jembatan timbangan yang akan mendukung proses pelayanan jasa diluar dermaga.
- 4) **Jasa Pergudangan**, dimana untuk melayani penyimpanan barang milik pelanggan, Pelabuhan Cigading menyediakan 4 buah gudang dengan total luas 25.000 m³ yang dapat menampung \pm 65.000 metrik ton. Termasuk didalam

pelayanan jasa ini adalah proses *bagging* (pengarungan) dengan disediakannya incline dan mesin jahit *bagging*.

- 5) **Jasa Kawasan**, diantaranya adalah penyediaan gudang terbuka seluas 150 ha yang dapat digunakan untuk kargo seperti batubara, gipsum, dll. Selain itu, Pelabuhan Cigading juga menawarkan kepada investor, lahan yang dapat disiapkan untuk pendirian pabrik, silo, dan perkantoran yang mendukung proses pembongkaran pihak pelanggan.

BAB III KONSEP STRATEGI

3.1. TINJAUAN KONSEP STRATEGI

Pada umumnya kita mengenal kata “strategi” yang diartikan sebagai “Siasat atau Taktik; rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus.” Dalam pemasaran, strategi berarti rencana untuk memperbesar pengaruh terhadap pasar, baik jangka pendek dan jangka panjang, yang didasarkan pada riset pasar, penilaian, perencanaan produk, promosi dan perencanaan penjualan serta distribusi.

Strategi adalah kerangka atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama organisasi, kebijakan, prioritas alokasi sumber daya, urutan tindakan menjadi satu kesatuan utuh. Strategi dimulai dengan adanya persaingan antara dua atau lebih individu yang menginginkan keadaan yang sama. Bahkan dunia bisnis pun telah terbiasa menggunakan istilah tersebut karena memang dunia bisnis dewasa ini tak ubahnya sebagai suatu pertempuran antara dua atau lebih perusahaan yang menginginkan tujuan atau keadaan yang sama dan masing-masing berjuang keras untuk memperebutkan posisi yang sama-sama diincar.

Strategi dapat juga diartikan sebagai cara untuk mencapai tujuan-tujuan jangka panjang dan merupakan bakal dari tindakan yang menuntut keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan untuk merealisasikannya. Di samping itu, strategi juga mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, paling tidak selama lima tahun. Oleh karena itu, sifat strategi adalah berorientasi ke masa depan. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional

atau multidivisional dan dalam perumusannya perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan.

Suatu perusahaan pada umumnya mempunyai beberapa tujuan, jumlah dan macam tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan berbeda dibandingkan dengan lainnya. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut diperlukan adanya sejumlah strategi yang efektif.

3.1.1. DEFINISI MANAJEMEN STRATEGIS

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi & pengendalian. Manajemen strategis menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang & ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan & kelemahan perusahaan.

Berbeda dengan kebijakan bisnis dimana kebijakan bisnis berorientasi pada manajemen umum dan cenderung melihat kedalam dan lebih menekankan pada integrasi yang sesuai bagi aktivitas fungsional perusahaan dan lebih memfokuskan pada pemanfaatan asset perusahaan secara efisien. Sedangkan manajemen strategis sebagai suatu ilmu menggabungkan kebijakan bisnis dengan lingkungan & tekanan strategis.

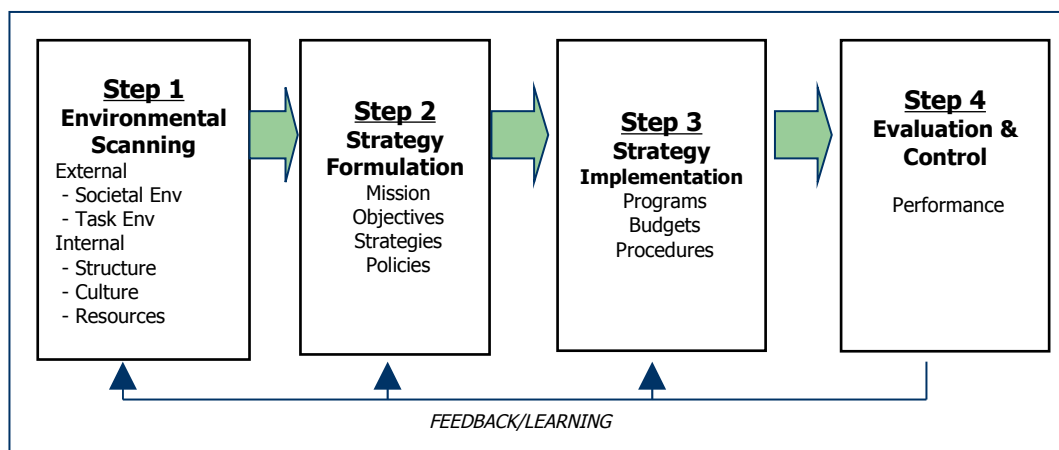
Dari penelitian yang telah dilakukan menunjukkan bahwa penggunaan manajemen strategis oleh perusahaan akan meningkatkan kinerja, selain itu kesesuaian antara lingkungan organisasi dan strategi, struktur serta proses

organisasi, berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Integrasi segala bidang baik bidang manajemen, keuangan, operasi, pemasaran, dan sistem informasi yang diperlukan dalam manajemen strategis, sehingga keberhasilan perusahaan akan dapat dicapai dengan lebih baik. Dengan melalui manajemen strategis diharapkan perusahaan dapat lebih proaktif dan lebih terkendali dalam menjalankan manajemen perusahaan.

3.1.2. MODEL MANAJEMEN STRATEGIS

Proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu : (1) pengamatan lingkungan, (2) perumusan strategi, (3) implementasi strategi, dan (4) evaluasi dan pengendalian.

Gambar 3.1. Model Manajemen Strategis



1) Pengamatan Lingkungan (*Environmental Scanning*)

Pengamatan Lingkungan terbagi 2, yaitu ;

- a) Lingkungan Eksternal (Lingkungan Tugas & Lingkungan Sosial).

Pengamatan Lingkungan Eksternal bisa dilakukan dengan metode PEST dan *Porter Five Forces*.

b) Lingkungan Internal (Struktur, Budaya, Sumber Daya). Pengamatan lingkungan Internal bisa dilakukan dengan metode analisis fungsional.

2) **Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)**

Yang termasuk kedalam tahap Perumusan Strategi adalah ; bagaimana membangun Misi (*Mission*), Tujuan (*Objectives*), Strategi (*Strategies*) dan Kebijakan (*Policies*). Secara umum Strategi Perusahaan / Korporasi sangat tergantung dari hasil analisis posisi perusahaan apakah berada di Stabil (*Stability*), Tumbuh (*Growth*), Diversifikasi (*Diversification*) dan Pengurangan (*Retrenchment*)

3) **Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)**

Dalam Tahapan Implementasi Strategi terdapat program, anggaran & prosedur. Program adalah membuat strategi yang berorientasi kepada tindakan. (Contoh ; “*The Power of One*” di PepsiCola). Anggaran adalah merinci biaya untuk setiap aktivitas / tindakan sedangkan prosedur adalah detail tindakan / aktivitas yang dibakukan agar dapat diikuti oleh karyawan.

4) **Evaluasi dan Pengendalian (*Evaluation & Control*)**

Ada berbagai macam alat untuk mengevaluasi atau mengendalikan proses sebuah program stratejik. Tetapi yang umum digunakan antara lain; *Activity Based Costing* (ABC), *Balance ScoreCard* (BSC), dan *Benchmarking*.

3.1.3. MANFAAT MANAJEMEN STRATEGIS

Manfaat dari penerapan Manajemen Stratejik menurut penelitian dari sedikitnya 50 perusahaan adalah ; (1) Pendekatan yang jernih terhadap visi

strategik untuk perusahaan, (2) Fokus yang tajam terhadap apa yang menjadi kepentingan strategik, (3) Meningkatkan pemahaman terhadap lingkungan yang berubah secara cepat..

Untuk menjadi efektif , manajemen strategis tidak selalu dilakukan dalam proses formal, dalam kasus maytag, hal itu dapat dimulai dengan beberapa pertanyaan sederhana, antara lain ; (1) dimana posisi organisasi saat ini ?, (2) jika tidak ada perubahan yang dibuat, dimana posisi perusahaan satu tahun kedepan, dua tahun, lima tahun, sepuluh tahun ?, (3) jika pertanyaan tersebut tidak dapat dijawab, tindakan spesifik apa yang akan dilakukan oleh manajemen organisasi tersebut ?

3.1.4. MELAKUKAN PEMERIKSAAN LINGKUNGAN

Berbagai variabel lingkungan yang akan mempengaruhi perusahaan diperhitungkan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal perusahaan. Variabel lingkungan tersebut dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

Gambar 3.2. Variabel-variabel lingkungan



Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan yang bersifat umum dimana kekuatan tersebut tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi, tetapi dapat dan seringkali mempengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Kekuatan-kekuatan pada lingkungan sosial terdiri dari empat kekuatan dasar, yaitu ; (1) kekuatan ekonomi, (2) kekuatan sosiokultural, (3) kekuatan teknologi, dan (4) kekuatan politik-hukum. Dalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan secara keseluruhan.

Lingkungan Eksternal eksternal terdiri dari variabel-variabel yang terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama seperti ; pemegang saham, pemerintah, pemasok, pelanggan, kreditur, serikat pekerja, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan.

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel ; (1) struktur organisasi yang menggambarkan bagaimana cara perusahaan diorganisasikan yang berkenaan dengan komunikasi, wewenang dan arus kerja, (2) budaya yang menggambarkan pola keyakinan, pengharapan dan nilai-nilai yang diberikan oleh anggota organisasi, dan (3) sumberdaya yaitu asset yang merupakan bahan baku bagi produksi barang dan jasa organisasi. Asset tersebut meliputi keahlian, kemampuan dan bakat.

3.1.4.1. PEMERIKSAAN LINGKUNGAN SOSIAL

Ada banyak faktor strategis yang mungkin dalam lingkungan sosial. Secara umum, setiap negara di dunia memiliki sekumpulan kekuatan sosial yang unik, walau mereka bertetangga. Sebagai contoh, walau Austria dan Republik Ceko sama-sama ada di Eropa Tengah tetapi terjadi perbedaan dimana Republik Ceko yang dikenal sebagai negara blok komunis pada tahun 1990, tidak memiliki infrastruktur komersial yang mendukung transisi dari ekonomi dengan perencanaan terpusat ke ekonomi pasar bebas dibandingkan dengan Austria, sehingga memulai bisnis di Austria menjadi lebih mudah dibandingkan tetangganya dimana perusahaan-perusahaan yang dikelola negara tidak mampu

memperoduksi permintaan yang dibutuhkan secara cepat atau mendistribusikan produknya secara efektif

Tabel dibawah ini menggambarkan pembagian kategori dalam lingkungan sosial menjadi empat bagian utama yang masing-masing berisi variabel yang mendukung.

Tabel 3.1. Lingkungan Sosial

Ekonomi	Teknologi	Hukum – Politik	Sosial-Kultural
Trend GDP Tingkat Suku Bunga Persediaan Uang Tingkat Inflasi Tingkat Pengangguran Kontrol Gaji/Harga Devaluasi / Reevaluasi Ketersediaan biaya & Energi Tingkat Pendapatan	Pengeluaran Pemerintah untuk R&D Pengeluaran Industri untuk R&D Fokus terhadap usaha yang berhubungan dengan teknologi Perlindungan Hak Paten Produk2 baru Pengembangan Teknologi terbaru dari lab ke pasar Perbaikan produktifitas melalui otomatisasi Ketersediaan internet Infrastruktur telekomunikasi	Regulasi antimonopoli UU Perlindungan Lingkungan UU Perpajakan Insentif Khusus Regulasi perdagangan Luar Negeri Sikap terhadap perusahaan asing UU mengenai Gaji & promosi Stabilitas pemerintahan	Perubahan gaya hidup Harapan karir Aktivitas konsumen Tingkat dari formasi keluarga Pertumbuhan tingkat populasi Distribusi Umur Populasi Pergeseran wilayah regional dalam populasi Tingkat Harapan hidup Tingkat kKelahiran

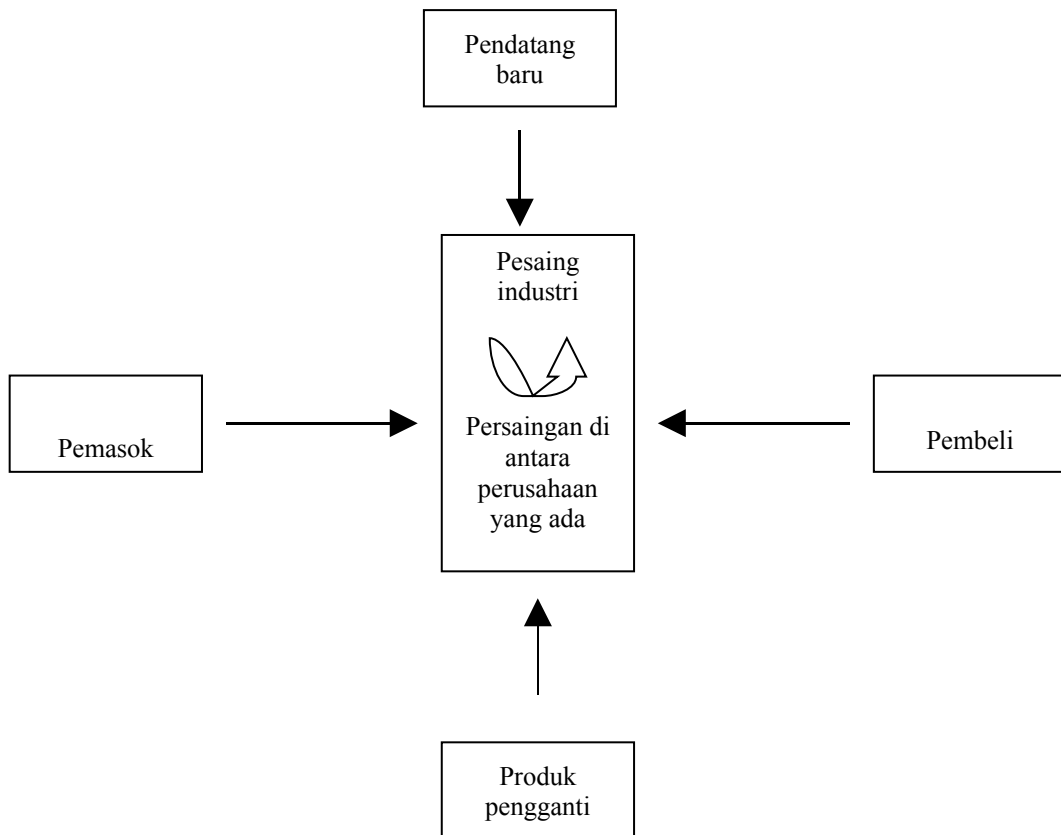
3.1.4.2. PEMERIKSAAN EKSTERNAL (INDUSTRI)

Lingkungan industri / eksternal adalah tingkatan dari lingkungan eksternal organisasi yang menghasilkan komponen-komponen yang memiliki implikasi yang relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan.

Menurut *Michael E. Porter*, analisis lingkungan yang dimaksud disini adalah analisis lingkungan industri di mana perusahaan tersebut bersaing. Analisis lingkungan industri jauh lebih penting dan lebih menentukan dalam aturan

persaingan. Jika pengertian lingkungan dipersempit menjadi lingkungan industri, maka intensitas persaingan dalam suatu industri berakar dari struktur ekonomi yang mendasarinya. Lima kekuatan persaingan tersebut adalah masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok serta persaingan konvensional diantara para pesaing yang ada. Kelima kekuatan tersebut juga merefleksikan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada pemain konvensional yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti serta pendatang baru potensial semuanya merupakan ‘pesaing’ bagi perusahaan-perusahaan dalam industri. Persaingan dalam arti yang lebih luas ini dapat disebut sebagai *extended rivalry*, sebuah pengertian persaingan yang diperluas. Gabungan dari kelima kekuatan inilah yang sebenarnya menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam suatu industri, dan kekuatan yang paling besar akan sangat menentukan serta menjadi sesuatu yang sangat penting dari sudut pandang perumusan strategi. Kekuatan masing-masing dari kelima kekuatan bersaing merupakan fungsi struktur industri atau karakteristik ekonomi dan teknis yang mendasari suatu industri. Gambar 3.3 dibawah ini menggambarkan model dari yang dikenal dengan *Porter Five + Forces*.

Gambar 3.3. Porter Five + Forces



Berikut dijelaskan masing-masing komponen dari kelima kekuatan diatas (*extended rivalry*) ;

1). Ancaman masuknya pondatang baru

Pondatang baru dalam industri biasanya dapat mengancam pesaing yang ada. Hal ini disebabkan karena pondatang baru seringkali membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut pangsa pasar, serta seringkali pula memiliki sumberdaya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya meningkat sehingga mengurangi kemampulabaan. Selain itu, adanya pondatang baru dapat memaksa perusahaan yang sudah ada untuk lebih efektif dan efisien serta belajar untuk bersaing dalam dimensi baru.

Secara sederhana kemungkinan perusahaan akan memasuki suatu industri adalah fungsi dari dua faktor, yaitu hambatan memasuki industri dan reaksi dari perusahaan yang sudah ada. Apabila hambatan-hambatan untuk masuk adalah tinggi, dan pendatang baru mendapatkan reaksi yang tajam dari pemain lama dalam industri, sudah tentu pendatang baru tersebut tidak menimbulkan suatu ancaman masuk yang serius. Ada beberapa hambatan untuk memasuki industri atau *entry barriers*, diantaranya adalah :

- **Skala Ekonomi (*Economies of Scale*)**

Bertambahnya jumlah barang yang diproduksi dalam suatu periode mengakibatkan biaya produksi per unit menjadi turun. Skala ekonomi menghalangi masuknya pendatang baru dengan cara memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dengan konsekuensi akan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan. Keduanya jelas merupakan pilihan yang tidak menyenangkan.

- **Diferensiasi Produk (*Product Differentiation*)**

Perusahaan tertentu mempunyai identitas merek dan loyalitas pelanggan karena iklan, pelayanan, atau sekedar merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan pelanggan yang ada. Investasi yang digunakan untuk

membina merek ini sangat riskan karena investasi jenis ini tidak mempunyai nilai sisa jika usaha masuk tersebut gagal.

- **Persyaratan Modal (*Capital Requirement*)**

Persyaratan modal yang besar membatasi kelompok dari pendatang yang mungkin masuk, khususnya apabila modal yang dikeluarkan tidak dapat diterima kembali.

- **Biaya Peralihan Pemasok (*Switching Cost*)**

Biaya yang dikeluarkan pembeli bilamana berpindah dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya menciptakan hambatan masuk bagi pendatang baru. Biaya ini meliputi biaya melatih kembali karyawan, biaya peralatan pelengkap baru, disain ulang produk

- **Akses ke Saluran Distribusi**

Hambatan masuk ditimbulkan karena adanya kebutuhan dari pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya bila saluran distribusi untuk produk tersebut telah dikuasai oleh perusahaan yang sudah mapan. Misalnya dengan cara menurunkan harga, kerjasama periklanan dan sebagainya meskipun akan berakibat terhadap penurunan laba.

Makin terbatas saluran para pedagang maupun pengecer untuk suatu produk dan makin banyak pesaing yang telah mengikat saluran ini jelas akan semakin berat usaha untuk masuk ke dalam industri. Kadang untuk mengatasi hambatan masuk yang tinggi ini perusahaan baru harus membentuk saluran distribusi yang sama sekali baru.

- **Kebijakan pemerintah**

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya industri dengan melakukan pengendalian dan pengawasan seperti perjanjian lisensi dan batasan-batasan pada akses bahan baku.

- **Hal-hal Lain**

Perusahaan-perusahaan yang sudah mapan mungkin mempunyai keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru yang akan masuk. Keunggulan-keunggulan yang paling penting diantaranya adalah penguasaan yang menguntungkan atas bahan baku, lokasi yang menguntungkan, subsidi pemerintah serta kurva pengalaman dan belajar.

2). **Tingkat Rivalitas Di antara Para Pesaing Yang Ada**

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Taktik-taktik yang digunakan antara lain adalah persaingan harga, perang iklan, introduksi produk, dan meningkatkan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Intensitas persaingan antar perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti :

- Adanya beberapa pesaing yang seimbang
- Karakteristik produk (diferensiasi produk atau nilai tambah)
- Biaya tetap yang besar (sering menyebabkan perusahaan harus menjual produknya di bawah harga produksi)
- Pertambahan kapasitas yang tinggi
- Hambatan keluar yang tinggi (memaksa perusahaan harus bertahan untuk menghindari kerugian yang besar)

3). Tekanan Dari Produk Pengganti

Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan produk pengganti. Walaupun karakteristiknya berbeda, barang substitusi dapat memberikan fungsi atau jasa yang sama. Ancaman dari produk substitusi kuat jika produk substitusi tersebut mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama bahkan lebih tinggi dari produk suatu industri.

4). Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Para pembeli biasanya akan membeli barang dengan harga termurah yang dapat diperolehnya. Untuk mengurangi biaya mereka, biasanya pembeli meminta kualitas yang lebih tinggi, pelayanan yang lebih baik, serta yang lebih penting harga yang lebih murah. Tindakan ini akan menyebabkan persaingan yang kuat di antara perusahaan yang ada dalam suatu industri yang sama. Biasanya kekuatan tawar menawar pembeli meningkat jika situasi berikut terjadi :

- Pembeli membeli dalam jumlah besar
- Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi
- Pembeli memperoleh laba yang rendah
- Produk industri adalah tidak terlalu penting untuk produk atau jasa pembeli
- Pembeli menempatkan suatu ancaman melakukan integrasi ke hulu untuk membuat produk industri.

5). Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menekan perusahaan yang ada dalam suatu industri dengan cara menaikkan harga serta menurunkan kualitas barang yang dijualnya. Jika perusahaan tidak dapat menutupi kenaikan biaya melalui struktur harganya, maka kemampuan perusahaan tersebut dapat menurun karena tindakan pemasok tersebut. Pemasok memiliki tawar-menawar jika :

- Didominasi oleh sedikit perusahaan
- Produknya adalah unik
- Industri tersebut bukanlah pelanggan yang penting dari pemasok
- Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi hilir.

3.1.4.3. PEMERIKSAAN INTERNAL

Cara paling sederhana untuk melakukan pengamatan dan memeriksa lingkungan internal organisasi adalah melalui analisis fungsional. Dimana keahlian dan sumber daya perusahaan dapat diatur kedalam profil kompetensi sesuai fungsi bisnis seperti pemasaran, keuangan, penelitian dan pengembangan, dan operasional. Cara ini adalah cara yang baik untuk mengawali pengamatan dan analisis lingkungan internal perusahaan.

Sumber daya fungsional tidak saja melibatkan finansial, fisik, dan sumber daya manusia di setiap bidang untuk merumuskan dan mengimplementasikan tujuan, strategi, dan kebijakan fungsional. Apabila digunakan dengan benar, sumber daya tersebut dapat berfungsi sebagai kekuatan perusahaan dalam mendukung keputusan-keputusan strategis.

3.1.4.3.1. STRUKTUR ORGANISASI

Pemahaman terhadap bagaimana perusahaan tertentu tersusun sangat berguna dalam perumusan strategi. Apabila struktur perusahaan cocok dengan perubahan strategi yang diusulkan, maka struktur organisasi merupakan kekuatan perusahaan. Akan tetapi, apabila struktur tidak sesuai dengan strategi yang ada atau yang diusulkan, maka struktur tersebut jelas merupakan kelemahan perusahaan, dan akan membuat strategi tidak dapat dilaksanakan dengan benar.

Reorganisasi struktur memberikan nilai kontribusi sebesar 1,2 % pada ROA (*Return of Asset*). Penelitian tersebut juga menyimpulkan bahwa terjadi kesesuaian antara strategi bisnis dengan otonomi yang diberikan kantor pusat kepada unit bisnis akan mempengaruhi kinerja unit bisnis tersebut. Unit bisnis yang menjalankan strategi differensiasi membutuhkan kebebasan yang lebih besar daripada unit bisnis yang menerapkan strategi biaya rendah.

Walaupun struktur harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan yang berubah, tetapi terdapat kecenderungan bahwa perusahaan yang bergerak di bidang yang sama menerapkan atau mengadopsi struktur organisasi yang sejenis. Sebagai contoh Produsen kendaraan bermotor cenderung meniru konsep desentralisasi GM / Toyota, sama halnya produsen barang-barang konsumen (*Consumer Goods*) cenderung meniru konsep manajemen merk (P&G), dll.

Terdapat 3 jenis struktur organisasi yang menyesuaikan strategi perusahaan, yaitu :

- 1) Struktur Sederhana, umumnya struktur ini ditandai dengan munculnya pemilik perusahaan mengawasi langsung seluruh aktivitas karyawannya. Tahap ini bersifat fleksibilitas dan dinamis.
- 2) Struktur Fungsional, dimana spesialisasi fungsi menggantikan peran pemilik perusahaan. Transisi dari tahap 1 ke tahap 2 membutuhkan sebuah perubahan yang substansial dalam gaya manajemen pimpinan perusahaan. Kekuatan utama dalam tahap ini adalah konsentrasi dan spesialisasi dalam industri.
- 3) Struktur Divisonal (M-Form), perusahaan memfokuskan perhatian kepada pengelolaan berbagai lini produk di berbagai industri yang dimilikinya dan mendesentralisasi wewenang pengambilan keputusan. Mereka menggunakan konsep divisional di kantor pusat dan mendesentralisasi tahap 1 & 2 pada masing-masing unit bisnisnya. Kekuatan utama dalam tahap ini adalah kepemilikan sumber daya yang tidak terbatas.

Pendiri perusahaan merupakan orang menciptakan strategi baru sesuai dengan strategi baru yang sedang dikembangkan, karena umumnya proses transisi dari satu tahap ke tahap berikutnya cenderung menyakitkan dan sulit.

Kesulitan tersebut diperparah dengan kecenderungan pendiri perusahaan untuk berhati-hati dalam rekrutmen, pelatihan dan pembinaan sehingga para manajer membentuk keyakinan mengikuti keyakinan dan sikap pendiri perusahaan.

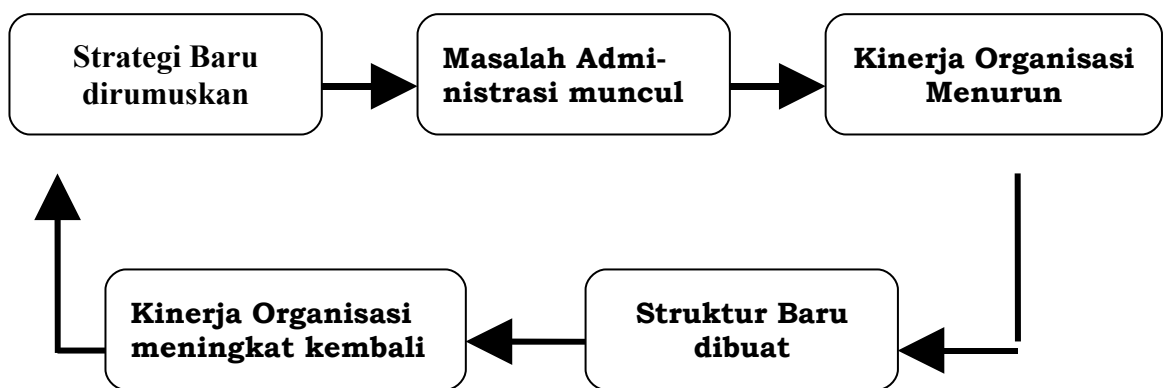
Perubahan dalam strategi membutuhkan perubahan struktur organisasi karena dua alasan utama, yaitu :

- 1) Struktur secara luas dibuat untuk menunjukkan bagaimana tujuan dan kebijakan dibuat.

2) Struktur juga menunjukkan bagaimana sumber daya akan dialokasikan.

Perubahan dalam strategi harus diikuti dengan perubahan struktur. Hal ini karena struktur harus dirancang untuk memfasilitasi tujuan strategis dari perusahaan. Tanpa adanya suatu strategi atau alasan berdirinya perusahaan (Misi) sulit untuk merancang struktur yang efektif.

Gambar 3.4. Hubungan Strategi dan Struktur



3.1.4.3.2. BUDAYA ORGANISASI

Budaya perusahaan adalah sekumpulan keyakinan, harapan, dan nilai yang dipelajari dan dibagikan ke anggota-anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Budaya perusahaan mencerminkan nilai-nilai pendiri perusahaan dari misi perusahaan tersebut.

Dalam sebuah organisasi, budaya perusahaan memenuhi beberapa fungsi penting, yaitu :

1) Budaya memberikan nuansa identitas bagi karyawan

- 2) Budaya membantu menimbulkan komitmen karyawan terhadap sesuatu yang lebih besar daripada mereka sendiri
- 3) Budaya menambahkan stabilitas perusahaan sebagai sistem sosial.
- 4) Budaya adalah kerangka referensi bagi karyawan agar digunakan untuk menerima berbagai kegiatan organisasional dan juga sebagai pedoman bagi perilaku yang tepat.

3.1.4.3.3. SUMBER DAYA ORGANISASI

Sumber daya perusahaan mencakup berbagai aspek internal perusahaan yang saling mendukung dalam menuju pada misi dan tujuan atau sasaran perusahaan. Komponen sumber daya meliputi :

1) Pemasaran

Manajer pemasaran merupakan penghubung utama perusahaan kepada konsumen dan pesaingnya, karena itu manajer pemasaran harus peduli terutama pada posisi pasar perusahaan dan bauran pemasarannya.

2) Keuangan

Tugas manajer keuangan adalah mengelola dana. Manajer keuangan menentukan sumber dan penggunaan dana yang terbaik dan mengendalikan penggunaannya. Dalam menangani tugasnya, manajer keuangan harus melengkapi dan mendukung strategi perusahaan secara keseluruhan.

3) Penelitian dan Pengembangan (R&D)

Penelitian dan pengembangan dilakukan dengan berkonsentrasi pada peningkatan pengawasan kualitas, spesifikasi rancangan dan peralatan

produksi. Target yang diukur adalah pengurangan yang konsisten pada biaya produksi per unit dan jumlah produk yang rusak.

4) Operasi

Tugas utama dari manajer operasi adalah mengoperasikan dan mengembangkan sebuah sistem yang akan menghasilkan jumlah produk dan jasa yang dibutuhkan dengan kualitas tertentu, pada harga yang telah ditentukan, dan waktu yang sudah ditetapkan. Proses operasi dapat bersifat terputus-putus (*intermitten*) atau berkelanjutan (*sustaining*)

5) Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)

Manajer SDM memiliki tugas utama meningkatkan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan-pekerjaan yang ada. Kualitas kesesuaian ini berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan karyawan dan perputaran tenaga kerja.

6) Sistem Informasi

Tugas utama manajer sistem informasi adalah merancang dan mengelola aliran informasi dalam organisasi dengan cara-cara yang dapat meningkatkan produktifitas dan pengambilan keputusan.

3.1.5. MERUMUSKAN STRATEGI

Perumusan strategi seringkali ditunjukkan sebagai perencanaan strategis atau jangka panjang. Proses perumusan strategi akan melibatkan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. *Matrix Strategic Management* merupakan perangkat yang digunakan untuk merumuskan strategi perusahaan dan dapat dipakai untuk semua jenis usaha. Ada beberapa teknik dalam *Matrix*

Strategic Management ini yang digunakan dalam membantu menentukan strategi mana yang tepat dan komprehensif untuk diterapkan.

Teknik-teknik tersebut terbagi dalam tiga tahap sebagai berikut :

1) Tahap 1 : Tahap Input (*Input Stage*)

- a. *External Factors Evaluation (EFE) Matrix*
- b. *Internal Factors Evaluation (IFE) Matrix*
- c. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

2) Tahap 2 : Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

- a. *IE Matrix*
- b. *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths (TOWS) Matrix*
- c. *Grand Strategy (GS) Matrix*

3) Tahap 3 : Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

- Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

3.1.6. IMPLEMENTASI STRATEGI

Sekali suatu strategi dan seperangkat kebijakan dibentuk, fokus manajemen strategis bergeser pada implementasinya. Implementasi strategi adalah sejumlah total aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah perencanaan strategis. Implementasi strategi merupakan proses berbagai strategi dan kebijakan berubah menjadi tindakan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur. Walaupun implementasi biasanya baru dipertimbangkan setelah strategi disusun, implementasi merupakan kunci sukses manajemen strategis.

Untuk memulai prose implementasi, manajer strategis harus memperhatikan tiga pertanyaan berikut : (1) Siapa yang akan melaksanakan rencana strategis yang telah disusun ?, (2) Apa yang harus dilakukan ?, (3) Bagaimana sumber daya manusia yang bertanggung jawab dalam implementasi akan melaksanakan berbagai hal yang diperlukan ?.

Pihak manajemen harus lebih dulu memusatkan perhatian mereka pada pertanyaan-pertanyaan tersebut ketika menganalisis pihak yang pro dan kontra terhadap alternatif strategi yang ditawarkan. Dalam setiap kesempatan, manajemen harus mempertimbangkan sebelum merencanakan implementasi. Jika pihak manajemen tidak mampu menjawab pertanyaan-pertanyaan tersebut dengan memuaskan, maka sulit bagi strategi yang disusun dengan sempurna dapat mencapai hasil yang diinginkan.

Buruknya implementasi sebuah strategi yang baik dapat menyebabkan strategi tersebut gagal. Namun implementasi strategi yang sempurna tidak hanya akan membuat strategi yang tepat berhasil, tetapi juga dapat menyelamatkan strategi yang pada awalnya meragukan.

3.1.6.1. Siapa yang akan mengimplementasikan strategi

Jumlah pihak yang terlibat dalam implementasi strategi mungkin akan lebih banyak dibandingkan yang merumuskan. Para direktur fungsional (keuangan, pemasaran, sumber daya manusia atau operasi) dan kepala unit kerja / divisi dan unit bisnis strategis (SBU) akan bekerjasama dengan para bawahan mereka untuk dapat mengimplementasikan strategi yang telah dibuat dalam skala

besar. Yang dilanjutkan oleh para pimpinan bidang dan supervisor dalam skala yang lebih kecil. Oleh karena itu, setiap manajer operasional harus mampu mengawasi pelaksanaan rencana strategi sampai pada tingkat pengawasan lini pertama dan untuk mendukung hal tersebut, setiap karyawan dalam berbagai cara harus dilibatkan dalam proses implementasi strategi yang ada, baik tingkat korporasi, unit bisnis maupun fungsional.

3.1.6.2. Apa yang harus dilakukan

Untuk mendukung implementasi strategi yang telah disusun, para manajer harus dapat melakukan 2 hal, yaitu :

- 1) Mengembangkan program, anggaran dan prosedur
- 2) Bekerjasama dengan rekan manajer lainnya untuk mencapai sinergi antar unit kerja agar mampu mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan.

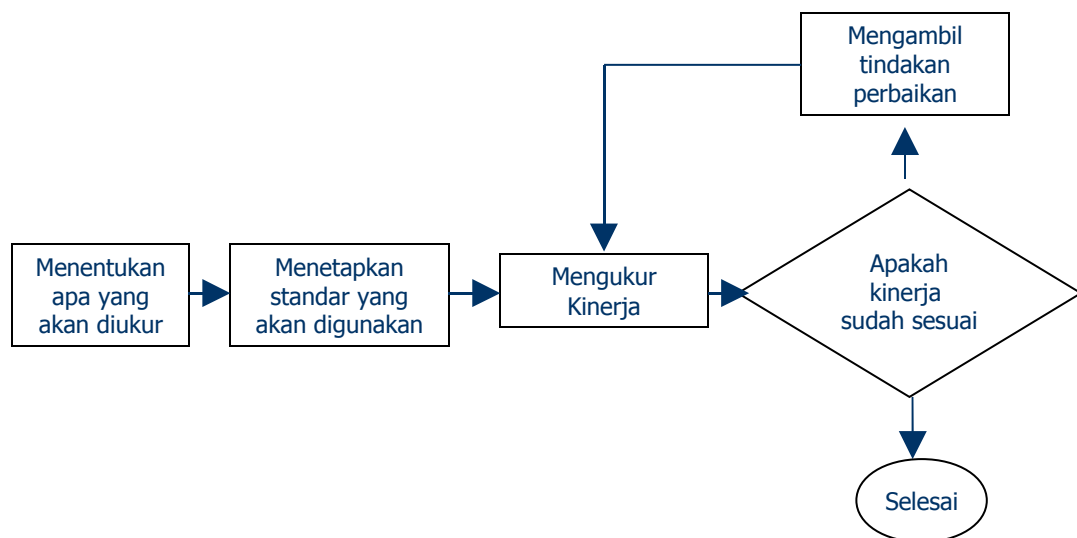
3.1.6.3. Bagaimana strategi diimplementasikan

Program, anggaran dan prosedur hanyalah bentuk rencana yang disusun lebih mendetail yang pada akhirnya membawa pada implementasi strategi yang telah dibuat. Namun demikian, proses manajemen strategis secara keseluruhan mencakup beberapa jenis aktifitas krusial yang berorientasi kepada tindakan untuk mengimplementasikan strategi yaitu ; (1) pengorganisasian, (2) penyusunan staf, (3) pengarahan, dan (4) pengawasan.

3.1.7. EVALUASI DAN PENGENDALIAN

Proses evaluasi dan pengendalian memastikan bahwa perusahaan sedang mencapai apa yang telah ditetapkan untuk dicapai. Proses pengendalian membandingkan kinerja dengan hasil yang diinginkan dan memberikan umpan balik yang diperlukan bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi hasil-hasil yang diperoleh dan mengambil tindakan perbaikan yang diperlukan. Proses tersebut dapat dilihat dalam pada model lima langkah umpan balik dibawah ini.

Gambar. 3.5. Model lima langkah umpan balik



3.1.7.1. Pengendalian dalam Manajemen Strategis

Terdapat tiga jenis pengendalian, yaitu :

1) Pengendalian Strategis

Pengendalian ini berhubungan dengan arah strategis dasar perusahaan didalam hubungannya dengan lingkungan perusahaan. Pengendalian ini lebih

memfokuskan pada organisasi sebagai satu keseluruhan dan menekankan pada pengukuran jangka panjang.

2) Pengendalian Taktis

Pengendalian taktis menekankan pada implementasi berbagai program dan menggunakan pengukuran jangka menengah.

3) Pengendalian operasional

Pengendalian operasional berhubungan dengan berbagai aktivitas jangka pendek dan memfokuskan pada apa yang dapat dilakukan pada saat ini untuk dapat mencapai kesuksesan, baik dalam waktu dekat maupun dalam jangka panjang ke depan.

3.1.7.2. Mengukur Kinerja

Pengukuran-pengukuran yang digunakan untuk menilai kinerja tergantung pada bagaimana unit organisasi akan dinilai dan bagaimana sasaran akan dicapai. Sasaran yang ditetapkan pada tahapan perumusan strategi dalam sebuah proses manajemen strategis (dengan memperhatikan profitabilitas, pangsa pasar, pengurangan biaya, dan berbagai ukuran kinerja lainnya) harus betul-betul digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan selama implementasi strategi.

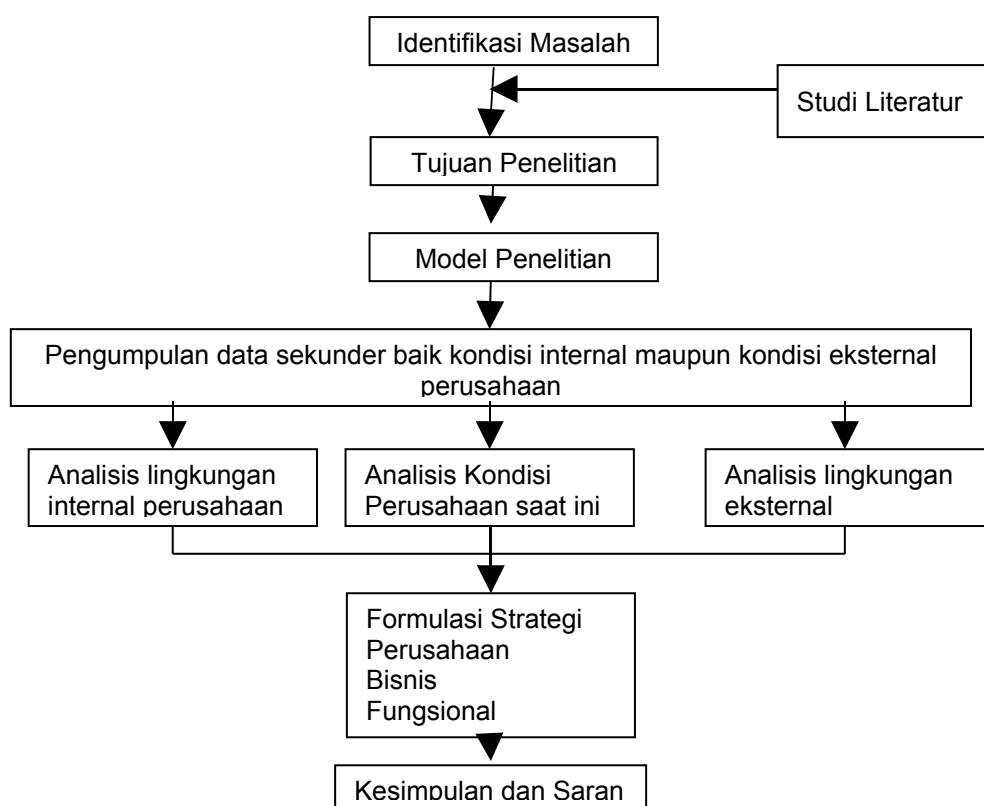
Adapun jenis-jenis pengukuran kinerja perusahaan, antara lain :

- 1) Rasio Keuangan, antara lain *Return on Investment* (ROI), ROE, ROA dll.
- 2) *Balance Score Card* (BSC)
- 3) *Economic Value Added* (EVA)
- 4) *Benchmarking*

3.2. KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam melakukan penelitian ini terdapat beberapa langkah sistematis yang bertujuan memberikan gambaran kegiatan penelitian yang dilakukan. Berikut adalah diagram alir tentang langkah-langkah penelitian:

Gambar 3.6. Diagram alir penelitian



3.2.1. Identifikasi Masalah

Dengan berkembangannya bisnis jasa pelabuhan di Indonesia menyebabkan terjadinya persaingan diantara para operator pelabuhan baik yang dikelola oleh Pelindo, swasta dan Pemerintah Daerah. Dengan kondisi di atas maka PT Krakatau Bandar Samudera harus melakukan strategi bersaing yang mengarah pada usaha untuk mengembangkan potensi pasarnya. Salah satu

tantangan yang harus dijawab oleh perusahaan yaitu bagaimana daya tarik industri tersebut dengan membandingkan kondisi saat ini dengan masa depan yang cenderung memberikan kesempatan berkompetesi yang sehat diantara para pelaku bisnis kepelabuhanan di Indonesia, sehingga perusahaan dapat mengetahui posisinya saat ini. Setelah mengetahui permasalahan yang ada diharapkan perusahaan dapat mengetahui strategi bisnis seperti apa yang sebaiknya diterapkan dalam mencapai tujuan tersebut.

3.2.2. Tujuan Penelitian

Penelitian dilakukan dengan tujuan untuk mempelajari dan menganalisa kondisi internal dan eksternal, yang selanjutnya data tersebut digunakan dalam menentukan strategi bisnis yang tepat agar mampu bertahan menghadapi kondisi dan persaingan yang ada.

3.2.3. Studi Literatur

Studi literatur dilakukan guna mendapatkan informasi yang mendukung penelitian ini serta memberikan pemahaman mengenai berbagai teori pendukung dalam analisis dan pembahasan. Studi literatur juga menjadi acuan dalam menganalisis dan pada saat menarik kesimpulan dalam penelitian ini.

3.2.4. Metoda Penelitian

Metoda penelitian yang dilakukan dalam penyusunan tugas akhir ini adalah deskriptif analitis, yaitu mengumpulkan, menyajikan, serta menganalisis

data sehingga dapat memberikan gambaran yang cukup jelas atas permasalahan yang diteliti.

Teknik penelitian yang dilakukan adalah :

- **Penelitian Lapangan**

Penelitian dilakukan secara langsung pada tempat yang bersangkutan, sehingga diperoleh data dan informasi yang dibutuhkan.

- **Penelitian Pustaka**

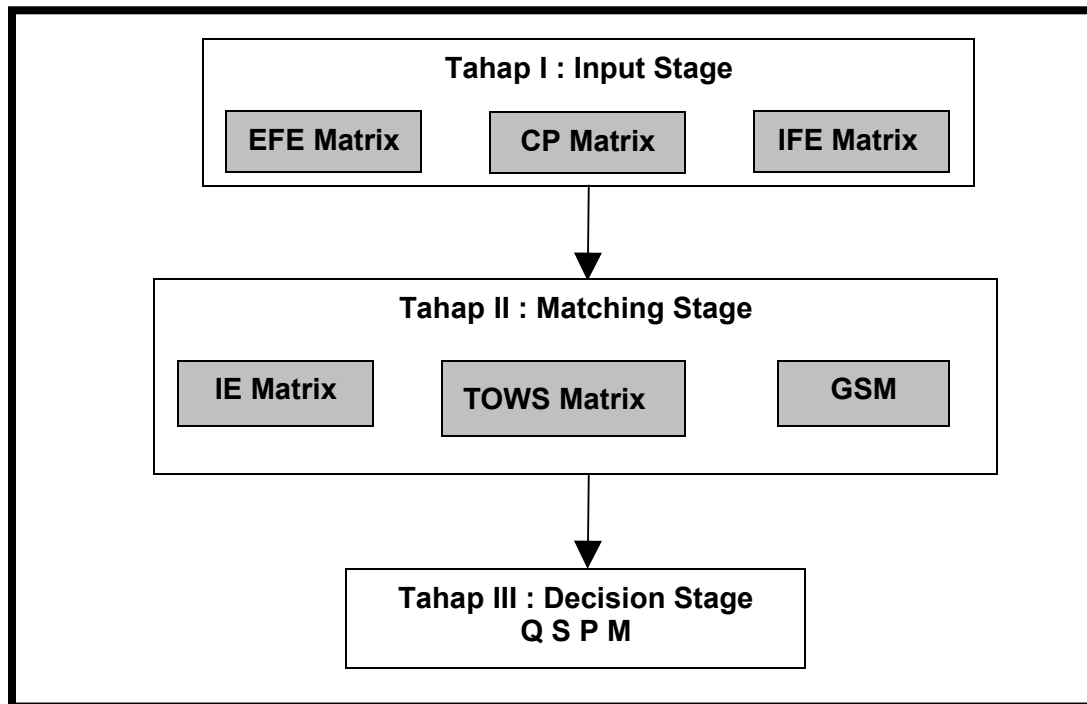
Yaitu dengan mempelajari buku-buku serta referensi yang berhubungan dengan masalah yang diteliti sehingga dapat menunjang pembahasan data yang ada.

3.2.5. Model Penelitian

Model penelitian bertujuan untuk memperlihatkan kerangka berpikir yang logis dengan membandingkan antara teori dengan kenyataan yang ada di lapangan.

Penetapan strategi dilakukan dengan berdasarkan pada data internal maupun data eksternal perusahaan.

Gambar 3.7. Metode Penelitian



3.2.6. Pengumpulan Data

Guna melengkapi kebutuhan data, maka selain data tertulis yang diperoleh langsung dari perusahaan (data sekunder) juga diperlukan data penunjang yang diperoleh melalui berbagai literatur, media masa (cetak dan elektronik), internet dan berbagai media yang menunjang penelitian.

3.2.7. Analisis Lingkungan

Analisis Lingkungan merupakan langkah awal dalam proses strategi yang bertujuan untuk memantau keadaan atau lingkungan perusahaan. Analisis

lingkungan dilakukan dengan menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

3.2. 7.1. Analisis lingkungan internal perusahaan

Dalam menentukan strategi perusahaan perlu untuk melihat kondisi perusahaan saat ini, sehingga dapat menjadi gambaran kinerja yang harus dilakukan di masa yang akan datang. Selain itu juga dilihat sikap strategis serta kebijakan perusahaan yang dilakukan saat ini.

3.2.7.2. Analisis lingkungan eksternal perusahaan

Analisis lingkungan eksternal secara umum dilakukan dengan memperhatikan berbagai faktor seperti faktor ekonomi, sosial, politik dan teknologi. Analisis lingkungan industri dilakukan dengan menggunakan *Five Forces Model dari Porter*. Model analisis ini memperhatikan lima elemen struktur industri yaitu ancaman dari pendatang baru, pesaing yang ada, produk pengganti serta kekuatan tawar menawar baik dari pembeli maupun dari pemasok.

3.2.8. Formulasi Strategi

Dalam penelitian ini digunakan *Matrix Strategic Management* untuk melakukan formulasi strategi. Ada tiga tahapan yang harus dilakukan, yaitu :

- **Tahap Input (*Input Stage*)**

Tahap Input yang merupakan tahap awal ini adalah tahap pengumpulan informasi dalam perumusan strategi. Pada tahap ini ada dua metoda perumusan strategi yaitu *EFE Matrix*, *IFE Matrix* dan *CP Matrix*. Data hasil

evaluasi kedua metoda tersebut selanjutnya akan digunakan dalam tahap selanjutnya yang disebut sebagai tahap penyesuaian (*Matching Stage*).

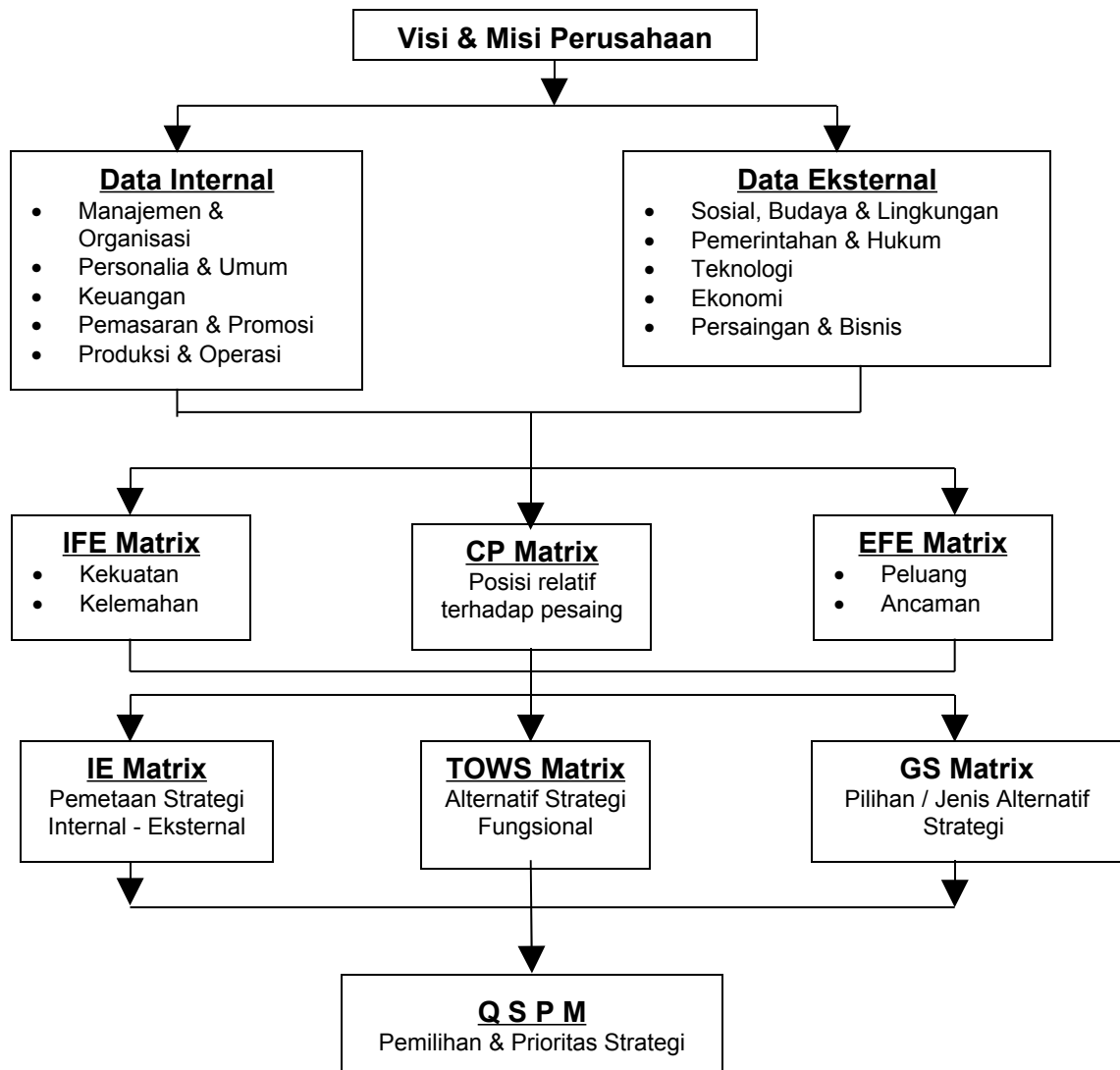
- **Tahap Penyesuaian (*Matching Stage*)**

Tahap ini merupakan tahap yang kedua dalam Metoda QSPM. Dalam tahap ini ada dua metoda yang akan mengevaluasi data-data internal dan eksternal, yaitu : *IE Matrix*, *TOWS Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*. Dari kedua metoda tersebut akan diperoleh beberapa strategi perusahaan yang akan diolah dalam tahap berikutnya.

- **Tahap Keputusan (*Decision Stage*)**

Pada tahap ketiga ini digunakan teknik tunggal yang disebut *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. QSPM menggunakan informasi dari tahap pertama untuk mengevaluasi alternatif strategi yang diperoleh dari analisa pada tahap kedua. Hasil dari metoda QSPM ini berupa urutan strategi secara objektif, urutan strategi mana yang lebih dulu dilakukan dengan melihat pada kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Gambar. 3.8. Proses Formulasi Strategi



3.2.9. Kesimpulan dan Saran

Sebagai hasil akhir penelitian disusun kesimpulan yang berisi rangkuman dari keseluruhan kegiatan penelitian serta hasil analisa strategis dan pembahasan yang telah dilakukan.

BAB IV PENDEKATAN PERENCANAAN STRATEGIS

4.1. PENGUMPULAN INFORMASI

4.1.1. Jenis Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini berupa data primer & sekunder. Dimana data primer merupakan data yang diambil secara langsung dengan cara menyebarkan kuisisioner kepada para Senior Manager (11 Orang), pihak eksternal yaitu pihak pelanggan (3 orang) dan 1 orang perwakilan serikat kerja (Ketua Himkar KBS). Sedangkan data sekunder berdasarkan data-data baik yang berasal dari internal perusahaan maupun data yang berasal dari eksternal perusahaan seperti dari Biro Pusat Statistik (BPS), Bank Indonesia, laporan MBCfPE, laporan tahunan PT. KBS

Tabel dibawah ini menguraikan secara rinci data-data yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 4.1 Data Perencanaan Strategis PT. KBS

FRAMEWORK DATA PERENCANAAN STRATEGIS			
NO.	JENIS DATA	NAMA DATA	SUMBER DATA
1	PRIMER	KUISIONER IDENTIFIKASI FAKTOR STRATEGIS LINGKUNGAN EKSTERNAL KUISIONER IDENTIFIKASI FAKTOR STRATEGIS LINGKUNGAN INTERNAL KUISIONER IDENTIFIKASI CPM QSPM	KUISIONER KUISIONER KUISIONER KUISIONER
2	SEKUNDER	DATA IMPOR BAHAN POKOK DATA INFLASI & CPI 2005 - 2008 DATA PENERIMAAN PAJAK 1999 - 2007 DATA PERTUMBUHAN UMR 1999 - 2004 ASUMSI NERACA PEMBAYARAN INDONESIA DATA TONNASE PENJUALAN 2005 - 2007 DATA KECEPATAN BONGKAR MUAT 2005 - 2007 DATA AVAILABILITY PERALATAN 2005 - 2007 DATA KARYAWAN TAHUN 2005 - 2007 DATA KINERJA OPERASIONAL 2005 - 2007 DATA RASIO KEUANGAN DATA KINERJA PEMASARAN 2005 - 2007	BPS BPS BPS DPN APINDO BANK INDONESIA LAPORAN MBCfPE LAPORAN MBCfPE LAPORAN MBCfPE RKAP TAHUN 2007 PT. KBS RKAP TAHUN 2007 PT. KBS RKAP TAHUN 2007 PT. KBS RKAP TAHUN 2007 PT. KBS

4.1.2. Sumber Data

Sumber data dalam penelitian ini didapat dari hasil kuisisioner serta data penunjang seperti ; BPS, Bank Indonesia, Departemen Perhubungan, Laporan Tahunan PT. KBS, jurnal, dll.

4.1.3. Teknik Pengumpulan data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dengan cara menyebarkan kuisisioner SWOT kepada 15 orang yang terdiri dari 11 orang Senior Manager (Kepala Departemen) PT. KBS, 3 orang perwakilan pelanggan dan 1 orang perwakilan serikat pekerja. Kuisisioner tersebut disusun berdasarkan skala Likert. Setiap jawaban dari setiap pertanyaan/ Pernyataan mempunyai gradasi dari lemah sampai dengan sangat kuat.

Hasil pengumpulan data melalui kuisisioner selanjutnya dilakukan kompilasi dengan menggunakan metode *TOWS Matrix*, dan *CP Matrix* yang nantinya akan menjadi bahan penentuan posisi perusahaan dalam *Quantitative Strategic Planning Matrik* (QSPM) yang selanjutnya menjadi dasar perumusan sasaran dan strategi perusahaan.

4.2. PENDEKATAN PERENCANAAN STRATEGIS

4.2.1. Proses Identifikasi Dan Analisis Stakeholder

Identifikasi & analisa stake holder dilakukan untuk mengidentifikasi berbagai kelompok yang berkaitan langsung dengan isu-isu tertentu seperti

kesehatan, lingkungan dan hal-hal lain sebagai akibat akibat dari kegiatan bisnis perusahaan.

Semakin spesifik informasi pada setiap stakeholder, maka semakin mudah untuk memastikan ketetapan informasi, pesan dan investasi yang akan dilakukan.

Proses mengidentifikasi dan analisis stakeholder dimulai dengan

- 1) Mengidentifikasi berbagai isu-isu strategis yang dapat mempengaruhi interaksi perusahaan dengan stakeholder.

Isu-isu strategis dalam bisnis jasa kepelabuhanan yang tentunya berkaitan dengan usaha perusahaan untuk memperluas/meningkatkan nilai tambah dan pertumbuhan pelabuhan.

- 2) Mengidentifikasi berbagai kelompok yang digolongkan dalam stakeholder perusahaan.

Stakeholder dibagi menjadi 4 kelompok, yaitu dan mengelompokkan menjadi 4 kelompok stakeholder, yaitu; *stakeholder* kunci, mitra / sekutu, *stakeholder* primer dan penentang.

3. Melakukan proses analisa *stakeholder*

Dalam melakukan proses analisa *stakeholder*, perlu dilakukan dengan membandingkan isu-isu strategis serta membandingkan pengaruhnya terhadap berbagai kelompok *stakeholder*.

4.2.2. Proses Perumusan Visi Dan Misi

Visi didefinisikan sebagai arah dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan sedangkan Misi adalah alasan keberadaan suatu organisasi.

Dalam menyusun Visi dan Misi perlu memperhatikan beberapa kriteria agar menjadi efektif dan tidak hanya menjadi hiasan, antara lain :

- 1) Visi – Misi harus mampu menjelaskan arah dan tujuan organisasi
- 2) Visi – Misi harus sesuai dengan semangat yang tumbuh dalam organisasi
- 3) Visi – Misi harus memiliki daya persuasi yang mampu mengungkapkan harapan dan aspirasi para stakeholder organisasi
- 4) Visi – Misi harus mudah dipahami dan diungkapjan dengan cara elegan sehingga mampu menjadi panduan taktis dan strategis
- 5) Visi – Misi harus mampu mengungkapkan keunikan organisasi dan kompetensi khas organisasi
- 6) Visi harus ambisius dan prestisius

Proses perumusan Visi dan Misi PT. KBS dilakukan dengan mempertemukan beberapa elemen organisasi yang meliputi pemegang saham, komisaris, dan para senior manager dan akan dievaluasi setiap ada perubahan signifikan yang akan mempengaruhi jalannya bisnis perusahaan di masa yang akan datang.

4.2.3. Pendekatan Analisis Eksternal

Salah satu proses dalam konsep manajemen strategis adalah mengkaji lingkungan strategis dengan melakukan proses pemeriksaan lingkungan (*Enviromental Scanning*) baik untuk analisa lingkungan eksternal (ALE) maupun analisa lingkungan internal (ALI).

Pelaksanaan analisis lingkungan strategis merupakan bagian dari komponen perencanaan strategis dan merupakan proses untuk selalu menempatkan organisasi pada posisi strategis sehingga dalam perkembangannya akan selalu berada pada posisi yang menguntungkan.

Analisis lingkungan eksternal adalah proses penelitian terhadap lingkungan organisasi untuk megidentifikasi kesempatan dan ancaman.

Dalam proses pendekatan analisis eksternal terdapat dua jenis, yaitu ; lingkungan sosial dan lingkungan industri.

4.2.3.1. Lingkungan Sosial

Pendekatan yang dilakukan dalam melakukan pemeriksaan terhadap lingkungan sosial adalah dengan menganalisis hal-hal yang berkaitan dengan sosial budaya, teknologi dan hukum yang dapat menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan.

Dalam menganalisis lingkungan sosial dapat diketahui secara lebih jelas bagaimana dampak bisnis perusahaan terhadap lingkungan sosial atau sebaliknya. Tabel dibawah ini menguraikan komponen-komponen yang bisa menjadi faktor dari analisis lingkungan sosial, yaitu :

Tabel 4.2 komponen analisis lingkungan sosial

Ekonomi	Teknologi	Politik & Hukum	Sosial Budaya
Tingkat Inflasi	Otomatisasi Peralatan	Regulasi bisnis	Perubahan Gaya Hidup
Upah Tenaga Kerja	Sistem Informasi	UU lingkungan	Konsumerisasi
Tren GNP	UU Paten	Regulasi perdagangan	Agricultural menjadi Industri
Tingkat Bunga	Internet	UU Perpajakan	Pertumbuhan Populasi
Tingkat Pengangguran	Teknologi baru	UU Otonomi daerah	Distribusi umur populasi
Harga BBM	Standarisasi mutu	Stabilitas pemerintahan	Kesempatan Kerja

4.2.3.2. Lingkungan Industri

Untuk memahami lingkungan industri, manajemen perlu memonitor dan memahami keinginan dari setiap kelompok pemegang saham dan kebutuhan perusahaan.

M.E. Porter pengagas strategi kompetitif berpendapat bahwa perusahaan lebih memperhatikan pada persaingan yang ada dalam industrinya. Karenanya dalam melakukan pengamatan industri, perusahaan harus menilai pentingnya enam kekuatan untuk sukses yaitu ; ancaman pendaatang baru, persaingan antar perusahaan yang telah ada, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar pemasok, pembeli dan kekuatan dari pemegang saham.

Tabel dibawah ini menguraikan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan industri (*Porter Five + Factors*), antara lain :

Tabel 4.3. Komponen analisis lingkungan industri

Ancaman Pendaatang Baru	Persaingan	Ancaman Produk Substitusi	Kekuatan Pembeli	Kekuatan Pemasok	Kekuatan Stakeholder
Skala Ekonomi	Jumlah Pesaing	Switching Cost	Jumlah Pembelian	Jumlah Pemasok	Kekuatan Serikat Kerja
Diferensiasi produk	Tingkat Pertumbuhan Industri	Harga Produk	Backward Integration	Forward Integration	Kekuatan Pemda
Kebutuhan Modal	Karakteristik Produk / Jasa		Kualitas Produk / Jasa	Keunikan Produk Pemasok	Kekuatan Asosiasi
Akses Distribusi	Jumlah biaya Tetap		Karakteristik Pembeli	Ketersediaan Substitusi	Kekuatan LSM
Kebijakan Pemerintah	Kapasitas				

4.2.3.3. EFAS (*Eksternal Factor Analysis Strategy*)

Setelah perusahaan meneliti kondisi eksternal serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis perusahaan baik dari lingkungan sosial dan industri maka dilakukan analisis faktor-faktor strategis eksternal dalam bentuk matrik EFAS. Tabel matrik EFAS dapat digunakan sebagai bahan mengorganisir faktor-faktor tersebut dalam kategori standar dalam melihat peluang dan ancaman.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun EFAS adalah sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi seluruh faktor-faktor lingkungan eksternal baik lingkungan sosial maupun industri baik berdasarkan literature maupun kuisisioner identifikasi faktor lingkungan eksternal kepada para responden. Setiap faktor harus ditentukan bobot dan rating nilai berdasarkan analisis responden yang menetapkan apakah faktor tersebut adalah peluang atau ancaman. Semakin besar nilai bobot dan atau nilai menunjukkan faktor tersebut semakin penting atau kuat. Bentuk kuisisioner dapat dilihat dalam Lampiran.
- 2) Dari rekapitulasi kuisisioner sebagaimana point 1 diatas, dipilihlah sejumlah faktor lingkungan eksternal yang mempunyai bobot terbesar secara signifikan baik untuk faktor strategis peluang maupun ancaman dalam Form EFAS.
- 3) Tentukan bobot untuk masing-masing faktor terpilih baik peluang maupun ancaman dalam analisis EFAS yang terpilih, dengan mengkonversi seluruh nilai bobot tersebut dalam persentase dimana bobot seluruh faktor tersebut harus berjumlah 1.

- 4) Tentukan Skala penilaian untuk masing masing-masing faktor terpilih baik peluang maupun ancaman dalam analisis EFAS, berdasarkan rata2 penilaian seluruh responden untuk faktor tersebut.
- 5) Mengalikan bobot dan hasil penilaian untuk setiap faktor sehingga didapat skor faktor.
- 6) Menjumlahkan seluruh skor faktor baik untuk peluang maupun ancaman.

Tabel 4.4. EFAS Matrix

Key External Factors	Bobot	Rating	Nilai	Keterangan
Opportunities				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Threats				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Total	1.00			

4.2.4. Pendekatan Analisis Internal

Perusahaan seharusnya dapat mengenali variabel-variabel dalam perusahaan yang mungkin merupakan kekuatan dan kelemahan yang penting.

Sebuah variabel merupakan kekuatan apabila menyediakan keunggulan kompetitif yaitu sesuatu yang dilakukan perusahaan berpotensi untuk dilakukan lebih baik secara relatif dibandingkan pesaing lain atau standar umum yang berlaku.

Sebuah variabel merupakan kelemahan apabila sesuatu yang dilakukan dengan tidak baik oleh perusahaan atau perusahaan tidak mempunyai kapasitas untuk melakukannya.

4.2.4.1. Analisis Internal

Perusahaan dapat mengamati dan menganalisis variabel lingkungan internal dengan menggunakan salah satu metode yang umum digunakan, antara lain ; analisis PIMS (*Profit Impact of Market Strategy*), analisis rantai nilai (*Value Chain Analysis*) dan analisis fungsional.

Walaupun masing-masing metode mempunyai keunggulan dan kelemahan, analisis fungsional merupakan cara yang baik dalam melakukan pengamatan dan analisis lingkungan internal disebabkan karena sederhana, terukur dan mudah dimengerti bagi para pengamat. Analisis fungsional adalah analisis yang didasarkan bahwa keahlian dan sumber daya perusahaan dapat diatur dalam profil kompetensi sesuai dengan fungsi bisnisnya, antara lain ; pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, teknologi dan operasional.

Tabel dibawah ini menguraikan variabel-variabel yang berpengaruh terhadap lingkungan internal perusahaan, antara lain :

Tabel 4.5. Variabel dalam analisis lingkungan internal

Pemasaran	Operasional	Teknologi	Sumber Daya Manusia	Keuangan
Harga Produk	Kecepatan pelayanan	Standarisasi Mutu	Demografi karyawan	Rasio Finansial
Tingkat Penjualan	Availability Alat	Teknologi peralatan	Tingkat Pendidikan Karyawan	Kecukupan Modal
Jumlah Pelanggan	Ketersediaan sarana pendukung	Sistem Informasi	Stratifikasi Usia	EVA
Kepuasan Pelanggan	Keamanan & Keselamatan Kerja		Kompetensi	Cash Ratio

4.2.4.2. IFAS (*Internal Factor Analysis Strategy*)

Setelah perusahaan mengamati kondisi internal perusahaan serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis perusahaan maka dilakukan analisis faktor-faktor strategis Internal dalam bentuk matrik IFAS. Tabel matrik IFAS dapat digunakan sebagai bahan mengorganisir faktor-faktor tersebut dalam kategori standar dalam melihat kekuatan dan kelemahan.

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam menyusun IFAS adalah sebagai berikut :

- 1) Mengidentifikasi seluruh faktor-faktor lingkungan internal berdasarkan analisis fungsional berdasarkan literature maupun kuisisioner identifikasi faktor lingkungan internal kepada para responden. Setiap faktor harus ditentukan bobot dan rating nilai berdasarkan analisis responden yang menetapkan apakah faktor tersebut adalah kekuatan atau kelemahan. Semakin besar nilai bobot dan atau nilai menunjukkan faktor tersebut semakin penting atau kuat. Bentuk kuisisioner dapat dilihat dalam Lampiran.
- 2) Dari rekapitulasi kuisisioner sebagaimana point 1 diatas, dipilihlah sejumlah faktor lingkungan internal yang mempunyai bobot terbesar secara signifikan baik untuk faktor strategis kekuatan maupun kelemahan dalam Form IFAS.

- 3) Tentukan bobot untuk masing-masing faktor terpilih baik kekuatan maupun kelemahan dalam analisis IFAS, dengan mengkonversi seluruh nilai bobot tersebut dalam persentase dimana bobot seluruh faktor tersebut harus berjumlah 1.
- 4) Tentukan Skala penilaian untuk masing masing-masing faktor terpilih baik kekuatan maupun kelemahan dalam analisis IFAS, berdasarkan rata2 penilaian seluruh responden untuk faktor tersebut.
- 5) Mengalikan bobot dan hasil penilaian untuk setiap faktor sehingga didapat skor faktor.
- 6) Menjumlahkan seluruh skor faktor baik untuk kekuatan maupun kelemahan.

Tabel 4.6. IFAS Matrix

Key Internal Factors	Bobot	Rating	Nilai	Keterangan
Strengths				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Weaknesses				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
Total	1.00			

4.2.5. Proses Perumusan Sasaran

Langkah selanjutnya dalam proses perencanaan strategis adalah menetapkan sasaran (*goals*) yang diharapkan dan direncanakan untuk mencapai keberhasilan dalam bisnis. Tujuan organisasi dapat dicapai apabila perusahaan mampu mengimplemetasikan langkah-langkah strategis yang tertuang dalam sasaran.

Menetapkan sasaran berarti pembentukan target dimana organisasi dan pimpinan dapat mengukur keberhasilan dan kegagalan dari setiap tahap kegiatan.

Tujuan dari penetapan sasaran ini adalah :

- a) Menyediakan arah dan pedoman bagi para manajer di seluruh level
- b) Membantu perusahaan mengalokasikan sumberdaya pada wilayah yang diharapkan untuk tumbuh sebagai prioritas utama
- c) Membantu menetapkan budaya perusahaan
- d) Membantu para manajer dalam menilai kinerja perusahaan

Adapun proses dalam merumuskan sasaran perusahaan adalah sebagai berikut :

- 1) Menetapkan sasaran jangka panjang, yaitu tujuan yang ingin dicapai dalam waktu yang cukup panjang, umumnya adalah 5 tahun mendatang.
- 2) Menetapkan sasaran jangka pendek, yaitu tujuan yang ditargetkan tercapai dalam periode waktu yang pendek, umumnya adalah dalam periode 1 tahun.

4.2.6. Proses Perumusan Strategi

Tahap awal dalam perumusan strategi adalah analisis situasi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan perusahaan untuk menemukan kesesuaian

strategis antara peluang eksternal dan kekuatan internal disamping memperhatikan ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Beberapa metode dalam melakukan analisis situasi, antara lain adalah *SWOT Analysis*.

Analisis situasi harus mampu mengidentifikasi kompetensi strategis perusahaan yaitu keahlian dan sumber yang dimiliki perusahaan dan cara unggul yang mereka gunakan. Penggunaan kompetensi strategis secara tepat akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

3.2.1.1. IE Matrix

Internal – External (IE) Matrix bermanfaat untuk memetakan Strategi perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. Matriks IE serupa dengan matriks BCG terutama pada kedua alat yang berperan dalam memetakan SBU perusahaan dalam sebuah diagram skematis dimana ukuran dari lingkaran memperlihatkan persentase kontribusi pendapatan (sales) dan diagram pie memperlihatkan persentase kontribusi keuntungan. Akan tetapi ada perbedaan yang pokok diantara matriks BCG dan IE yakni ukuran sumbu X dan Y berbeda. Matriks IE membutuhkan informasi yang lebih banyak mengenai SBU, implikasi-implikasi strategik masing-masing matriks berbeda. Dengan alasan ini, para ahli strategi dip perusahaan sering mengembangkan *BCG matrix* dan *IE matrix* secara bersama-sama dalam rangka memformulasikan strategi-strategi alternatif. *IE matrix* terdiri atas dua dimensi yaitu total skor dari *IFE matrix* pada sumbu X dan total skor *EFE matrix* pada sumbu Y.

3.2.1.2. TOWS Matrix

Salah satu analisis yang penting untuk diperhatikan oleh perusahaan adalah *TOWS Matrix*. Walaupun memiliki berbagai keterbatasan, *TOWS Matrix* (*Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths*,) merupakan peralatan yang sangat berguna untuk menganalisis situasi perusahaan keseluruhan. Dengan *TOWS Matrix* perusahaan diharapkan mampu untuk menyeimbangkan antara kondisi internal yang direpresentasikan oleh kekuatan dan kelemahan, dengan kesempatan dan ancaman dari lingkungan eksternal yang ada. Analisis yang juga menyatakan bahwa masalah-masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan dapat dipisahkan melalui analisis yang teliti dari masing-masing elemen tersebut. Selanjutnya strategi dapat diformulasikan untuk masalah-masalah tersebut.

TOWS Matrix merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi. Keempat tipe strategi yang dimaksud adalah :

- **Strategi SO (*Strength-Opportunity*)**

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang-peluang yang ada.

- **Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)**

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Sering perusahaan menghadapi kesulitan untuk memanfaatkan peluang-peluang karena adanya kelemahan-kelemahan internal.

- **Strategi ST (*Strength-Threat*)**

Dengan strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

- **Strategi WT (*Weakness-Threat*)**

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sesungguhnya berada dalam posisi yang berbahaya.

Berikut langkah-langkah dalam *TOWS Matrix* :

- a. Susun daftar peluang kunci eksternal perusahaan
- b. Susun daftar ancaman kunci eksternal perusahaan
- c. Susun daftar kekuatan kunci internal perusahaan
- d. Susun daftar kelemahan kunci internal perusahaan
- e. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal, lalu catat hasilnya dalam strategi SO
- f. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal, lalu catat hasilnya dalam strategi WO

- g. Cocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal, lalu catat hasilnya dalam strategi ST
- h. Cocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal, lalu catat hasilnya dalam strategi WT

Tabel 4.7. TOWS Matrix

	Strengths Catat kekuatan-kekuatan internal perusahaan	Weaknesses Catat kelemahan-kelemahan internal perusahaan
Opportunities Catat peluang-peluang eksternal yang ada	Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
Threats Catat ancaman-ancaman eksternal yang ada	Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

3.2.1.3. Grand Strategy Matrix

Grand Strategy Matrix telah menjadi alat yang populer bagi perumusan strategi alternatif. Dengan menggunakan matrix ini, semua perusahaan yang diteliti dapat ditempatkan pada salah satu dari empat kuadran yang ada pada matrix ini. Bentuk umum *Grand Strategy Matrix* terdiri atas dua dimensi. Pertama adalah dimensi **Posisi Persaingan** dan kedua adalah dimensi **Pertumbuhan Pasar**. Matrix ini terdiri dari empat kuadran dengan masing-masing kuadran memiliki alternatif-alternatif strategi.

Kuadran I

Perusahaan yang terletak pada kuadran I berada pada posisi strategi yang excellent. Strategi yang sesuai untuk mereka adalah *market penetration*, *market development*, atau *product development*. Tidaklah bijaksana bagi perusahaan pada kuadran I untuk mengubah strategi jika mereka tengah unggul dalam persaingan. Dengan sumber daya lebih maka strategi-strategi seperti *backward*, *forward*, atau *horizontal integration* merupakan pilihan utama. Perusahaan yang berada pada kuadran I dan berbisnis hanya pada satu produk dapat menggunakan *concentric diversification* untuk mengurangi resiko yang berhubungan dengan lini produk yang sempit. Perusahaan-perusahaan pada kuadran I berpeluang sukses untuk memanfaatkan peluang-peluang eksternalnya.

Kuadran II

Perusahaan yang terletak pada kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan yang mereka lakukan ke pasar secara serius. Meskipun pasar industri dari bisnis mereka sedang tumbuh, mereka sulit bersaing secara efektif. Mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan memburuk dan bagaimana perusahaan dapat melakukan perubahan terbaik agar dapat meningkatkan persaingan. Karena perusahaan pada kuadran II berada pada industri yang pertumbuhan pasarnya cepat, maka strategi intensive biasanya *Divesture* atau *Liquidation* dapat dipertimbangkan. *Divesture* dapat memberikan dana yang diperlukan untuk mengakuisisi perusahaan lain atau untuk membeli saham-saham.

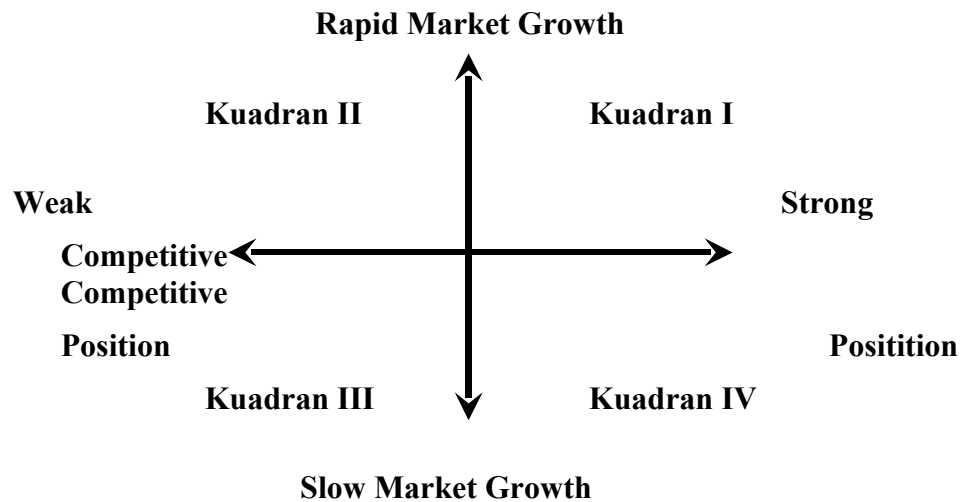
Kuadran III

Perusahaan pada kuadran III bersaing dalam pertumbuhan industri yang lambat dan memiliki posisi persaingan yang lemah. Perusahaan harus mampu membuat beberapa perubahan yang cukup drastis dan cepat untuk menghindari kebangkrutan atau tindakan likuidasi. Mencegah terjadinya biaya atau pengeluaran dana tunai yang besar dan penjualan asset adalah pekerjaan yang penting dilakukan. Strategi alternatifnya adalah mengganti sumber daya dari bisnis yang sekarang ini ke area bisnis lain yang berbeda. Jika dengan cara ini dan cara lain pun ternyata gagal, maka pilihan terakhir bagi perusahaan pada kuadran III adalah menjalankan strategi *divesture* atau *liquidation*.

Kuadran IV

Perusahaan pada kuadran IV memiliki posisi persaingan yang kuat tetapi berada dalam pertumbuhan industri yang lambat. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program-program diversifikasi ke dalam area-area bisnis yang tumbuh dan menjanjikan. Perusahaan-perusahaan pada kuadran IV memiliki tingkat *cash flow* tinggi. Strategi yang dibutuhkan perusahaan pada kuadran IV adalah *concentric horizontal*, atau *conglomerate diversification* dan *joint venture*.

Gambar. 4.1. Grand Strategy Matrix



3.2.1.4. Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan *key success factor* internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan *relative attractiveness* dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Berikut langkah-langkah dalam QSPM :

- a) Susun daftar kunci peluang dan ancaman eksternal serta daftar kunci kekuatan dan kelemahan internal perusahaan pada kolom kiri dari QSPM. Informasi tersebut diperoleh dari EFE dan IFE Matrix.
- b) Berikan bobot untuk setiap faktor keberhasilan internal maupun eksternal, nilai ini sama dengan bobot pada EFE dan IFE Matrix.

- c) Tentukan dan identifikasi alternatif strategi yang dapat dilaksanakan, tuliskan pada baris pertama dari QSPM.
- d) Tentukan *Attractiveness Scores* (AS) sebagai nilai numerik yang menunjukkan *relative attractiveness* terhadap setiap alternatif strategi. AS ditentukan dengan menghitung tiap faktor kunci internal maupun eksternal dalam satu waktu.
- e) Hitung total AS (TAS) dengan mengalikan setiap bobot dengan AS masing-masing. TAS menunjukkan *relative attractiveness* setiap alternatif strategi.
- f) Hitung rata-rata TAS, masukkan TAS pada setiap kolom strategi. Nilai rata-rata TAS menunjukkan strategi yang paling atraktif.
- g) Alternatif strategi dengan jumlah nilai TAS tertinggi adalah alternatif terbaik, dimana peluang eksternal cukup besar untuk dimanfaatkan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan perusahaan saat ini.

Tabel 4.8. QSP Matrix

	STRATEGIES				
	1	2	3	4	5
External Opportunities					
1					
2					
3					
External Threats					
1					
2					
3					
Internal Strengths					
1					
2					
3					
Internal Weaknesses					
1					
2					

3

4.2.7. Proses Perencanaan Tindakan Strategik

Setelah strategi berhasil dirumuskan maka tahap selanjutnya adalah proses untuk merencanakan tindakan berdasarkan strategi yang telah ditetapkan.

Tindakan strategic tersebut meliputi sejumlah aktivitas dan pilihan yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan sebuah bisnis perusahaan melalui pengembangan program, anggaran dan prosedur.

Proses yang dilakukan dalam perencanaan tindakan strategic, antara lain:

- 1) Proses mendesaian struktur organisasi yang mengikuti strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini berdasarkan analisis SWOT.
- 2) Proses program kerja divisional yang menjadi acuan masing-masing divisi untuk menyukseskan rencana strategi perusahaan.
- 3) Untuk mendukung program kerja divisi / unit kerja perlu disusun anggaran kerja. Anggaran ini dapat menjadi acuan apakah proses perencanaan tindakan strategis layak untuk dilaksanakan.
- 4) Proses pembuatan prosedur (SOP). SOP berisi rincian berbagai aktivitas yang diperlukan untuk menyelesaikan sebuah program kerja.
- 5) Melakukan sinergi antar divisi unit kerja dalam mendukung kesuksesan tindakan strategis. Terdapat 4 jenis sinergi yang dapat mempengaruhi hasil dari tindakan strategis, yaitu ; sinergi pemasaran, operasional, investasi dan manajemen.

4.2.8. Bagan Alur Perancangan Strategis Fungsional

PT. KBS melakukan proses perancangan strategis fungsional dengan tahapan proses secara *top down* dan *bottom up* yang dilakukan secara periodik dengan siklus yang tertuang dalam tabel dibawah ini :

Tabel 4.9. Bagan Alur perancangan strategis fungsional

Tahapan	Proses	Detail Proses
1	Persiapan	Identifikasi, Survey Pelanggan & Pasar
2	Visi, Misi & Nilai	Evaluasi pencapaian visi, misi dan nilai
3	Identifikasi lingkungan bisnis	Identifikasi Lingkungan eksternal dengan <i>Porter Five Factor</i> & PEST, sedangkan lingkungan internal menggunakan analisis fungsional
4	Analisis SWOT	Menentukan skor untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman
5	Analisis IE Matrix	Identifikasi posisi strategis perusahaan dengan membandingkan hasil IFE & EFE Matrix
6	Analisis TOWS Analysis	Analisis strategi fungsional dengan menggabungkan faktor peluang dan tantangan, kekuatan & kelemahan,
7.	Analisis GS Matrix	Analisis alternatif strategi berdasarkan dimensi persaingan dan pertumbuhan pasar.
8.	Menetapkan strategis objective yang dpilih	Menentukan dan menetapkan prioritas alternatif strategi yang dianggap paling baik untuk dimplementasikan dengan menggunakan QSPM
9.	Penetapan strategi fungsional & program kerja	Menetapkan strategi fungsional dan program kerja Perusahaan berdasarkan TOWS Matrix dan hasil dari QSPM
10.	Evaluasi & Pengendalian	Melakukan pengukuran sebagai bahan evaluasi dan pengendalian dengan menggunakan <i>Balance Score Card</i> (BSC)

Dalam perancangan strategi, terdapat 3 jenis yang ditentukan oleh jangka waktu pelaksanaan, yaitu perancangan strategi jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek. Perencanaan jangka panjang lebih mengarah kepada rencana yang bersifat strategis untuk keberhasilan pencapaian target-target jangka panjang, sedangkan perencanaan jangka menengah lebih mengarah kepada program pengembangan pasar & produk yang dapat diukur pada periode 2-3 tahun kedepan sementara perencanaan jangka pendek lebih mengarah kepada rencana yang bersifat fungsional dan pencapaian satu periode kedepan.

Perencanaan jangka panjang adalah 5 (lima) tahun sedangkan jangka menengah adalah 3 tahun sementara jangka pendek adalah 1 (satu) tahun. Hal ini mengacu kepada Kepmen BUMN No. 101 – 102 tahun 2002.

BAB V ANALISIS DATA

4.3. PROSES IDENTIFIKASI DAN ANALISIS STAKEHOLDER

Stakeholder adalah pihak-pihak dari dalam dan luar organisasi yang berkepentingan dan berpengaruh terhadap kinerja keberadaan dan kelangsungan organisasi dimana setiap stakeholder memiliki kepentingan yang berbeda, sehingga tidak mungkin untuk memuaskan kepentingan semua stakeholder

PT. KBS menjalin hubungan kemitraan yang baik dengan para stakeholder dimana secara garis besar terdiri dari pemegang saham, konsumen, pemerintah daerah, masyarakat dan pemasok. Persyaratan dan harapan dari stakeholder dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.1. Persyaratan & harapan utama stakeholder PT. KBS

STAKEHOLDER	STAKEHOLDER KUNCI	PERSYARATAN / HARAPAN UTAMA
Pemegang Saham	PT. Krakatau Steel	EVA, Cash flow & Laba Adanya kontribusi bagi korporasi
Karyawan	Himkar KBS	Peningkatan Kesejahteraan
Pemerintah & Pemda	Pemkot Cilegon Bea Cukai Adpel Banten	Penerimaan pajak dan retribusi
Masyarakat	Kopermac IKADI LSM	Pengembangan tingkat ekonomi masyarakat di sekitar pelabuhan Pengendalian dampak pencemaran
Supplier	PT. KDL (listrik) PT. KTI (air)	Ketersediaan pasokan Kualitas barang & jasa yang sesuai spesifikasi <i>On time delivery</i> Persyaratan K3&LH Biaya kompetitif
Partner & Mitra	PT. Cargill (Investor) PT. Charoen Phokpand (<i>Customer</i>)	Ketersediaan alat & mesin <i>On time delivery</i> Kualitas pelayanan

Dampak buruk pelayanan yang mungkin terjadi khususnya kepada masyarakat, antara lain :

- 1) Kecelakaan lalu lintas akibat padatnya lalu lintas angkutan dari dermaga ke gudang tujuan
- 2) Polusi udara (debu) akibat adanya proses pembongkaran dan penanganan batubara

Untuk mengantisipasi dampak buruk pelayanan dan operasi tersebut, PT. KBS melakukan tindakan preventif (pencegahan) dengan menjalankan beberapa kegiatan atau program seperti :

- 1) Setiap kegiatan proyek dilakukan studi AMDAL sebagai panduan dalam pengendalian lingkungan atas aktivitas bisnis yang dilaksanakan
- 2) Menerapkan secara disiplin Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3) di seluruh area PT. KBS, dimana pada tahun 2006 perusahaan mendapatkan Bendera Emas dan sertifikat *Zero Accident* di tahun 2007.
- 3) Perusahaan juga mulai menerapkan ISO 14000 mulai tahun 2007
- 4) Menjauhkan lokasi penumpukan batubara dari lingkungan masyarakat
- 5) Menyediakan rambu arah angin yang akan menjadi pedoman dalam kegiatan pengayakan batubara
- 6) Penyapuan dan penyiraman jalan secara berkala
- 7) Melakukan penghijauan lingkungan serta menerapkan *Green Company*.

4.4. VISI, MISI, TUJUAN & NILAI-NILAI PERUSAHAAN

5.2.1. VISI PERUSAHAAN

Tahun 2008: *To become a dominant bulk port in Indonesia*

Tahun 2013: *To become a prominent port operator in Indonesia*

Tahun 2020: *To become a dominant port operator in the World*

5.2.2. MISI PERUSAHAAN

“Mempunyai komitmen untuk memberikan pelayanan terbaik dan bermanfaat dalam industri kepelabuhanan dan yang terkait bagi stakeholder serta lingkungan sekitar”.

5.2.3. TUJUAN PERUSAHAAN

Secara umum tujuan yang ingin dicapai perusahaan adalah sebagai berikut :

- (1) Mengutamakan pelayanan kepada PT. Krakatau Steel dan anak-anak perusahaannya melalui usaha-usaha peningkatan efisiensi dan pelayanan *incoming/outgoing cargo* di bidang jasa kepelabuhanan;
- (2) Mendayagunakan *excess capacity* Pelabuhan Cigading sebagai pusat distribusi regional, penunjang industri di Banten dan Jakarta, serta pelabuhan transshipment nasional dan lintas benua yang memiliki keunggulan bersaing;
- (3) Mempertahankan dan meningkatkan daya guna Pelabuhan Cigading dengan memupuk keuntungan melalui usaha-usaha efisiensi sumber daya yang ada serta melakukan inovasi di bidang pelayanan maupun di bidang manajemen.

5.2.4. NILAI-NILAI PERUSAHAAN

Berikut adalah '*i-CIRI*' khas dan budaya perusahaan, yang menjadi dasar setiap insan PT Krakatau Bandar Samudera yang terikat kepada persatuan dan persaudaraan yang sejati dalam perusahaan:

INTACT SINCERITY

Nilai dasar yang mencerminkan profesionalitas yang berdimensi Ketuhanan Yang Maha Esa. Nilai ini dijabarkan dalam bentuk perilaku:

- Bekerja sebagai ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa dengan dijiwai bahwa bekerja untuk kepentingan rahmat seluruh alam.
- Selalu berdoa dalam bekerja dan meningkatkan usaha untuk mendapatkan hasil yang diridhoi oleh Tuhan Yang Maha Esa.
- Bersyukur kepada Tuhan Yang Maha Esa atas hasil yang diperoleh dan tetap berusaha untuk meningkatkan hasil yang lebih baik.

COMPETENCE

- Secara proaktif dan kontinyu mengembangkan pengetahuan dan keterampilan dalam setiap bidang pekerjaan yang kami lakukan.
- Senantiasa memilih untuk unggul di setiap bidang atau usaha yang kami layani.
- Mengetahui bahwa sukses yang dapat dipertahankan tergantung pada kemampuan secara berkesinambungan memperbaiki mutu, biaya dan ketepatan waktu layanan kami.

INNOVATION

- Secara terus menerus mencari dan berusaha mengembangkan ide-ide, cara-cara, atau solusi alternatif terbaru untuk membangun keunggulan di setiap bidang dan bisnis yang kami kerjakan.
- Senantiasa bersifat terbuka terhadap setiap masukan atau perubahan yang datang dari dalam dan luar serta proaktif mengelola perubahan tersebut untuk membangun keunggulan dan pertumbuhan perusahaan.
- Menyadari bahwa kesalahan ataupun kegagalan yang terjadi sebagai kesempatan untuk belajar dan memperbaiki diri serta akan menghargai perbedaan pendapat yang konstruktif

RELIABILITY

- Selalu memegang teguh dan mempertanggungjawabkan janji dengan pelanggan.
- Senantiasa berusaha menunjukkan hasil kerja yang prima, tepat mutu, biaya dan waktu.
- Secara kontinyu melakukan *benchmarking* dengan perusahaan-perusahaan terbaik, sehingga standar pelayanan unggulan dapat diterapkan di PT Krakatau Bandar Samudera

INTEGRITY

- Senantiasa bertindak dan berperilaku satunya kata dengan perbuatan dan untuk memastikan bahwa nama PT Krakatau Bandar Samudera selalu layak dipercaya, kami akan berjanji hanya jika kami merasa mampu memenuhinya.

- Akan senantiasa mematuhi hukum dan peraturan yang berlaku dalam melaksanakan bisnis perusahaan.
- Akan bertindak jujur, adil, bertanggungjawab dan akan memperlakukan secara sederajat karyawan, manajemen, pelanggan, pemasok, pemegang saham dan masyarakat.
- Selalu menjunjung tinggi etika bisnis yang berlaku universal.

4.5. ANALISIS EKSTERNAL

5.3.1. LINGKUNGAN SOSIAL

Variabel yang termasuk dalam lingkungan sosial adalah kekuatan umum yang secara tidak langsung berhubungan dengan aktivitas-aktivitas organisasi jangka pendek tetapi dapat dan seringkali mempengaruhi keputusan jangka panjang. Variabel-variabel tersebut adalah kekuatan ekonomi, kekuatan sosio budaya, kekuatan teknologi, dan kekuatan hukum.

5.3.1.1. SOSIAL BUDAYA

Pulau Jawa termasuk Banten dan Jawa Barat dikenal sebagai daerah yang banyak memproduksi bahan-bahan pokok seperti beras, jagung, umbi-umbian walau secara perlahan masuknya industri-industri mulai mempengaruhi produksi bahan pokok yang dibutuhkan masyarakat sehingga target produksi tidak lagi mencukupi kebutuhan masyarakat karenanya kebijakan impor yang dilakukan pemerintah menjadi sebuah pilihan yang disatu sisi menguntungkan perusahaan

yang bergerak dalam ekspor – impor termasuk PT. KBS tetapi mempunyai dampak sosial budaya masyarakat diantaranya adalah :

- Menjamurnya oknum LSM-LSM yang mengatasnamakan masyarakat dan menekankan tuntutan dan meminta pihak perusahaan untuk bertanggung jawab terhadap dampak polusi yang masyarakat terima seperti, debu, sanitasi air yang tidak bersih dan bau yang ditimbulkan dari aktivitas dilakukan perusahaan.
- Tuntutan kesempatan bekerja oleh penduduk local yang lebih besar. Kendala yang terjadi adalah seringkali para pendatang mempunyai kemampuan, akses jaringan dan pendidikan yang lebih baik dibandingkan penduduk local sehingga para pendatang makin banyak bekerja sedangkan tingkat pengangguran penduduk local terus bertambah seiring pertumbuhan penduduk.
- Dengan makin banyaknya jumlah orang yang bekerja menyebabkan terjadinya kepadatan penduduk di lingkungan perusahaan menimbulkan permasalahan kriminalitas juga meningkat.

5.3.1.2. EKONOMI

Ekonomi dunia pada tahun 2008 diperkirakan tumbuh 4,1 % melambat dibandingkan tahun 2007. Angka tersebut merupakan revisi IMF atas perkiraan sebelumnya sebesar 4,4, % sejalan dengan gejala perlambatan ekonomi yang dialami negara maju. Hal ini terkait dengan krisis ekonomi global yang disebabkan kasus *subprime mortgage* di AS yang berdampak luas ke sektor

industri, tenaga kerja dan konsumsi. Pertumbuhan ekonomi negara maju diperkirakan turun dari 2,5 % pada tahun 2007 menjadi 1,8 % pada tahun 2008.

Kawasan negara berkembang dengan didukung oleh Cina dan India, relatif dapat bertahan dan masih tumbuh cukup kuat. Negara berkembang diperkirakan tumbuh 6,9 % pada tahun 2008 meski turun dari 8,1 % pada tahun 2007.

Tabel 5.2. Asumsi Neraca Perdagangan Indonesia 2007 - 2008

Asumsi NPI 2007-2008

ITEMS	2007*	2008**
Asumsi Ekonomi Dunia		
Pertumbuhan Ekonomi Dunia (%)	5.2	4.1
Volume Perdagangan Dunia (%)	7.1	6.7
Harga Komoditi NonMigas Dunia (%)	15.4	-2.8
Asumsi Ekonomi Domestik		
PDB (yoy, %)	6.3	6.2-6.5
Inflasi IHK (%)	6.59	6.0-6.5
Harga Minyak (USD/bbl)	70.1	80.0
Produksi Minyak (mbpd)	0.952	0.950
Konsumsi BBM (juta barel/tahun)	378	390

Kondisi perekonomian Indonesia tahun 2008, berdasarkan paparan yang disampaikan oleh Menteri Keuangan Sri Mulyani diperkirakan tumbuh 6, 8 % dengan laju inflasi sebesar 6,5 – 7 %. Nilai tukar dollar AS berkisar pada angka Rp. 9.300/dollar dengan suku bunga SBI 3 bulan sebesar 8%. Harga minyak diasumsikan sebesar 57 dollar / barel, dengan lifting sebesar 1,000,034 barel / hari. Realisasi pajak ditargetkan 13, 8 % dari pendapatan negara yang ditargetkan senilai Rp. 723,1 trilyun. Peningkatan target pendapatan ini diikuti dengan target

kenaikan jumlah wajib pajak dan jenis pajak yang dikenakan kepada masyarakat dan Industri. Program *sunset policy* yang mewajibkan seluruh masyarakat dan Industri memiliki NPWP juga memaksa masyarakat dan Industri untuk mematuhi ketentuan diatas.

Sedangkan proyeksi tahun 2009, ekonomi dunia akan sangat dipengaruhi oleh resesi yang menimpa Amerika Serikat. Pertumbuhan ekonomi dunia akan turun mencapai 2,2 %, sedangkan ekonomi Indonesia juga akan turun menjadi 5 %. Rasio pendanaan luar negeri hanya sebesar 20 %, serta realisasi defisit APBN 2009 hanya sekitar 1 %. Belanja pemerintah (*government spending*) diperkirakan akan menjadi lokomotif utama kegiatan ekonomi tahun 2009. Dari total anggaran 2009 dalam APBN sebesar Rp. 1,000 trilyun, sekitar Rp. 600 trilyun adalah belanja pemerintah yang diprioritaskan untuk program pembangunan, yang dapat diutlisasi untuk menggerakkan perekonomian nasional.

Data dibawah ini menunjukkan data impor bahan pokok tahun 2008;

Tabel 5.3. Data Impor Bahan Pokok tahun 2008

Bahan Pokok	Impor (Ton)
Gula	800,000
Beras	1,000,000
Gandum	4,000,000
Kedelai	1,500,000
Jagung	500,000

5.3.1.3. POLITIK – HUKUM

Kondisi politik Indonesia pada tahun 2008 cenderung stabil walaupun mulai meningkat dengan mulai dilakukannya kampanye terbatas selama 9 (sembilan) bulan yang dimulai bulan Juli 2008 dan berakhir pada Maret 2009.

Konstalasi politik menjelang pemilu juga mulai mempengaruhi kinerja anggota Dewan dalam melakukan kegiatannya khususnya dalam pembahasan Undang-Undang termasuk Undang-Undang Pelayaran yang akan menjadi pedoman dasar dalam tata kelola pelabuhan di Indonesia menggantikan UU & peraturan pemerintah yang masih bersifat monopolis.

Terbitnya UU Pelayaran No. 17 tahun 2008 pada bulan Mei 2008, menjadi angin segar bagi bisnis jasa pelabuhan di Indonesia dimana pengelolaan pelabuhan diserahkan pada persaingan pasar dan membuka peluang bagi pelabuhan diluar PELINDO untuk dapat menjadi operator pelabuhan. Meskipun demikian, masih ditunggu Peraturan Pemerintah sebagai turunan UU tersebut yang mengatur teknis pelaksanaan pengelolaan pelabuhan yang direncanakan pada tahun 2009.

Selain permasalahan diatas, iklim dunia bisnis dan investasi juga dihadapkan pada peningkatan Upah Minimum Kota (UMK) & Provinsi tahun 2008 dibandingkan tahun 2007. UMK Kota Cilegon meningkat dari sebesar Rp. 905.000 menjadi Rp. 971.400 atau sebesar 7,34 % hampir setara dengan kenaikan Upah Minimum Provinsi Banten yang meningkat sebesar 7 %.

Masih biasanya regulasi pelabuhan di Indonesia dengan legalitas PELINDO sebagai operator maupun pengelola seluruh pelabuhan di Indonesia menjadikan faktor hukum masih membayangi prospek industri di sektor pelabuhan.

Selain itu, pembangunan sektor pelabuhan oleh beberapa pemerintah daerah disertai dengan munculnya pungutan pajak sektoral makin menambah permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan yang bergerak di bidang kepelabuhan. Hal ini dipertegas oleh keluarnya putusan Mahkamah Agung tentang perkara Hak uji Materi No.12P/HUM/2003 yang memutuskan beberapa pasal PP 69/2001 yang bertentangan dengan UU 22/1999 & No. 21P/HUM/2003 yang memutuskan Pembatalan Perda Kota Cilegon No. 1 / 2001 tidak syah.

PT. KBS sebagai perusahaan yang bergerak di sektor pelabuhan juga merasakan dampak dualisme kepelabuhan tersebut, yang menyebabkan terjadinya peningkatan biaya yang diakibatkan peningkatan pungutan kepelabuhanan yang harus dibayar baik ke PELINDO maupun ke pemerintah daerah Kota Cilegon.

5.3.1.4. TEKNOLOGI

Kecenderungan yang terjadi di bisnis saat ini adalah tuntutan untuk dapat lebih meningkatkan kualitas pelayanan jasa dan produk yang diterima karenanya penggunaan teknologi menjadi sebuah keharusan bagi pelaku bisnis dalam mengantisipasi tuntutan tersebut.

Begitu pula yang terjadi di industri kepelabuhan, penggunaan teknologi baik dari sisi peralatan, administrasi dan transportasi menjadi sebuah dasar oleh para pelanggan untuk memilih pelabuhan yang akan menjadi tujuan eksport

import untuk produk mereka. Hal ini mengingat, kecepatan bongkar muat dan transportasi barang ke gudang atau tujuan akan lebih mengefisienkan biaya pengiriman.

Selain itu, penggunaan system standar mutu seperti ISO 9001, ISO 14001, ISPS dan OHSAS (audit lingkungan) bisa menjadikan pelanggan memilih pelabuhan mengingat transaksi yang terjadi bersifat internasional dan seringkali pihak kapal atau transportir tidak sembarang mau berlabuh ke sebuah pelabuhan yang tidak mempunyai jaminan standar mutu bagi keamanan dan keselamatan yang bersifat internasional.

5.3.2. LINGKUNGAN INDUSTRI

Dalam operasionalnya, pelabuhan didukung oleh para pemasok yang terdiri dari penyedia spare part untuk mesin dan peralatan bongkar muat didermaga, perusahaan angkutan trucking, alat-alat berat seperti forklift, loader, excavator, dll.

Dengan pertimbangan efisiensi, jasa sewa alat-alat berat , angkutan menjadi pilihan yang sering dilakukan pengelola pelabuhan apabila ada proses pembongkaran mengingat biaya pembelian truk dan A2B sangat mahal. Tetapi disisi lain, ketergantungan terhadap para pemasok khususnya A2B dan truk menyebabkan pemasok dapat menekan perusahaan untuk menerima harga yang ditetapkan oleh pemasok. Hal ini khususnya terjadi pada saat-saat dimana proses pembongkaran dilakukan secara mendadak atau urgen.

1) Pendetang Baru

Bisnis pelabuhan merupakan bisnis yang mempunyai kompleksitas tinggi dimana selain pemilik harus mempunyai modal yang sangat besar dalam membangun, ijin mendirikan pelabuhan di Indonesia sangatlah sulit dan rumit karenanya para investor yang hendak memasuki bisnis pelabuhan harus memikirkan dengan cermat dan matang sebelum memulainya.

Karenanya, pemilik pelabuhan di Indonesia selain PELINDO sebagai BUMN yang ditunjuk oleh pemerintah adalah para pemilik perusahaan yang menggunakan pelabuhan sebagai moda untuk proses pengiriman bahan baku maupun produk jadi yang siap dijual ke pelanggan.

2) Pembeli

Pelanggan dari pelabuhan khususnya pelabuhan Cigading adalah perusahaan yang bergerak di bidang pakan ternak, rafinasi gula, semen, batubara dan perusahaan lain yang berhubungan dengan proses ekspor dan impor barang curah. Walau, pelanggan tetap sekaligus pemegang saham di PT. KBS adalah PT. Krakatau Steel yang menggunakan pelabuhan Cigading sebagai pelabuhan yang membongkar bahan baku dan mengekspor produk jadi PT. KS ke berbagai negara.

Pada umumnya, pelanggan di luar PT. Krakatau Steel tidak mempunyai kekuatan untuk menekan perusahaan baik dari sisi harga, waktu pembongkaran dan kuantitas barang. Walau di beberapa kesempatan, pelanggan dapat menekan perusahaan untuk tidak menaikkan harga saat kenaikan harga BBM, jalan tol, dll.

Yang terjadi, baik pihak pembeli maupun perusahaan mempunyai kekuatan tawar yang sama tergantung dari situasi dan kondisi pada saat transaksi tersebut terjadi.

3) Produk Pengganti

Kenaikan harga BBM menyebabkan importir saat ini mencari alternatif yang tepat untuk mengirimkan barang-barang / kargo mereka ke tempat tujuan selain menggunakan kapal laut. Hingga saat ini penggunaan pesawat terbang, kereta api dan transportasi darat lain belum mampu mengimbangi pengiriman barang dalam jumlahnya besar dan melintasi batas negara dan benua. Alternatif yang dilakukan adalah dengan mengirimkan dengan menggunakan kapal yang sangat besar atau dengan mengumpulkan pengiriman untuk wilayah yang berdekatan menggunakan 1 kapal (*combo*).

4) Pesaing

Dengan mempertimbangkan peluang dan potensi pendapatan yang cukup menjanjikan, para investor yang berminat untuk mendirikan pelabuhan semakin banyak. Di wilayah Cilegon tempat pelabuhan Cigading berada, terdapat puluhan pelabuhan serupa ditambah dengan akan berdirinya pelabuhan Kubang Sari yang dimiliki pemda Cilegon dan pelabuhan Bojonegoro yang bertaraf internasional siap beroperasi.

Sehingga saat ini persaingan antar pelabuhan dalam menawarkan harga sangat kompetitif dan terkadang menyebabkan terjadinya perang harga dan pelayanan yang diberikan. Hal ini menyebabkan pengelola pelabuhan harus mencari alternatif-alternatif pelayanan yang dapat ditawarkan kepada pelanggan selain

harga dan jasa yang bersifat standar. Penggunaan gudang, penggunaan lahan terbuka untuk kantor, jaminan sandar, dll dapat menjadi tambahan pelayanan yang ditawarkan kepada pelanggan sebagai bagian paket pelayanan.

5) Pemegang Saham

Peranan pemegang saham sekaligus pelanggan tidak jarang menimbulkan permasalahan dalam operasional pembongkaran di pelabuhan Cigading. Tidak jarang jadwal pembongkaran bulanan bisa berubah apabila ada kedatangan kapal yang hendak membongkar barang milik PT. KS.

Tetapi dengan tuntutan pelanggan pihak ketiga yang dapat merugikan perusahaan, dilakukan langkah-langkah intensif untuk memisahkan fungsi pemegang saham dan pelanggan dimana PT. KS diperlakukan sama dengan pihak lain apabila ada jadwal kedatangan kapal yang tidak terencana yaitu menunggu antrian pelanggan yang terlebih dahulu sudah mempunyai kesepakatan jadwal dengan PT. KBS.

4.6. ANALISIS PERSAINGAN

Pelabuhan-pelabuhan di Indonesia jumlahnya cukup banyak selain \pm 1700 pelabuhan yang dikelola oleh 4 Pelindo, juga terdapat 614 pelabuhan berupa Unit Pelabuhan Terkait (UPT), dan \pm 1000 pelabuhan khusus dan Dermaga Untuk Kepentingan Sendiri (DUKS) yang melayani berbagai kebutuhan suatu perusahaan dan Industri (*sumber USAID Report*). Beberapa dari pelabuhan tersebut memiliki fasilitas yang hanya sesuai untuk satu kelompok

Diprediksikan di tahun tersebut kompetitor yang ada tidak jauh beda dengan yang ada saat ini walaupun sebenarnya izin BKPM telah dikeluarkan untuk beberapa investor (untuk Pelabuhan Bojonegara atau Tanjung Muria). Akan tetapi dengan kondisi ekonomi seperti saat ini, para investor menunda bahkan mungkin membatalkan pembangunan Pelabuhan baru.

Dimulai tahun 2009 permintaan akan ketiga jasa tersebut diperkirakan akan meningkat dan gejala ini akan berkelanjutan di tahun berikutnya, sementara kapasitas yang tersedia, khususnya di wilayah Banten belum dapat memenuhi permintaan, sehingga *bargaining power of customer* menjadi lemah, seiring dengan pilihan industri dan perusahaan distribusi curah untuk berinvestasi di Cilegon, khususnya Pelsus Cigading dan KIEC. Hal ini merupakan exit barrier bagi pelanggan, berupa *switching cost* yang cukup signifikan.

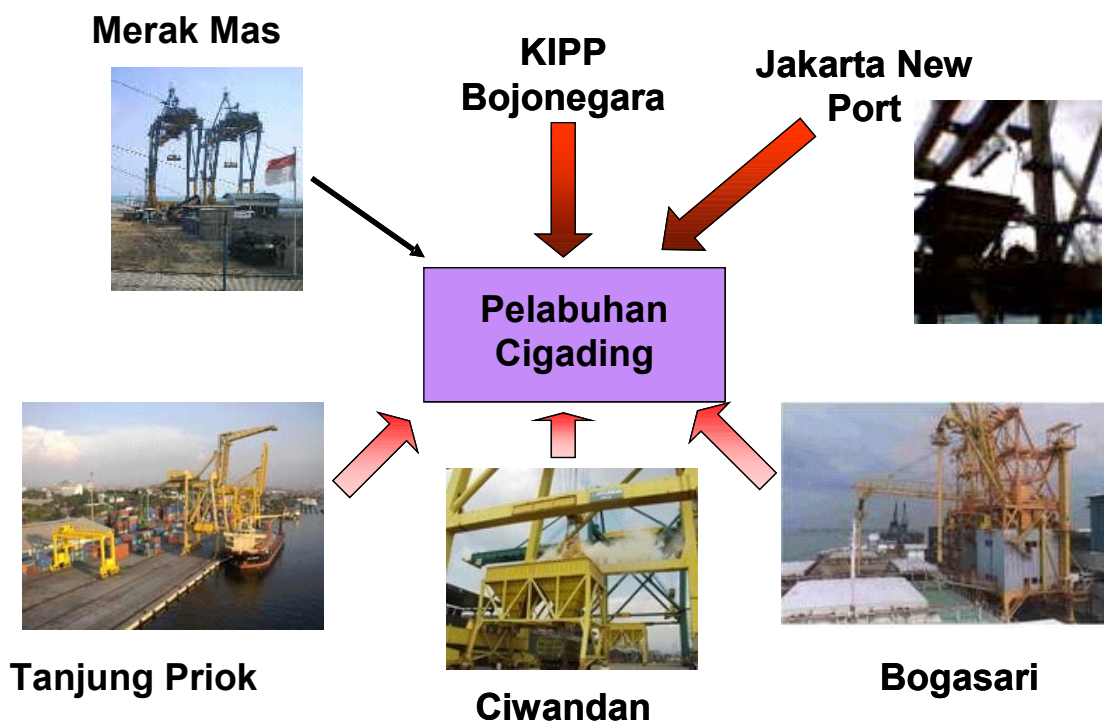
Sebagai substitusi jasa pelabuhan ini adalah berkembangnya kontainerisasi yang terus berkembang untuk penanganan general cargo dan curah terurai (*breakbulk*). Tetapi hal ini bersifat relatif berbeda dengan segmen yang dilayani di Pelabuhan Cigading, yang umumnya berupa curah kering dan terurai untuk keperluan industri dan distribusi. Biaya penanganan yang rendah untuk curah kering dan terurai, yang menjadi bahan baku industri secara massal, menjadi entry barrier *containerisasi* curah. Namun demikian ancaman curah terurai/*general cargo* hasil produksi industri menjadi semakin besar, sehingga mengurangi attractiveness industri pelayanan general cargo (*multipurpose*)

Sebagai pemasok yang memiliki pengaruh dominan dalam pelayanan jasa pelabuhan adalah PT Pelindo II Cabang Banten, yang memberikan pelayanan

pandu dan tunda. Namun dengan adanya isu otonomi daerah, maka monopoli pelayanan dapat dikurangi derajatnya melalui peranan Pemerintah Daerah selaku regulator.

Peta persaingan pelabuhan khususnya pelabuhan yang mengkhususkan untuk kargo curah dapat dilihat dalam gambar dibawah ini :

Gambar 5.1. Peta Persaingan Pelabuhan



Secara umum daya saing perusahaan berada dalam kondisi yang kuat, sebagaimana kondisi-kondisi berikut :

- Perolehan Pangsa Pasar yang cukup tinggi, sebesar 68% untuk *drybulk* dan 87% untuk *general cargo / breakbulk*.
- Pertumbuhan pasar yang nyata dari tahun ke tahun, terlihat dari membesarnya pangsa pasar Non-PT KS masih dapat diintensifkan.

- Fasilitas yang terbesar di wilayah Banten, untuk penanganan *drybulk* dan *breakbulk*, dengan kapasitas saat ini hingga 8 juta ton, jauh lebih besar dibandingkan dengan Pelabuhan Khusus Ciwandan yang saat ini hanya sekitar 2 juta ton.
- Luas lahan yang masih cukup untuk pembangunan fasilitas penunjang pelabuhan khususnya kegiatan curah kering dan pembangunan pabrik baru bagi investor.
- Efisiensi fasilitas pelabuhan, dengan ditunjang fasilitas ship unloader didukung dengan fasilitas pergudangan dan kawasan industri pelabuhan terbesar saat ini di Banten, lengkap berbagai peralatan handling penunjang.
- Kualitas Produk, dengan strategi *Customer Intimacy*, memberikan solusi atas masalah customer dalam transportasi *port to door*, atau *door to port* secara terintegrasi dan efisien.

4.7. ANALISIS INTERNAL

5.5.1. PEMASARAN

Tabel 5.4. Kinerja Penjualan periode tahun 2005 -2007

Kriteria	Satuan	2005	2006	2007
Volume Total	Ton/th	6.997.742	7.706.313	8.090.336
Volume Non Afiliasi	Ton/th	3.357.200	4.502.112	4.132.708
Grain Market Share	%	45%	41%	46%
Customer Satisfaction	0-4	3,00	2,98	2,76

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa Volume penjualan kepada Afiliasi (PT KS & Group) sampai akhir tahun 2007 mencapai \pm 4 juta ton, setara dengan volume penjualan dari pihak ketiga.

Usaha yang telah dilakukan bagian komersial selama tahun 2007 adalah meningkatkan *customer satisfaction* dan melakukan market penetration, dengan peningkatan volume penjualan grains, sebagai segmen penjualan terbesar dari Non KS, disamping juga telah berhasil menarik kapal *cape size* bermuatan batu bara yang melakukan loading dan unloading di KBS.

5.5.2. KEUANGAN

Tabel 5.5. Rasio Keuangan

INDIKATOR	2004	2005	2006	2007
RASIO LIKUIDITAS				
Current Ratio	301	306	337	366
Cash Ratio	117	120	125	191
Working Capital Ratio	136	171	129	213
RASIO SOLVABILITAS				
Equity Ratio	86	82	85	81
RASIO AKTIVITAS				
Profit Margin	11	16	21	21
Total Assets Turnover	65	71	77	80
Return on Investment	14	18	20	35
Return on Equity	7	13	17	18

a) Rasio Likuiditas

Tingkat likuiditas perusahaan per 31 Desember 2007 cukup tinggi. Rasio likuiditas perusahaan telah diupayakan optimalisasinya dengan penerapan

manajemen persediaan untuk menurunkan tingkat persediaan *spare part* hingga level optimal serta meningkatkan perputaran piutang dengan perbaikan sisdur penjualan atau pencairan piutang (penagihan) yang aktif, serta penerapan sistem pemberian jasa kepada pelanggan dengan persyaratan pembayaran dimuka.

b) Rasio Solvabilitas

Sekalipun perusahaan telah melakukan berbagai kegiatan investasi dan *corrective maintenance* pada tahun 2007, tetapi masih memiliki rasio solvabilitas yang cukup baik, dengan demikian, perusahaan dapat terus mengembangkan kegiatan investasi untuk meningkatkan nilai tambah perusahaan, serta me-rekondisi berbagai peralatan dan fasilitas yang sudah berusia realtif tua.

c) Rasio Aktivitas

Ditinjau dari rasio-rasio profitabilitas, baik rasio profit margin, return on invesment, telah menunjukkan arah yang menggembirakan, dengan meningkatnya penjualan dan laba perusahaan.

Dari *total asset turnover* terlihat perusahaan masih belum mendayagunakan assetnya secara optimal, sehingga belum mencapai tingkat laba yang maksimal, hal ini sebanding dengan pencapaian BOR, yaitu sekitar 68%. Dari sisi *collecting periods*, penagihan piutang ke customer masih harus ditingkatkan/dipercepat.

5.5.3. OPERASI

Tabel 5.6. Indikator kinerja operasional periode tahun 2005 – 2007

Kriteria	Satuan	2005	2006	2007
Unloading Rate Pellet	Ton/hari	27.047	28.842	27.034
Availability Equipment	%	98%	99%	98%
Waiting Time	jam	4,9	3,3	3,7
Ship's Call	frek/th	499	515	613
Berth Occupancy Ratio	%	46%	59%	71%

Untuk meningkatkan keandalan fasilitas pelabuhan, melalui :

- (1) Perbaikan Struktur Dermaga dan Aksesorisnya.
- (2) Teluk Citayur (\pm 5Ha) yang siap untuk ditawarkan kepada investor;
- (3) *Preventive maintenance Multi Porpose Crane* (MPC) dan *Ship Uloader* (SU) serta *Conveyor*;
- (4) Pengadaan alat berat pendukung pelayanan jasa.

Disamping itu telah dicapai sertifikat keamanan dan keselamatan di pelabuhan (ISPS) Code setelah berhasil dicapainya ISO 9002:2001 & Sertifikasi SM K3.

5.5.4. SDM

Tabel 5.7. Perkembangan Jumlah Karyawan Periode 2005- 2007

Kriteria	2005	2006	2007
Berdasarkan Pendidikan			
S2	9	8	8
S1	31	30	29
Diploma	24	26	22
< SLTA	144	147	139
JUMLAH	208	211	198
Berdasarkan Usia (Tahun)			
20 – 25	1	3	2
26 – 30	22	20	19
31 – 35	40	43	36
36 – 40	21	21	20
41 – 45	31	23	23
46 – 50	51	56	54
51 – 55	39	37	36
> 55	3	8	8
JUMLAH	208	211	198
Berdasarkan Status			
Perbantuan	127	121	115
Organik	47	57	72
Kontrak	34	33	11
JUMLAH	208	211	198

Upaya yang telah dilakukan perusahaan hingga tahun 2007 antara lain: melakukan perbaikan system personalia, termasuk status, remunerasi dan struktur; melakukan pengembangan SDM dengan berpedoman pada nilai i-CIRI dan system penghargaan berbasis kinerja terpadu dengan Rencana Kerja Anggaran Perusahaan; menerapkan system perbaikan kinerja dengan melakukan program *Quality Management (SS/GKM)* dan *MBCfPE*.

Disamping itu, manajemen juga telah melakukan up-grade karakteristik karyawan melalui program training dan diklat yang bertujuan untuk meningkatkan

kualitas serta karakter sumber daya manusia baik training maupun diklat yang berkaitan dengan aspek operasional, manajerial, maupun administrasi.

5.5.5. SISTEM INFORMASI & MUTU

Untuk memastikan bahwa sistem operasional dan pengukuran kinerja perusahaan peka / sensitif terhadap perubahan eksternal / internal organisasi yang cepat atau tidak terduga, PT. KBS mengimplementasikan sistem berbasis IT baik dalam bentuk software maupun hardware. Adapun beberapa sistem IT yang digunakan, antara lain :

- (1) ERP (*Enterprise Resource Planning*) menggunakan IFS, yang meliputi modul ; pemasaran, logistik & gudang serta keuangan.
- (2) VESSA (*Vessel & Ship Scheduling Arrival*) yaitu sistem yang dapat menginformasikan jadwal kedatangan kapal serta proses pembongkaran kapal untuk masing-masing agen / pemilik barang.
- (3) HRIS (*Human Resource Information System*) yaitu sistem informasi yang secara terintegrasi mengelola data pengelolaan SDM
- (4) Sistem Portal / eb-desk merupakan jaringan lokal yang dapat digunakan secara internal oleh karyawan untuk mengirimkan data atau informasi.
- (5) MMS (*Maintenance Management System*) yaitu sistem informasi yang mengelola data spesifikasi peralatan beserta spare part, pengelolaan WO (*Work Order*) dan jadwal perawatan secara periodik.

Selain sistem berbasis IT, perusahaan juga telah melakukan program-program yang mengupgrade sistem peralatan (Crane) yang dimiliki perusahaan, antara lain :

- (1) Melakukan *revamping* Crane SU II & SU III, yaitu melakukan *upgrade system analog* menjadi digital.
- (2) Mengganti sistem elektrik peralatan menjadi sistem PLC.
- (3) Mengganti kabel jaringan menjadi kabel serat optik, khususnya untuk mendukung sistem PLC.

Perusahaan juga memastikan bahwa proses yang dilakukan telah dikontrol mutu dan kualitasnya dengan menggunakan sistem manajemen mutu yang setiap periodik dilakukan audit untuk memastikan kontinuitas standar proses. Sistem mutu yang digunakan perusahaan antara lain:

- (1) ISO 9001 : 2000, sebagai sebuah standar mutu untuk proses kerja.
- (2) SMK3, sebagai sebuah standar keselamatan dan kesehatan kerja
- (3) GCG, sebagai sebuah standar penerapan akuntabilitas dan etika perusahaan.
- (4) ISPS Code, sebagai sebuah standar internasional mengenai keamanan dan keselamatan pelabuhan.
- (5) *Malcom Baldrige Criteria for Performance Excellent* (MBCfPE) sebuah standar kinerja yang ekselns untuk sebuah perusahaan

4.8. EVALUASI HASIL ANALISA

5.6.1. TAHAP INPUT (*INPUT STAGE*)

Dalam tahap ini berdasarkan data eksternal dan internal yang diperoleh, dilakukan pembobotan untuk mendapatkan analisa mengenai peluang-ancaman perusahaan terhadap kekuatan-kelemahan dengan menggunakan *EFE Matrix* dan *IFE Matrix*. Penentuan bobot dan rating pada kedua matrix tersebut selain didasarkan pada fakta yang ada juga melalui *brainstorming* dengan beberapa level manajemen.

Dalam proses pengisian EFE Matrix meliputi beberapa langkah berikut :

- 1) Berdasarkan hasil kuisisioner yang disebar kepada 15 responden, mengurutkan jumlah frekwensi untuk masing-masing faktor baik untuk peluang maupun ancaman. Semakin banyak faktor tersebut dipilih oleh responden menyatakan bahwa faktor tersebut penting untuk dipilih sebagai faktor sukses kunci (*Key Success Factor*) pada EFE Matrix. Daftar urutan frekwensi faktor sesuai hasil kuisisioner dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.8. Urutan Frekwensi Faktor dalam Kuisisioner Lingkungan Eksternal

No.	Faktor Eksternal	Frekwensi Responden
PELUANG		
1	SISTEM INFORMASI	15
2	INTERNET	15
3	SISTEM MUTU	15
4	OTOMATISASI	14
5	TEKNOLOGI BARU	14
6	REGULASI BISNIS	14
7	KONSUMERISASI	13
8	AGRO CULTURAL - INDUSTRI	13
9	POPULASI	13
10	UU PATEN	12
11	REGULASI PERDAGANGAN	11
12	PERUBAHAN GAYA HIDUP	11
13	KESEMPATAN KERJA	11
14	KEKUATAN PEMASOK	11
15	KEKUATAN PEMBELI	11
16	ASOSIASI	11
17	TREND GNP	10
18	HARGA BBM	9
19	PEMDA	8
ANCAMAN		
1	KOMPETITOR	14
2	KRISIS EKONOMI GLOBAL	13
3	TINGKAT INFLASI	12
4	UU PERPAJAKAN	12
5	LSM	12
6	UPAH TENAGA KERJA	12
7	TINGKAT SUKU BUNGA	11
8	OTONOMI DAERAH	10
9	STABILISASI POLITIK	10
10	PENDATANG BARU	9
11	PRODUK SUBSTITUSI	9
12	UU LINGKUNGAN	8
13		

- 2) Berdasarkan hasil diatas, dipilihlah faktor-faktor yang dianggap signifikan penting berdasarkan faktor yang memiliki jumlah frekwensi terbesar, yaitu 6 faktor untuk peluang dan 6 faktor untuk ancaman.

- 3) Berdasarkan point 2 diatas, maka dibuatlah rekapitulasi rata2 nilai dalam kuisisioner untuk bobot dan rating/ nilai untuk masing-masing faktor yang dipilih dalam kolom peluang dan ancaman. Adapun hasil pengolahan data kuisisioner bobot dan rating nilai untuk peluang dan ancaman dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.9. Rekapitulasi nilai EFE Matrix

No.	Faktor Eksternal	Bobot				RATING / NILAI	
		Frek	Jumlah Nilai	Rata	Bobot	Jumlah Nilai	Rata2
PELUANG							
1	SISTEM INFORMASI	15	51	3.40	0.09	47	3.13
2	INTERNET	15	50	3.33	0.09	43	2.87
3	SISTEM MUTU	15	44	2.93	0.08	46	3.07
4	OTOMATISASI	14	43	3.07	0.08	38	2.71
5	TEKNOLOGI BARU	14	44	3.14	0.08	43	3.07
6	REGULASI BISNIS	14	50	3.57	0.09	47	3.36
					0.52		
ANCAMAN							
1	KOMPETITOR	14	48	3.43	0.09	49	3.50
2	KRISIS EKONOMI GLOBAL	13	51	3.92	0.10	47	3.62
3	TINGKAT INFLASI	12	37	3.08	0.08	35	2.92
4	UU PERPAJAKAN	12	33	2.75	0.07	28	2.33
5	LSM	12	30	2.50	0.07	30	2.50
6	UPAH TENAGA KERJA	12	30	2.50	0.07	32	2.67
					0.48		
					37.64	1.00	

- 4) Memasukkan nilai rata2 bobot dan rating nilai untuk masing-masing faktor dalam tabel EFE Matrix. Hasil evaluasi EFE Matrix dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.10. EFE Matrix

NO.	EKSTERNAL FACTOR	BOBOT	RATING	NILAI	KETERANGAN
PELUANG					
1	OTOMATISASI	0.08	2.71	0.22	Sistem PLC & kabel optik menggantikan kabel fixedwire
2	SISTEM INFORMASI	0.09	3.13	0.28	Implementasi software2 yang mendukung kegiatan B/M
3	INTERNET	0.09	2.87	0.25	Perkembangan internet yang mendukung pemasaran & pelayanan
4	TEKNOLOGI BARU	0.08	3.07	0.25	Tumbuh & perkembangan teknologi-teknologi baru dlm bisnis pelabuhan
5	SISTEM MUTU	0.08	3.07	0.24	Adanya sistem mutu menjamin kualitas pelayanan operasional
6	REGULASI BISNIS	0.09	3.36	0.32	Perubahan regulasi bisnis kepelabuhanan
		0.51		1.56	
ANCAMAN					
1	TINGKAT INFLASI	0.08	2.92	0.24	Meningkatnya inflasi menyulitkan pertumbuhan industri
2	UPAH TENAGA KERJA	0.07	2.67	0.19	Meningkatnya UMK menyulitkan pengusaha menyesuaikan harga
3	KRISIS EKONOMI GLOBAL	0.10	3.62	0.37	Krisis ekonomi global menyebabkan menurunnya tingkat permintaan & mahalnya transportasi laut
4	UU PERPAJAKAN	0.07	2.33	0.17	Meningkatnya target pajak menyebabkan penambahan biaya pajak
5	KOMPETITOR	0.09	3.50	0.32	Peningkatan investasi PELINDO di daerah banten dan sekitarnya
6	LSM	0.07	2.50	0.16	Maraknya LSM-LSM yang mengganggu proses operasional
		0.49		1.46	
		1.00		3.02	

Total nilai EFE Matrix adalah sebesar 3,02 dimana nilai total peluang sebesar 1,56 lebih besar daripada nilai total ancaman yang hanya sebesar 1,46. Hal ini menunjukkan bahwa dengan melihat kondisi eksternal yang ada, PT KBS memiliki peluang untuk terus mengembangkan bisnisnya.

Untuk proses pengisian IFE Matrix meliputi beberapa langkah berikut :

- 1) Berdasarkan hasil kuisisioner yang disebar kepada 15 responden, mengurutkan jumlah frekwensi untuk masing-masing faktor baik untuk kekuatan maupun kelemahan. Semakin banyak faktor tersebut dipilih oleh responden menyatakan bahwa faktor tersebut penting untuk dipilih sebagai faktor sukses

kunci (*Key Success Factor*) pada IFE Matrix. Daftar urutan frekwensi faktor sesuai hasil kuisisioner dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.11. Urutan Frekwensi Faktor dalam Kuisisioner Lingkungan Internal

No.	Faktor Internal	Frekwensi Responden
KEKUATAN		
1	RASIO KEUANGAN	14
2	TINGKAT PENJUALAN	13
3	KECEPATAN PELAYANAN	13
4	AVAILABILITY ALAT	13
5	KEAMANANAN & KESELAMATAN KERJA	13
6	KOMPETENSI	13
7	KECUKUPAN MODAL	13
8	EVA	13
9	CASH RATIO	13
10	TINGKAT PENDIDIKAN	12
11	SISTEM INFORMASI	12
12	SISTEM STANDARISASI MUTU	12
13	TARIF	11
14	KESEJAHTERAAN KARYAWAN	10
15	KEPUASAN PELANGGAN	8
KELEMAHAN		
1	KOMPOSISI KARYAWAN	9
2	USIA KARYAWAN	9
3	JUMLAH PELANGGAN	8
4	KETERSEDIAAN SARANA PENDUKUNG	8
5	TEKNOLOGI PERALATAN	8

- 2) Berdasarkan hasil diatas, dipilihlah faktor-faktor yang dianggap signifikan penting berdasarkan faktor yang memiliki jumlah frekwensi terbesar, yaitu 6 faktor untuk kekuatan dan 5 faktor untuk kelemahan.
- 3) Berdasarkan point 2 diatas, maka dibuatlah rekapitulasi rata2 nilai dalam kuisisioner untuk bobot dan rating/ nilai untuk masing-masing faktor yang dipilih dalam kolom kekuatan dan kelemahan. Adapun hasil pengolahan data kuisisioner bobot dan rating nilai untuk kekuatan dan kelemahan dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.12. Rekapitulasi nilai IFE Matrix

No.	Faktor Internal	BOBOT				RATING / NILAI	
		Frek	Jumlah Nilai	Rata	Bobot	Jumlah Nilai	Rata2
KEKUATAN							
1	RASIO KEUANGAN	14	48	3.43	0.09	44	3.14
2	TINGKAT PENJUALAN	13	45	3.46	0.09	41	3.15
3	KECEPATAN PELAYANAN	13	45	3.46	0.09	45	3.46
4	AVAILABILITY ALAT	13	47	3.62	0.10	46	3.54
5	KEAMANANAN & KESELAMATAN KERJA	13	47	3.62	0.10	42	3.23
6	KOMPETENSI	13	43	3.31	0.09	42	3.23
					0.56		
KELEMAHAN							
1	KOMPOSISI KARYAWAN	9	30	3.33	0.09	24	2.67
2	USIA KARYAWAN	9	21	2.33	0.06	23	2.56
3	JUMLAH PELANGGAN	8	30	3.75	0.10	24	3.00
4	KETERSEDIAAN SARANA PENDUKUNG	8	27	3.38	0.09	22	2.75
5	TEKNOLOGI PERALATAN	8	27	3.38	0.09	23	2.88
					0.44		
					37.06	1.00	

- 4) Memasukkan nilai rata2 bobot dan rating nilai untuk masing-masing faktor dalam tabel IFE Matrix. Hasil evaluasi IFE Matrix dapat dilihat dalam tabel dibawah ini.

Tabel 5.13. IFE Matrix

NO.	INTERNAL FACTOR	BOBOT	RATING	NILAI	KETERANGAN
KEKUATAN					
1	TINGKAT PENJUALAN	0.09	3.15	0.30	Penjualan yang meningkat secara signifikan dari tahun ke tahun
2	KECEPATAN PELAYANAN	0.09	3.46	0.32	Kecepatan pelayanan yang didukung sistem reward & penalty
3	AVAILABILITY ALAT	0.10	3.46	0.34	Tingkat availability alat 98 %
4	KEAMANANAN & KESELAMATAN KERJA	0.10	3.23	0.32	Keamanan & Keselamatan Kerja yang didukung sistem SMK3
5	KOMPETENSI	0.09	3.23	0.31	Kompetensi yang didukung sistem pelatihan & Insentif
6	RASIO KEUANGAN	0.09	3.14	0.29	Kesehatan perusahaan yang positif & stabil
		0.57		1.88	
KELEMAHAN					
1	JUMLAH PELANGGAN	0.10	3.00	0.30	Adanya hambatan memprioritaskan kepentingan induk perusahaan
2	KETERSEDIAAN SARANA PENDUKUNG	0.09	2.75	0.25	Kurangnya sarana gudang & alat transportasi
3	TEKNOLOGI PERALATAN	0.09	2.88	0.26	Teknologi peralatan yang perlu direvamping
4	USIA KARYAWAN	0.06	2.56	0.16	Usia karyawan lebih banyak berusia > 40 tahun
5	KOMPOSISI KARYAWAN	0.08	2.67	0.22	Masih cukup banyaknya tenaga kerja outsourcing untuk kegiatan operasional
		0.43		1.19	
		0.99		3.07	

Tabel IFE Matrix diatas menunjukkan bahwa dengan melihat kondisi internal perusahaan, dimana nilai peluang (1,88) lebih besar dibandingkan nilai ancaman (1,19). Hal ini berarti, PT.KBS perlu terus untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaannya agar terus bersaing dalam persaingan bisnis yang semakin sengit dan harus dapat lebih memanfaatkan peluang serta menghindari ancaman yang ada.

Untuk mengetahui posisi kompetitif PT.KBS relatif dibandingkan terhadap pesaingnya, maka digunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM). Terdapat sembilan faktor yang secara signifikan dapat mewakili keadaan bisnis dalam industri kepelabuhanan dimana PT. KBS dibandingkan dengan 3 (tiga) kompetitor terdekat dan mempunyai keunggulan di bidang bongkar muat barang khususnya barang-barang curah.

Tabel 5.14. *Competitive Profile Matrix* (CPM)

CRITICAL SUCCESS FACTORS	BOBOT	PT. KBS		KOMPETITOR 1		KOMPETITOR 2		KOMPETITOR 3	
		NILAI	JUMLAH	NILAI	JUMLAH	NILAI	JUMLAH	NILAI	JUMLAH
MARKET SHARE	0,15	3,47	0,50	2,13	0,31	2,13	0,31	3,27	0,47
PRODUCT QUALITY	0,14	3,33	0,46	2,20	0,30	2,67	0,36	2,93	0,40
CUSTOMER LOYALTY	0,12	3,47	0,43	2,20	0,27	2,53	0,31	3,13	0,39
BRAND IMAGE	0,10	3,33	0,34	2,13	0,22	2,20	0,23	3,27	0,34
PRICE COMPETITIVENESS	0,13	2,80	0,36	3,00	0,39	3,00	0,39	2,93	0,38
PRODUCT DEVELOPMENT	0,10	3,07	0,30	2,07	0,20	2,80	0,28	2,73	0,27
CUSTOMER SERVICE	0,15	3,07	0,47	2,13	0,33	2,73	0,42	2,67	0,41
ACCESSIBILITY	0,11	3,00	0,33	2,33	0,26	2,80	0,31	2,60	0,29
JUMLAH =	1,00		3,20		2,28		2,61		2,94

5.6.2. TAHAP PENYESUAIAN (*MATCHING STAGE*)

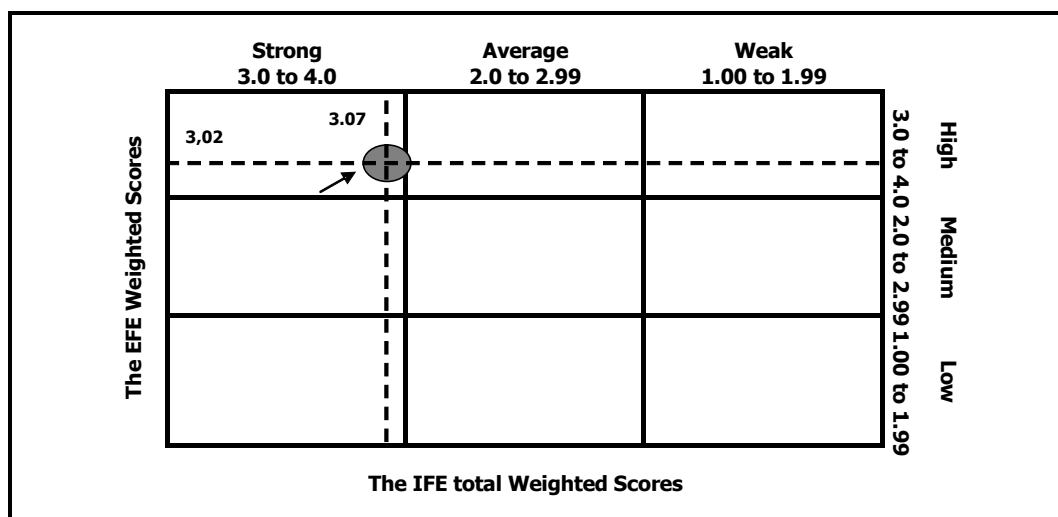
Selanjutnya adalah tahap penyesuaian dimana analisa difokuskan pada penyusunan strategi dengan mengacu pada faktor-faktor eksternal dan faktor internal perusahaan. Pada tahap ini akan digunakan beberapa metode yaitu *IE Matrix*, *Grand Strategy Matrix* (*GSM*), *GE Matrix* dan *TOWS Matrix*. Metode-

metode tersebut melihat karakteristik, tipe / arah strategi, jenis strategi, hingga terdapat alternatif strategi bagi perusahaan.

5.6.2.1. IE MATRIX

Posisi PT. KBS dalam IE Matrix berada pada posisi growth sebagaimana terlihat dalam gambar dibawah ini

Gambar 5.2. IE Matrix



Untuk perusahaan yang berada dalam kolom I,II & IV, merupakan kelompok tumbuh & berkembang (*Growth & Development*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (Integrasi ke belakang, integrasi kedepan dan integrasi horisontal) adalah yang paling sesuai

5.6.2.2. GRAND STRATEGY MATRIX (GSM)

Dalam metode ini dipertimbangkan dua dimensi penilaian yaitu pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif perusahaan untuk menentukan alternatif pilihan strategi. Dengan melihat pada kondisi pertumbuhan pasar pada industri perbankan, PT. KBS berada pada posisi dimana pertumbuhan pasar cepat terjadi, hal ini didukung oleh teknologi yang sedemikian cepatnya berkembang. Sementara dengan banyaknya pelabuhan dengan menawarkan pelayanan yang kompetitif, maka bisnis jasa pelabuhan di Indonesia termasuk kedalam bisnis yang kompetitif. Tabel dibawah ini menggambarkan kinerja sebagian besar pelabuhan di Indonesia.

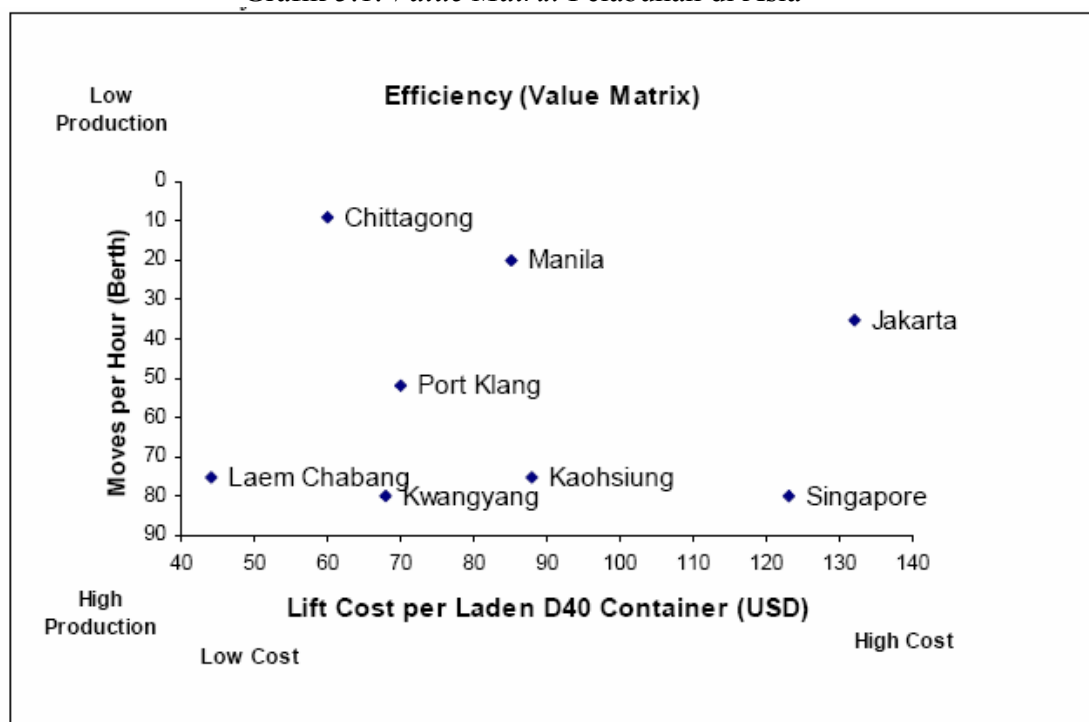
Tabel 5.15. Tingkat Kinerja Pelabuhan di Indonesia

PELABUHAN	1999	2006	1999	2005/6						
	BOR	BOR	TRT	TRT	WT	PT	AT	NOT	ET	IT
	%	%	JAM	JAM	JAM	JAM	JAM	JAM	JAM	JAM
Belawan	62,7	52,4	77,9	72,6	1,4	16,6	1,7	22,4	29,8	0,9
Dumai	73,6	74,0	83,4	81,5	4,2	26,8	9,6	11,4	27,3	2,4
Lhokseumawe	43,2	22,4	88,8	62,7	0,8	5,8	1,3	25,8	27,4	1,6
Pekan Baru*	59,2	51,3	109,9	96,5	1,4	14,5	11,4	45,4	22,5	1,2
Tanjung Pinang	82,9	90,3	84,4	82,9	0,0	2,3	2,0	58,4	16,0	4,2
Banten	41,6	39,1	57,9	65,1	1,0	0,8	7,8	34,5	21,1	0,0
Palembang*	62,9	34,7	73,6	61,8	0,1	0,0	17,7	20,0	23,3	0,7
Banjarmasin	81,0	74,7	55,0	52,0	1,0	1,0	6,0	23,0	21,0	0,0
Benoa	60,1	56,0	22,0	137,0	0,0	0,0	1,0	122,0	14,0	0,0
Tenau/Kupang	74,4	65,7	79,0	167,0	10,0	1,0	6,0	65,0	85,0	0,0
Tanjung Emas	79,0	27,8	51,0	77,0	1,0	2,0	2,0	11,0	49,0	12,0
Tanjung Perak	63,0	69,0	99,0	38,0	0,0	5,0	4,0	9,0	20,0	0,0
Ambon	60,2	54,2	62,1	54,8	0,1	0,3	0,3	24,0	29,6	0,6
Biak	71,2	49,5	96,0	80,0	1,0	0,0	1,0	10,0	67,0	1,0
Bitung	65,1	70,2	95,6	60,5		0,6	0,4	28,0	31,6	0,0
Jaya Pura	65,2	70,9	164,5	103,5	0,4	0,1	0,5	23,7	33,9	44,6
Makassar	53,8	43,2	66,7	124,3	0,0	0,0	3,0	15,2	93,4	12,6
Samarinda*	64,0	68,9	93,0	88,8	7,3	0,0	5,0	10,0	59,2	7,3
Sorong	72,4	80,0	38,3	50,0	6,0	0,0	1,0	20,0	22,0	1,0
Average	65,0	57,6	78,8	81,9	2,0	4,0	4,3	30,4	36,5	4,7

Catatan: BOR adalah rasio penggunaan tambatan kapal, TRT adalah waktu persiapan perjalanan pulang kapal, WT adalah waktu tunggu, PT adalah waktu tunda (yang disebabkan administrasi pelabuhan), AT adalah Waktu Pelayanan Panduan, NOT adalah waktu jeda, ET adalah waktu kerja efektif dan IT adalah waktu tidak efektif. Sumber: Departemen Perhubungan (2006)

Selain kompetitif, bisnis jasa pelabuhan Indonesia di wilayah Asia juga menunjukkan tingkat persaingan yang kompetitif pula. Dalam gambar 5.2 dibawah ini terlihat bahwa pelabuhan di Indonesia (Jakarta) memiliki tingkat efisiensi yang berada diatas pelabuhan chittagong (Bangladesh) dan Manila (Filipina), tetapi berada dibawah Port Klang (Malaysia), Kaohsiung (RRC), Laem Chabang (Thailand), Kwangyang (Korsel) dan pelabuhan Singapore.

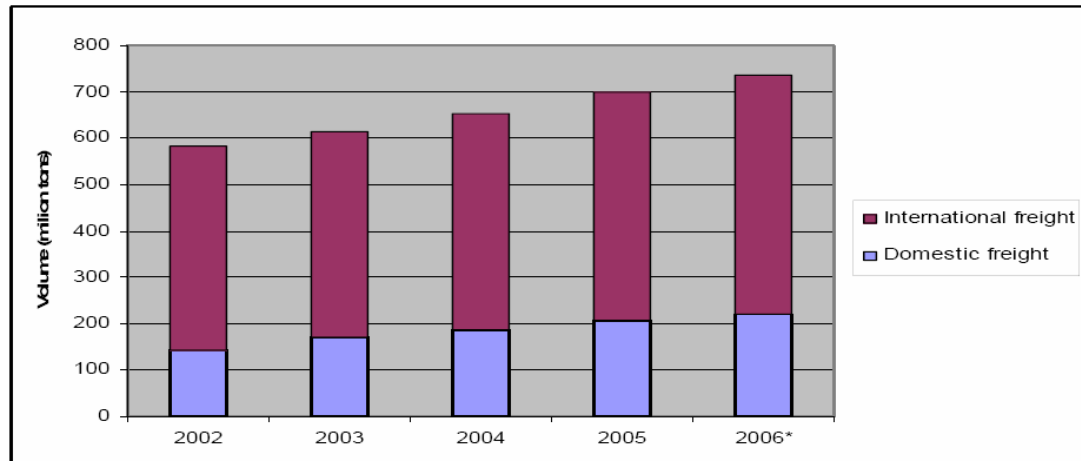
Grafik 5.1. *Value Matrix* Pelabuhan di Asia



Sumber: Overseas Shippers Representatives Association (OSRA) (Asosiasi Perwakilan Pengusaha Penyedia Jasa Angkutan Kapal Luar Negeri). Efficiency (value matrix) = matriks nilai. Low production= produktivitas rendah. High production= produktivitas tinggi. Moves per hour (Berth)= pemindahan peti kemas per jam (di dermaga). Lift cost per laden D 40 container (USD)= biaya angkat per muatan peti kemas D 40 (dalam dolar Amerika). Low cost= biaya rendah. High cost= biaya tinggi

Disamping kompetitif, bisnis pelabuhan khususnya di Indonesia juga menunjukkan perkembangan pasar yang cukup signifikan. Hal ini ditunjukkan dalam grafik dibawah ini yang menunjukkan peningkatan angkutan baik domestik maupun internasional yang melalui Indonesia.

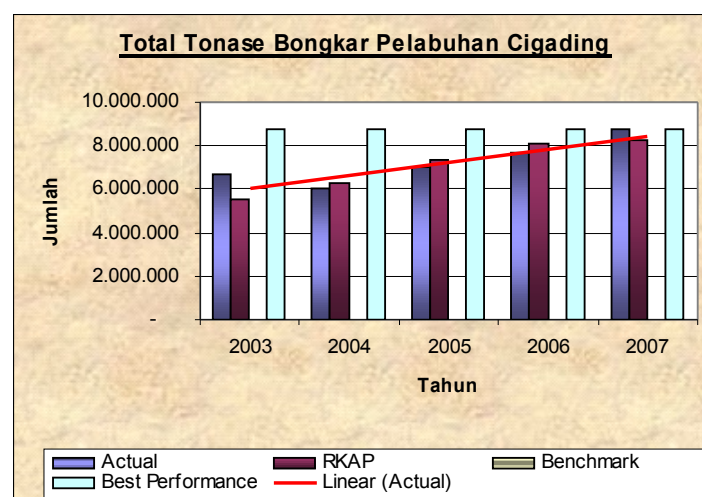
Grafik 5.2. Tingkat pertumbuhan pasar di Indonesia



Sumber: Direktorat Pelabuhan dan Pengerukan, Departemen Perhubungan Catatan: Data tahun 2006 merupakan perkiraan. Volume (million tons) = volume (dalam jutaan ton). International Freight = Angkutan Internasional. Domestic Freight = Angkutan Domestik

Perkembangan tonnase bongkar di Pelabuhan Cigading yang dikelola oleh PT. KBS dari tahun ke tahun juga menunjukkan peningkatan. Dalam grafik dibawah ini, terlihat bahwa tonnase bongkar pada tahun 2003 \pm 6 juta ton dan meningkat menjadi \pm 8 juta ton pada tahun 2007.

Grafik 5.3. Tingkat pertumbuhan pasar Pelabuhan Cigading



Dari data-data diatas, terlihat bahwa bahwa tingkat persaingan / kompetiif pelabuhan di Indonesia dan Asia menggambarkan tingkat kompetitif yang kuat (gambar 1 & 2), dan gambar 3 & 4 diatas menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar pelabuhan di Indonesia dan khususnya pelabuhan Cigading (PT.KBS), dimana terlihat adanya pertumbuhan pasar yang cepat. Karenanya PT. KBS berada dalam kuadran I pada tabel *Grand Strategy Matrix* (GSM) dibawah ini.

Gambar 5.3. Grand Strategy Matrix

		RAPID MARKET GROWTH	
		Quadrant II	Quadrant I
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Market development 2. Market penetration 3. Product development 4. Horizontal integration 5. Divestiture 6. Liquidation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Market development 2. Market penetration 3. Product development 4. Forward integration 5. Backward integration 6. Horizontal integration 7. Concentric diversification
WEAK COMPETITIVE POSITION		Quadrant III	Quadrant IV
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Retrenchment 2. Concentric diversification 3. Horizontal diversification 4. Conglomerate diversification 5. Liquidation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Concentric diversification 2. Horizontal diversification 3. Conglomerate diversification 4. Joint ventures
		SLOW MARKET GROWTH	
			STRONG COMPETITIVE POSITION

Perusahaan yang berada pada Kuadran I mempunyai keunggulan kompetitif yang harus dipertahankan, selain itu harus mampu mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Jika perusahaan mempunyai keterbatasan sumber daya maka pilihan strategi yang dapat dilakukan antara lain dengan memaksimalkan kekuatan melalui pengembangan produk serta mengoptimalkan peluang yang ada melalui penetrasi pasar , pengembangan pasar .

Tetapi jika sumber daya yang dimiliki perusahaan berlebih maka strategi integrasi baik integrasi ke depan, ke belakang maupun *horisontal concentric diversification* dapat menjadi alternatif strategi yang dipilih

5.6.2.3. TOWS MATRIX

Analisis TOWS Matrix merupakan identifikasi sistematis dari 4 faktor, yaitu : kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) & ancaman (*Threats*), dengan cara memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman sehingga menghasilkan strategi ; S-O, W-O, S-T & W-T. Faktor keempat strategi tersebut diambil dari Faktor KFS dalam IFE & EFE Matrix dalam tahap input. Hasil dari TOWS Matrix digunakan untuk menyusun program fungsional. Adapun hasil dari keempat strategi tersebut adalah:

Gambar 5.4. TOWS Matrix

TOWS MATRIX		
	PELUANG	ANCAMAN
	1 OTOMATISASI 2 SISTEM INFORMASI 3 INTERNET 4 TEKNOLOGI BARU 5 SISTEM MUTU 6 REGULASI BISNIS	1 TINGKAT INFLASI 2 UPAH TENAGA KERJA 3 KRISIS EKONOMI GLOBAL 4 UU PERPAJAKAN 5 KOMPETITOR 6 LSM
KEKUATAN	Strategy S - O	Strategy S - W
1 TINGKAT PENJUALAN 2 KECEPATAN PELAYANAN 3 AVAILABILITY ALAT 4 KEAMANAN & KESELAMATAN KERJA 5 KOMPETENSI 6 RASIO KEUANGAN	1 Meningkatkan pemasaran kepada pelanggan dengan adanya pengembangan produk & paket pelayanan jasa. 2 Mengoptimalkan investasi untuk penyediaan sarana penunjang (gudang, timbangan, jalan, dll) dan persiapan antisipatif dalam menghadapi regulasi baru pelayaran 3 Mengoptimalkan ketersediaan peralatan dalam menunjang kegiatan operasional dengan program preventive maintenance dan pengendalian keamanan. 4 Secara berkesinambungan, melakukan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan khususnya dalam mengantisipasi perkembangan teknologi baru dan internet dalam industri pelabuhan	1 Melakukan promosi dengan memelihara jaringan distribusi pemasaran melalui aliansi strategis dengan EMKL, agen pelayaran dan perusahaan transportasi /A2B 2 Mencari sumber-sumber pendanaan yang lebih murah serta resiko yang relatif rendah, antara lain dengan kerjasama investasi, joint operation, dll 3 Meningkatkan program <i>Company Social Responsibility</i> (CSR) dan PKBL serta memelihara hubungan yang baik dengan LSM, PEMDA dan tokoh masyarakat sekitar 4 Melakukan <i>Market Inteligent</i> dan <i>Benchmarking</i> untuk lebih mengoptimalkan tingkat kompetitif perusahaan 5 Pemenuhan kepatuhan terhadap UU & Peraturan Pemerintah seperti perpajakan, ketenagakerjaan, dll
KELEMAHAN	Strategy W - O	Strategy W - T
1 JUMLAH PELANGGAN 2 KETERSEDIaan SARANA PENDUKUNG 3 TEKNOLOGI PERALATAN 4 USIA KARYAWAN 5 KOMPOSISI KARYAWAN	1 Melakukan pengembangan pasar dengan tidak hanya bertumpu pada kargo curah kering (<i>dry bulk cargo</i>) tetapi juga curah cair (LNG, PTA), <i>break bulk cargo</i> (semen, gypsum) dan impor sapi 2 Meningkatkan pengembangan produk baru yang lebih mengarah kepada jasa downstream (penunjang B/M) dalam bentuk paket-paket jasa transportasi, bagging, dll 3 Meningkatkan upgrading teknologi baru, otomatisasi peralatan, pengembangan sistem informasi dan standarisasi mutu 4 Melakukan program rekrutmen & seleksi karyawan untuk proses regenerasi yang berkesinambungan	1 Mengoptimalkan internal focus, dengan melakukan program cost optimalisasi & efisiensi biaya internal 2 Meningkatkan program inovasi dan kreatifitas karyawan melalui program SS, GKM/TQM, dan 5R 3 Meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan melalui program Customer Intimacy dan secara periodik melakukan Customer Satisfaction Survey 4 Optimalisasi Sumberdaya Manusia dalam meningkatkan kinerja dengan sistem insentif dan peningkatan kesejahteraan

5.6.3. PEMILIHAN ALTERNATIF STRATEGI

Dari kedua metode yaitu IE Matrik dan GSM, maka alternatif strategi yang dapat dipilih dengan menggunakan metode QSPM, antara lain :

1) **Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)**

Dalam penetrasi pasar, keunggulan kompetitif yang telah dimiliki PT. KBS seperti kecepatan pelayanan, letak geografis dan kedalaman laut dapat digunakan untuk mengintensifkan usaha-usaha pemasaran agar image perusahaan dapat ditingkatkan. Penggunaan media internet dapat menjadi salah satu alternatif promosi yang dapat menjangkau pelanggan di seluruh dunia. Website PT. KBS yaitu www.cigadingport.com telah menjadi salah satu sarana promosi yang efektif. Disamping itu, pameran-pameran industri dan pemasangan iklan / berita di majalah-majalah pelayaran baik nasional maupun internasional menjadi sarana lain dalam melakukan penetrasi pasar.

2) **Pengembangan Pasar (*Market Development*)**

Pengembangan pasar dapat dilakukan dengan mengembangkan segmen pelanggan yang saat ini dimiliki. Segmen kargo curah khususnya curah kering (*dry bulk*) seperti ; jagung, bungkil, gandum, dll serta segmen bahan baku / produk KS seperti ; coil, slab, harus dikembangkan untuk kargo-kargo lain seperti curah cair (minyak, *carbon black*, garam, gula, pupuk) dapat menjadi pengembangan pasar baru untuk PT. KBS. Pasar potensial lainnya adalah import sapi-sapi yang berasal dari Australia yang menjadi bahan baku makanan kaleng seperti cornet, baso, sosis, dll. Dimana setiap tahun tidak kurang dari 50.000 sapi diimport dari Australia dan hanya melalui pelabuhan

Tanjung Priok.. Pengembangan pasar potensial lainnya adalah lahan tidur seluas 10.000 ha yang dimiliki PT. KBS, dimana para pelanggan besar diajak kerjasama investasi untuk pembangunan gudang penyimpanan baik terbuka dan tertutup sehingga memudahkan pelanggan untuk mengatur transportasi barang yang hendak dibongkar muat baik dari dan ke gudang tujuan.

3) **Pengembangan Produk (*Product Development*)**

Karakteristik kuat yang telah dimiliki oleh PT. KBS perlu didukung dengan pengembangan produk yang membutuhkan kemampuan inovasi yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Penyediaan paket-paket jasa downstream seperti ; paket antar barang sampai tujuan, pembaggingan barang-barang curah, pengurusan ijin bea cukai & karantina, serta paket pemasaran bersama menjadi alternatif produk jasa yang dapat ditawarkan kepada pelanggan selain produk utama yang dimiliki oleh PT. KBS. Pelanggan dapat memilih produk jasa yang ditawarkan yang disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan.

4) **Integrasi ke depan (*Forward Integration*)**

Seringkali pelanggan kesulitan dan tidak puas terhadap kinerja tenaga kerja bongkar muat dan alat berat yang dikelola oleh PBM (Perusahaan Bongkar Muat). Walaupun PT. KBS tidak terlibat secara langsung, tetapi hal ini bisa menjadi hambatan bagi pelanggan untuk tetap mau menggunakan pelabuhan Cigading sebagai tempat bongkar muat barangnya. Karenanya, pengembangan untuk melakukan integrasi kedepan dengan membentuk SBU sendiri yang bertindak sebagai PBM dapat menjadi salah satu alternatif bisnis yang dapat dikelola PT. KBS. Tetapi untuk mendirikan sebuah PBM tidaklah mudah,

selain penambahan faktor resiko pengelolaan tenaga kerja padat karya, pengadaan A2B seperti *excavator & loader* membutuhkan investasi yang tidak sedikit. Karena analisa studi kelayakan termasuk analisa resiko perlu dilakukan terlebih dahulu untuk masuk kedalam bisnis tersebut.

5) **Integrasi ke belakang (*Backward Integration*)**

Pelayanan jasa down stream dengan membentuk unit setingkat Bidang menjadi prioritas perusahaan untuk melakukan integrasi ke belakang. Pengelolaan jasa downstream adalah berbasis proyek untuk setiap kapal yang disesuaikan berdasarkan kargo, paket jasa yang dipilih dan jarak tempuh barang dari dermaga ke gudang tujuan. Ruang lingkup jasa downstream meliputi ; jasa transportasi, jasa bagging, jasa kawasan, jasa pergudangan, jasa keamanan, jasa *custom clearance* dan jasa tenaga kerja (*checker, tally man*, dll). Dalam operasionalnya, unit kerja downstream melakukan kontrak dengan perusahaan transportasi, pihak yang berwajib (polisi), bea cukai, karantina, dll.

6) **Integrasi horisontal (*Horizontal Integration*)**

Dengan kewenangan yang dimiliki oleh PT.PELINDO sebagai pengelola tunggal pelabuhan sebelum keluarnya peraturan pemerintah yang mengatur pengelolaan pelabuhan, maka mau tidak mau PT. KBS harus melakukan kerjasama melalui aliansi strategis dengan PELINDO II cabang Banten dalam mengelola bisnis jasa kepelabuhan khususnya barang pihak ketiga. Kerjasama yang dilakukan adalah pemberian ijin kepada PT. KBS untuk melakukan bongkar muat kargo non KS dan pihak PELINDO mendapatkan fee atas setiap tonnase yang dibongkar. Setelah keluarnya UU Pelayaran maka, kerjasama ini

tetap dapat dilakukan bahkan dapat ditingkatkan dimana PT. KBS dapat membantu PT. Pelindo II khususnya di daerah Banten untuk pengelolaan jasa pelabuhan di seluruh pelabuhan yang dimiliki oleh PT. PELINDO.

7) **Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification*)**

Keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh PT. KBS dapat menjadi sebuah jasa yang dapat ditawarkan kepada pihak-pihak investor yang akan membangun pelabuhan-pelabuhan baru khususnya di Indonesia. Hal ini sudah dirintis, dimana PT. KBS ikut serta dalam tender jasa pengelolaan pelabuhan Tanjung Jati di Cepu yang mengkhususkan pada bongkar muat kargo PLTU Tanjung Jati. Selain itu, PT. KBS ikut serta dalam tender pemasangan kabel optik Jawa – Sumatera yang melibatkan pengelolaan transportasi kargo peralatan dari pihak vendor luar negeri ke wilayah pemasangan.

5.6.4. **TAHAP KEPUTUSAN (*DECISION STAGE*)**

Tahap Keputusan merupakan tahap akhir dari penentuan urutan alternatif strategi, dimana dalam tahap ini metode yang digunakan adalah *Quatitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM adalah metode yang dirancang untuk menentukan hubungan relative antara *alternative strategy* untuk memutuskan alternatif strategi yang dipilih sebagai dasar implementasi program kerja fungsional. Dalam penyusunan QSPM, Faktor yang akan diperbandingkan berasal dari Faktor-faktor eksternal & internal yang ada dalam IFE & IFE matrix beserta bobotnya, sedangkan alternatif strategi yang dibandingkan berasal dari 2 metode

yang digunakan dalam proses *matching stage* yaitu ; *IE Matrix*, *Grand Strategy Matrix* (GSM).

Adapun alternatif strategi yang akan dianalisa pada tahap ini adalah yang telah dirumuskan dalam tahap penyesuaian, dimana terdapat 7 strategi berdasarkan hasil analisa dengan menggunakan metode *IE Matrix* dan *Grand Strategi Matrix*, antara lain :

- 1) Strategi Penetrasi Pasar
- 2) Strategi Pengembangan Pasar
- 3) Strategi Pengembangan Produk
- 4) Strategi Integrasi ke depan
- 5) Strategi Integrasi ke belakang
- 6) Strategi Integrasi horisontal
- 7) Strategi Diversifikasi konsentrik.

Untuk menentukan nilai daya tarik (*Atractiveness Score*, AS) untuk masing-masing alternatif strategi, maka dilakukan secara dengan penyebaran kuisisioner secara selektif kepada pejabat setingkat manajer yang mengelola perencanaan bisnis dan pemasaran di PT. KBS.

Adapun hasil perhitungan QSPM, dapat dilihat dalam tabel dibawah ini :

Tabel 5.16. *Quantitative Strategic Planning Matrix*

TABEL QSPM															
Critical Success Factors	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
PELUANG															
OTOMATISASI	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
SISTEM INFORMASI	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
INTERNET	0.09	4	0.35	3	0.26	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.26
TEKNOLOGI BARU	0.08	3	0.25	3	0.25	2	0.17	2	0.17	2	0.17	2	0.17	3	0.25
SISTEM MUTU	0.08	2	0.15	2	0.15	2	0.15	2	0.15	2	0.15	2	0.15	4	0.31
REGULASI BISNIS	0.09	3	0.28	3	0.28	4	0.38	4	0.38	3	0.28	4	0.38	3	0.28
ANCAMAN															
TINGKAT INFLASI	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
UPAH TENAGA KERJA	0.07	3	0.22	3	0.22	4	0.29	4	0.29	4	0.29	2	0.14	4	0.29
KRISIS EKONOMI GLOBAL	0.10	4	0.41	4	0.41	3	0.31	3	0.31	3	0.31	2	0.21	2	0.21
UU PERPAJAKAN	0.07	2	0.15	3	0.22	4	0.29	4	0.29	4	0.29	4	0.29	3	0.22
KOMPETITOR	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27
LSM	0.07	-	-	-	-	3	0.20	3	0.20	3	0.20	1	0.07	1	0.07
KEKUATAN															
TINGKAT PENJUALAN	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
KECEPATAN PELAYANAN	0.08	3	0.23	4	0.31	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23
AVAILABILITY ALAT	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
KEAMANAN & KESELAMATAN KERJA	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
KOMPETENSI	0.08	3	0.23	3	0.23	2	0.15	2	0.15	3	0.23	3	0.23	4	0.30
RASIO KEUANGAN	0.08	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	2	0.15	3	0.23
KELEMAHAN															
JUMLAH PELANGGAN	0.08	4	0.34	4	0.34	3	0.25	2	0.17	2	0.17	3	0.25	3	0.25
KETERSEDIAAN SARANA PENDUKUNG	0.08	3	0.23	4	0.30	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	2	0.15
TEKNOLOGI PERALATAN	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
USIA KARYAWAN	0.05	3	0.16	3	0.16	3	0.16	1	0.05	1	0.05	2	0.11	3	0.16
KOMPOSISI KARYAWAN	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
	1.83		5.44		5.58		5.28		4.68		4.82		4.17		4.94

Keterangan Nilai AS (Attractive Score)
 1 = Tidak Menarik (Not Attractive)
 2 = Agak Menarik (Somewhat Attractive)
 3 = Cukup Menarik (Reasonably Attractive)
 4 = Sangat Menarik (Highly Attractive)

Dari hasil analisa dengan menggunakan QSPM, diperoleh prioritas alternatif strategi sebagai berikut :

Tabel 5.17. Prioritas Alternatif Strategi

No.	Alternatif Strategi	TAS
1	Penetrasi Pasar	5,44
2	Pengembangan Pasar	5,58
3	Pengembangan Produk	5,28
4	Integrasi ke depan	4,68
5	Integrasi ke belakang	4,82
6	Integrasi HORIZONTAL	4,17
7	Diversifikasi Konsentrik	4,94

Hasil pengolahan QSPM memperlihatkan bahwa terdapat 3 strategi utama, yang dapat menjadi prioritas dilaksanakan oleh PT. KBS. Adapun ke-3 alternatif strategi tersebut adalah :

1. Penetrasi Pasar
2. Pengembangan Pasar
3. Pengembangan Produk

Walau secara kuantitatif, alternatif strategi yang diperoleh melalui metode QSPM merupakan hasil yang terbaik, tetapi dalam melaksanakan implementasi pihak Manajemen tetap harus memperhitungkan Faktor-faktor lain khususnya faktor kualitatif seperti ; pergantian Direksi oleh pemegang Saham, rencana penjualan PT. Krakatau Steel sebagai induk perusahaan, dll.

BAB VI

RENCANA DAN EVALUASI STRATEGI

4.9. STRATEGI PERUSAHAAN

Isu strategis dalam bisnis jasa kepelabuhanan yang tentunya berkaitan dengan usaha perusahaan untuk memperluas/meningkatkan nilai tambah dan pertumbuhan pelabuhan.

4.9.1. STRATEGI KORPORASI

Sesuai analisis pada tahap keputusan, maka strategi dasar yang akan ditempuh/dilakukan perusahaan adalah strategi *Market Penetration*, *Market Development* dan *Product Development*, untuk meraih potensi keuntungan sektor hilir melalui sinergi operasi. Mengingat bahwa kondisi internal memiliki kekuatan yang cukup tinggi saat ini, maka perusahaan akan berusaha memanfaatkan keunggulan kompetisi dan keunggulan komparatif yang saat ini dimilikinya dalam meraih kesempatan yang ada.

4.9.2. STRATEGI BISNIS / LINI USAHA

- 1) *Core Bisnis* : ***Dry dan break bulk (world class) port***, dengan opsi pengembangan kepada *liquid bulk port* dan terminal batubara untuk mendukung pengembangan perekonomian Indonesia bagian barat;

- 2) Dengan mengacu kepada rencana jangka panjang PTKS, terkait dengan program produksinya maka masih terdapat kelebihan kapasitas (*excess capacity*) bagi pemanfaatan Pelabuhan Cigading;
- 3) Untuk masa 1-2 tahun mendatang perusahaan melakukan strategi yang diarahkan pada usaha meningkatkan porsi penjualan dan nilai penjualan dari pelanggan Non PTKS, serta mempertahankan market share yang telah ada dan tetap melakukan konsentrasi untuk meningkatkan penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk..
- 4) Pilihan internal ekspansi lebih ditekankan, mengingat strategi *External Expansion* pada kondisi yang kurang stabil memiliki resiko yang lebih besar;
- 5) Mempersiapkan study-study untuk menghasilkan “*Value Creation*” dalam rangka mencari strategis investor/partner bagi berbagai jenis proyek baru. Kalau mungkin memulai *Joint Venture* (J/V) untuk beroperasi dengan memanfaatkan *existing facilities*.

6.1.3. STRATEGI FUNGSIONAL

Strategi fungsional yang disusun berdasarkan competitive strategi di atas adalah sebagai berikut :

(a) Komersial

Dalam usaha mempertahankan kemampuan perusahaan dibandingkan dengan lingkungan usaha luar, maka dalam strategi pertumbuhan cepat ini, dilakukan serangkaian strategi sebagai berikut :

- ◆ Meningkatkan pemasaran kepada pelanggan dengan melakukan pengembangan produk dan paket pelayanan jasa.
- ◆ Melakukan promosi dengan memelihara jaringan distribusi pemasaran melalui aliansi strategis dengan EMKL, agen pelayaran dan perusahaan transportasi / A2B.
- ◆ Melakukan *benchmarking* dengan pelabuhan nasional maupun internasional serta *benchmarking* pengelolaan *industrial estate*.
- ◆ Mengembangkan *market intelligence* untuk melengkapi sistem informasi pasar, dalam mencari peluang bisnis.
- ◆ Melakukan pengembangan pasar dengan tidak hanya bertumpu pada kargo curah kering (*dry bulk cargo*) tetapi juga curah cair (LNG, PTA), break bulk cargo (semen, gipsum, dll) serta penjajagan untuk membongkar kargo sapi impor.
- ◆ Meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan melalui program customer intimacy dengan :
 - ✓ Penanganan pelanggan yang responsif, melalui *reciprocal communication* yang efektif.
 - ✓ Turut serta dalam perencanaan strategis investor, untuk mempersiapkan infrastruktur yang dibutuhkan.
 - ✓ Membantu pelanggan dalam menyelesaikan masalahnya.

(b) Keuangan

Strategi pengolahan dan manajemen keuangan yang dilakukan adalah :

- ◆ Mencari sumber-sumber pendanaan yang lebih murah serta memiliki resiko yang relatif rendah, termasuk untuk mengkaji potensi pelaksanaan *Initial Public Offering (IPO)*.
- ◆ Pemenuhan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan pengelolaan keuangan seperti ; perpajakan, penggunaan konsep PSAK, secara periodik menyusun laporan keuangan, dll.
- ◆ Memantapkan sistem informasi keuangan, untuk :
 - Memantapkan mekanisme sistem pengendalian modal kerja.
 - Mengoptimalkan program cost management untuk meningkatkan efisiensi perusahaan.
 - Mendukung usaha untuk mengoptimalkan asset yang dimiliki.
- ◆ Mengoptimalkan *internal focus* dengan melakukan program optimalisasi biaya dan efisiensi biaya internal..

(c) Sumber Daya Manusia

- ◆ Secara berkesinambungan, melakukan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan khususnya dalam mengantisipasi perkembangan teknologi baru, internet dan regulasi yang berhubungan dengan operasional bisnis jasa pelabuhan.

- ♦ Melakukan program rekrutmen dan seleksi karyawan untuk proses regenerasi dan pengaturan komposisi karyawan secara optimal.
- ♦ Pemenuhan kepatuhan terhadap peraturan perundang-undangan yang berhubungan dengan pengelolaan tenaga kerja seperti ; Upah Minimum (UMK/UMR), jamsostek, program pensiun, dll.
- ♦ Optimalisasi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja dengan menerapkan sistem insentif dan peningkatan kesejahteraan.
- ♦ Meningkatkan produktifitas, kreativitas sumber daya manusia melalui program *Suggestion System* (SS), 5R (Ringkas, Resik, Rapi, Rawat, Rajin), Gugus Kendali Mutu (GKM), dll.
- ♦ Mengembangkan Sistem Manajemen SDM yang akurat, transparan dan terintegrasi, dengan mengacu pada dimensi dan budaya i-CIRI, sehingga mampu menciptakan organisasi berkinerja tinggi.

(d) Operasi (Jasa Kepelabuhanan, Perawatan dan Jasa Kawasan)

- ♦ Mengoptimalkan ketersediaan peralatan dalam menunjang kegiatan operasional dengan secara kontinyu melakukan program perawatan dermaga, peralatan, prasarana jalan & gudang.
- ♦ Melakukan sinergi bisnis dengan penyedia jasa kritis, termasuk *trucking* dan alat-alat berat, untuk menjamin kehandalan dan ketersediaan sarana material handling.
- ♦ Meningkatkan availability alat handling.

- ◆ Pembuatan alat bantu mekanis dan non mekanis yang handal, efektif dan efisien guna mendukung kecepatan bongkar muat.
- ◆ Menyempurnakan sistem prosedur yang efektif/efisien dalam pengadaan barang dan jasa.
- ◆ Menekan konsumsi energi listrik dan energi lainnya, seiring *policy* pemerintah yang akan menghentikan subsidi energi dan kenaikan tarif listrik dari 5 cent US Dollar, menjadi 8 cent USD/KWh dalam jangka 5 tahun ke depan.

(e) Engineering dan Pengembangan Bisnis

- ◆ Mengoptimalkan investasi untuk penyediaan sarana penunjang (gudang, timbangan, jalan, dll) sebagai langkah antisipasi dalam menghadapi regulasi pelayaran yang baru.
- ◆ Meningkatkan pengembangan produk baru yang lebih mengarah kepada jasa downstream (penunjang bongkar muat) dalam bentuk paket-paket jasa transportasi, bagging, dll.
- ◆ Meningkatkan upgrading teknologi baru, otomatisasi peralatan, pengembangan sistem informasi dan standarisasi mutu.
- ◆ Mencari peluang kerjasama pengembangan bisnis untuk menggandeng investor dalam pendayagunaan dan pengembangan fasilitas pelabuhan Cigading.
- ◆ Analisa tarif pelayanan sebagai upaya untuk mendukung aktivitas penjualan jasa yang kompetitif.

- ♦ Pembuatan website www.cigadingport.com sebagai sarana promosi perusahaan dan produk-produk kepada calon pelanggan yang berada di luar negeri atau tidak terjangkau program promosi langsung.
- ♦ Melakukan kajian atas rencana investasi baik dengan pendanaan sendiri ataupun kerjasama dengan mitra potensial yang memberikan *added value* positif bagi bisnis perusahaan.
- ♦ Melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap proyek-proyek strategis perusahaan maupun induk perusahaan.

(f) Sekretaris Perusahaan & Hubungan Masyarakat (Sekper & Humas)

- ♦ Meningkatkan program *Company Social Responsibility* (CSR) dan program PKBL (Pengembangan Kemitraan & Bina Lingkungan) sebagai partisipasi aktif perusahaan dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat di sekitar perusahaan.
- ♦ Memelihara hubungan yang baik dengan tokoh masyarakat, Pemerintah Daerah / Kota (Pemda / Pemkot), Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) yang berhubungan langsung dengan kegiatan operasional bisnis jasa kepelabuhan.
- ♦ Berpartisipasi dalam ikut mempromosikan produk-produk perusahaan dengan ikut serta dalam pameran-pameran, pemasangan iklan di majalah-majalah pelayaran dan bergabung dengan asosiasi pengelola pelabuhan di Indonesia dan dunia.

6.2. IMPLEMENTASI PROGRAM KERJA PERUSAHAAN

Secara lintas fungsi, adalah program perusahaan melakukan evaluasi berkala / tahunan secara internal untuk mengantisipasi langkah perbaikan melalui proses perhitungan score dari perusahaan dengan MBNQA (*Malcolm Baldrige National Quality Award*), Manajemen Sistem Sumbang Saran, penerapan ISPS Code, dan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja (SMK3).

6.2.1. PROGRAM UTAMA PERUSAHAAN

Berdasarkan tujuan dan strategi yang telah ditetapkan, disusunlah program serta pentahapannya. Program tersebut ditahapkan dalam :

⊗ **Program mendesak (jangka pendek) sampai tahun 2009**, meliputi :

- 1) Kerjasama Pengembangan *Coal Terminal*, termasuk :
 - (a) *Upgrading* DL-1 untuk Panamax 70.000 DWT
 - (b) Pembangunan Dermaga Tongkang Batubara
 - (c) Penyiapan lahan dan infrastruktur
- 2) Kerjasama Pengembangan Fuel Terminal, termasuk :
 - (a) Pengembangan *Liquid jetty*
 - (b) Penyiapan lahan dan infrastruktur
 - (c) Pengadaan fasilitas *fuel handling*
- 3) Penerapan *Management Information System* yang terpadu, termasuk:
 - (a) *vessel scheduling system*
 - (b) *integrated operation control*

(c) *Gigabyte Fiber Optics backbone*

- 4) Pengadaan *Heavy Equipment*.
- 5) Kerjasama Pelayanan jasa pendukung kepelabuhanan dengan perusahaan yang memiliki *captive market* di pelabuhan lain.
- 6) Pembangunan Jalan Akses dan *Main Gate* KBS.

☒ **Program jangka menengah sampai tahun 2010.**

- 1) Pengembangan fasilitas dermaga dan material handling di Kalimantan Selatan, menunjang ekspansi PT Krakatau Steel.
- 2) Pengadaan Conveyor Terpadu, untuk *Grains* dan Gula.
- 3) Pengadaan Gudang Terpadu, untuk Curah Kering (Gula, Pupuk).
- 4) Pembelian Crane untuk Dermaga V.
- 5) *Port-net Implementation*.
- 6) Pembangunan *Liquid Jetty* baru (DL7).
- 7) Operasional handling KHI Pipe & *Coating Plant* di Cigading.
- 8) Penerapan ISO 26000 tentang *Corporate Social Responsibility* (CSR).

☒ **Program jangka panjang sampai tahun 2012.**

- 1) Operasional Logistik penanganan kargo KS dari Kalimantan-Cigading
- 2) Konversi Dermaga Tongkang menjadi DL6.
- 3) Pembangunan Cigading Business Center, yang menjadi *head office* dan sentra perkantoran industri maritim dan penunjangnya di Cilegon.
- 4) Pengembangan Dermaga Citayur dan Optimalisasi DL-4 untuk *Coal Handling Expansion* (tahap-2).

- 5) Pengembangan Dermaga DL-7 untuk handling kapal tanker Suezmax+ (150-200.000 DWT) untuk Fuel & Nafta Terminal expansion.

6.2.2. PROGRAM PENGEMBANGAN USAHA PERUSAHAAN

Sesuai dengan strategi perusahaan strategi pertumbuhan, dengan melihat potential market yang berkembang pesat, maka prioritas utama adalah mengundang investor yang menjadikan Pelabuhan Cigading sebagai pusat distribusi dan *transshipment*, pengadaan infrastruktur, penyediaan dermaga, alat-alat bongkar muat dan fasilitas lain penunjangnya, termasuk kerjasama dengan strategic investor yang akan membangun tank farm untuk terminal bahan bakar, fasilitas transshipment sebagai terminal batubara dari Kalimantan Tengah / Selatan, Jawa bagian selatan, dan Sumatera bagian selatan, serta pusat distribusi pupuk dan semen regional, disamping juga menjadi penyedia infrastruktur pengembangan industri yang ada di wilayah Cigading dan KIEC, seperti untuk PT Krakatau Steel dan Group, termasuk PT KHI Pipe Industries, terminal nafta bagi PT Titan Petrokimia (d.h. PENI), Sugar Logistics Center dan lain-lain.

Sebagai perwujudan strategi perusahaan, maka dilakukan upaya pengembangan usaha sebagai berikut :

- 1) Untuk melaksanakan program peningkatan kualitas layanan :
 - ❖ Perubahan status KBS menjadi Pelabuhan Umum, dengan kekhususan untk layanan industri yang tetap menunjang kepetingan PT Krakatau Steel.
 - ❖ Perawatan fasilitas pelabuhan, baik *Ship Unloader*, *Conveyor* dan Dermaga.

- ❖ Pengembangan Sistem Manajemen Lingkungan ISO 14000:2000 dengan mengadopsi berbagai ketentuan International (IMO).
- ❖ Pengurusan sertifikasi dan perawatan lahan.
- ❖ Pemantapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja.
- ❖ Pengembangan Fasilitas *Multipurpose Berth* DL-6, sebagai pengganti Dermaga Tongkang.
- ❖ Pengadaan *Bulk Handling Crane* di DL5 untuk peningkatan Kapasitas secara signifikan.
- ❖ Pengembangan fasilitas distribusi untuk cargo-cargo existing, seperti semen, gula dan pupuk, berupa Gudang Curah terpadu.

2) Pengembangan / Diversifikasi Layanan :

- Pengembangan Layanan Jasa Pengurusan Transportasi (*down stream*), untuk menjadi forwarding service yang lebih professional.
- Pengembangan *Coal Transshipment Center*.
- Pengembangan *Fuel Distribution Center*.
- Pengembangan *Liquid Jetty* yang untuk keperluan Terminal Nafta.
- Pengembangan Layanan *Iron Ore Handling* dari Kalimantan guna menunjang ekspansi dan optimalisasi PT KS

6.2.3. PROGRAM KERJA SAMA

Program-program utama dalam periode tahun 2008-2012 mencakup :

1) Jangka Pendek

⇒ Pembentukan unit-unit bisnis yang bergerak dalam hal handling/processing bulk material dengan pola Kerja Sama Operasi antara lain :

- ◆ *Coal Processing dan Transshipment Terminal*, dengan alokasi lahan seluas 10 Ha, dimana KBS menangani operasional, sedang untuk peralatan disediakan dari Investor melalui KSO;
- ◆ *Fuel Terminal*, dengan alokasi lahan seluas 10 Ha, dimana KBS menangani operasional, sedang untuk peralatan disediakan dari Investor melalui KSO.

2) Jangka Menengah dan Panjang

⇒ Pembentukan unit-unit bisnis yang bergerak dalam hal logistics bulk material dengan pola Kerja Sama Operasi (bila program industri tersebut terealisasi) dalam pengelolaan gudang curah terpadu antara lain untuk cargo ; Semen & *Clinker*, Gula, Pupuk, dll.

⇒ Persiapan dan penyediaan handling/processing bulk material dengan pola Kerja Sama Operasi (bila program industri tersebut terealisasi) antara lain :

- ◆ PT KHI Pipe Industri, yang akan mendirikan pabrik pipa dan coating pipa di Cigading.

- ♦ PT Titan Petrokimia (PENI), untuk handling Nafta untuk keperluan *Nafta Cracker (Petrochemical Center)*

6.3. EVALUASI STRATEGI MELALUI BALANCE SCORE CARD

6.3.1. PERSPEKTIF KEUANGAN

Perspektif keuangan merupakan hasil akhir yang ingin dicapai oleh perusahaan yang diterjemahkan dalam angka-angka keuangan. Hasil akhir ini merupakan kompilasi dari berbagai perspektif lainnya. Adapun target-target dari perspektif keuangan adalah sebagai berikut :

Tabel 6.1 Perspektif Keuangan

No	Key Result Area	Indikator	Satuan	Tahun					Program Kerja Utama
				2008	2009	2010	2011	2012	
1	Return on Equity (ROE)	Laba Setelah Pajak Modal Sendiri	%	21.86	23.51%	25.45%	40.82%	34.72%	Mengoptimalkan dana & laba untuk pengembangan dan pertumbuhan usaha
2	Return on Investment	EBIT + Penrusutan Aktiva Produktif	%	26.27	36.85%	23.54%	25.75%	25.84%	
3	Total Assets Turnover	Total Pendapatan Aktiva Produktif	%	88.10	73.74%	74.71%	81.53%	77.22%	Melaksanakan program cut cost yang terarah dan selektif
4	Return on Assets (%)	Laba Setelah Pajak Aktiva Produktif	%	13.84	11.85	12.24	13.79	13.61	Meningkatkan pengelolaan kas
5	Operating Margin (%)	Laba Usaha Pendapatan Usaha	%	21.92	23.24	25.40	24.96	25.70	Lebih aktif melakukan penagihan
6	Revenue Growth (%)	Pendapatan Usaha Th Lalu Pendapatan Usaha Th Kini	%	4.45	9.92	22.72	17.14	5.68	Manajemen kas serta melakukan koordinasi dengan unit organisasi terkait dalam hal pendukung tagihan sehingga dapat mendukung cash flow
7	Working Capital Turn Over	Modal Kerja Bersih Pendapatan Usaha	Hari	45.72	21.84	21.44	4.96	(3.56)	Meningkatkan pengendalian anggaran di segala bidang
8	Current Ratio (%)	Aktiva Lancar Kewajiban Lanvar	%	151.56	50.04%	127.82%	106.75%	95.21%	
9	Rasio Equity terhadap Assets	Modal Sendiri Total Assets	%	78.39	64.69%	61.22%	55.20%	57.84%	

6.3.2. PERSPEKTIF CUSTOMER

Terdapat kriteria dasar yang digunakan dalam perspektif customer, yakni *customer intention* yang berguna sebagai tolak ukur kepuasan pelanggan, *company image* yang digunakan untuk meningkatkan citra di dunia bisnis kepelabuhanan, dan *market share* yang berguna untuk mengkaji peranan KBS dalam bisnis bongkar/muat barang curah.

Tabel 6.2. Perspektif Pelanggan

No	Key Result Area	Indikator	Satuan	Tahun					Program Kerja Utama
				2008	2009	2010	2011	2012	
1	Customer Satisfaction	CS Score	0-4	3,00	3,10	3,20	3,25	3,25	* Melakukan perbaikan fasilitas layanan (kebersihan)
2	Sales Turn Over	Net Revenue	Rp Juta	136.599	150.679	185.154	216.880	229.207	* Melakukan aliansi pemasaran bersama investor
3	Volume Troughput	Volume Total	Ribu Ton/th	8.800	9.624	11.832	14.560	15.890	* Mendorong Kontrak Jangka Panjang
		Volume Non Afiliasi	Ribu Ton/th	4.820	5.684	7.893	10.619	11.950	
4	Customer Retention	Percent of customer retained each year	%	98%	98%	98%	98%	98%	* Meningkatkan efektifitas customer communication * Melakukan koordinasi penjadwalan yang lebih akurat dan responsif
5	Improve New Customer or Services	new customer/product	unit	3	3	3	3	3	

6.3.3. PERSPEKTIF PEOPLE

Pengukuran perpektif people ini ditujukan untuk meningkatkan produktivitas karyawan baik kompetensi, maupun inovasinya, dengan pola meningkatkan kepuasan karyawan, dimana kepuasan ini diukur tidak hanya sekedar remunerasi, akan tetapi meliputi seluruh aspek manajemen SDM.

Tabel 6.3 Perspektif Tenaga Kerja

No	Key Result Area	Indikator	Satuan	Tahun					Program Kerja Utama
				2008	2009	2010	2011	2012	
1	Employee Productivity	Net Sales/ Total Employee	Rp Ribu	689.749	718453	881.684	1.032.762	1.091.462	* Peningkatan kompetensi berbasis Nilai i-CIRI
2	Trained Employee	Training hours per employee	Jam (minimum)	39	40	40	40	40	* Penyesuaian sistem penghargaan * Peningkatan dorongan dalam
3	Employee Satisfaction	Score Survey	0-100	70	70	70	70	70	perbaikan (sistem SS dan GKM) * terintegrasi dengan penilaian kinerja kelompok & individu
		Resign Turn Over	%	1%	1%	1%	1%	1%	
		Absenteeism	%	1%	< 1%	< 1%	<0,5%	<0,5%	
4	Increase Motivation an Alignment	Suggestion Implemented	Unit (minimum)	25	25	25	25	25	* Penyebarluasan pengetahuan perbaikan dan keahlian
		SS implemented per Employee	Unit/orang	4	4	4	4	4	* Pemantapan kultur knowledge sharing sbg bagian i-CIRI
		Winning Award Improvement	Gold	1	1	1	1	1	
			Silver	1	1	1	1	1	
5	Management System Alignment	MBCFPE Score	0-1000	400	450	500	500	500	

6.3.4. PERSPEKTIF OPERATION

Tujuan dari perpektif operation ini adalah untuk mengukur tingkat efisiensi dan efektifitas operasional dalam kaitannya untuk meningkatkan *customer satisfaction*. Sisi operational yang dijadikan tolak ukur dalam hal ini meliputi dua sisi, yakni sisi operational pelayanan pelanggan, maupun sisi administrasi (*back office*).

Tabel 6.4. Perspektif Operasi

BAB VII

No	Key Result Area	Indikator	Satuan	Tahun					Program Kerja Utama
				2008	2009	2010	2011	2012	
1	Kinerja Bongkar Muat	Unloading Pellet	ton/hari	27000	27000	30000	30000	30000	* Revamping SU 1 dan SU 4 * Coal Terminal Development
		Unloading Grain	ton/hari	10000	10000	12000	12000	12000	
		Loading Bulk	ton/hari	6000	7500	30000	30000	30000	
2	Keandalan Alat	Availability	%	98	98	98	98	98	* Pembangunan Dermaga Citayur * Aplikasi Teknologi IT
3	Optimalisasi Fasilitas	BOR	%	65%	60%	65%	65%	65%	* Sertifikasi ISO 14001:2000 * Integrasi Sistem Manajemen * Regular Audit & Mgmt Review
		Waiting Time	jam	4	3	2	1,5	1,5	
4	Mutu Pelayanan Downstream	Losses Klaim	% Nilai	2% 0	2% 0	1,50% 0	1,50% 0	1,00% 0	
5	Sistem Manajemen	ISO 9001:2000	Compliance	OK	OK	OK	OK	OK	
		SMK3	Bendera	Emas	Emas	Emas	Emas	Emas	
		ISO 14001:2000	Compliance	Certified	OK	OK	OK	OK	
		ISPS Code	Compliance	OK	OK	OK	OK	OK	
6	Safety & Security	Safety	Accident	0/2	0/0	0/0	0/0	0/0	
		Security	Breach	0/2	0/0	0/0	0/0	0/0	
7	Automation & IT Implementaion	VESSA	% Tx	80%	90%	95%	95%	95%	OK = No Major, all findings corrected on Time
		Billing	Accuracy	90%	95%	95%	95%	95%	

REKOMENDASI DAN SARAN

4.10. Rekomendasi

Rekomendasi yang diajukan kepada pihak manajemen PT. KBS sebagai kesimpulan berdasarkan hasil analisis dan evaluasi data yang telah dilakukan, antara lain :

1) Dari hasil pengamatan lingkungan baik internal maupun eksternal, maka faktor –faktor dibawah ini merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh PT. KBS, antara lain :

1) Faktor kekuatan, terdapat 6 faktor kunci yang menjadi kekuatan PT. KBS yang menjadi modal internal, diantaranya ;

- **Tingkat Penjualan**, yang secara konstan meningkat dari tahun ke tahun;
- **Kecepatan Pelayanan**, dimana dengan didukung konsep *reward & penalty* berupa *demourage* (pemberian diskon jika PT. KBS terlambat membongkar barang kargo pelanggan sesuai target) dan *dispatch* (pemberian insentif bagi PT. KBS jika membongkar barang pelanggan lebih cepat) menjadikan nilai tambah bagi pelanggan untuk menggunakan jasa PT. KBS ;
- **Availability Alat**, meskipun hampir seluruh peralatan crane yang dimiliki perusahaan cukup tua tetapi dengan sistem perawatan yang handal, ketersediaan peralatan saat dibutuhkan pelanggan salah satu faktor yang dipertimbangkan pelanggan ;

- **Keamanan dan Keselamatan Kerja**, dengan program ISPS Code dan SMK3 menjamin standarisasi mutu keamanan dan keselamatan yang ditawarkan kepada pelanggan ;
 - **Kompetensi**, dengan sistem manajemen dan didukung oleh pelatihan yang berkesinambungan serta konsep insentif secara signifikan dapat meningkatkan kompetensi sumberdaya manusia khususnya yang berhubungan langsung dengan pelanggan ;
 - **Rasio Keuangan**, indikator keuangan yang mendukung bisnis perusahaan menjadi salah satu keunggulan perusahaan untuk terus mengembangkan pelayanan kepada pelanggan.
- b) Sedangkan faktor kelemahan PT. KBS yang harus menjadi perhatian untuk diperbaiki, antara lain :
- **Jumlah Pelanggan**, dimana jumlah pelanggan yang loyal dan mau terikat kontrak jangka panjang cenderung stagnan. Hal ini karena umumnya pelanggan meminta kepastian sandar yang hal itu tidak dapat dijamin oleh pihak perusahaan karena harus memprioritaskan kepentingan PT. KS selaku induk perusahaan ;
 - **Ketersediaan sarana pendukung**, sebagai salah satu anak perusahaan BUMN yang tidak bergerak dalam bidang kepelabuhanan, pengembangan investasi dalam penyediaan sarana pendukung seperti gudang, peralatan A2B (*Excavator & loader*) cenderung sulit direalisasikan ;

- **Teknologi peralatan**, hampir seluruh peralatan khususnya crane yang dimiliki PT. KBS dibuat dan diproduksi pada dekade 70 sehingga sangat sulit untuk dikembangkan ;
 - **Usia Karyawan**, dengan didominasi oleh karyawan yang diperbantukan dari induk perusahaan (± 60 %) dan saat ini berusia berkisar 45 – 50 tahun, maka terjadi ketimpangan pada periode waktu tertentu jika tidak dilakukan regenerasi ;
 - **Komposisi Karyawan**, permasalahan internal lainnya adalah masih banyaknya karyawan non organik pada posisi-posisi inti perusahaan khususnya di operasional.
- c) Adapun faktor eksternal yang merupakan peluang bagi PT. KBS untuk dapat diraih dalam rangka menjadi pemimpin di bisnis jasa pelabuhan, antara lain :
- **Otomatisasi**, dengan terjadinya pengembangan teknologi termasuk dalam teknologi peralatan pelabuhan dimana penggunaan otomatisasi dengan menggunakan PLC dapat mengoptimalkan penggunaan peralatan pelabuhan seperti Crane & Conveyor ;
 - **Sistem Informasi**, semakin berkembangnya sistem informasi maka penggunaan sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*) yang mengintegrasikan sistem komputerisasi di berbagai lini operasional akan lebih optimal dalam melayani pelanggan ;
 - **Internet**, semakin majunya teknologi internet harus dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menarik pelanggan, dimana sistem pemasaran

secara on line dan didukung informasi pelayanan secara on line kepada pelanggan akan meningkatkan tingkat kepuasan pelanggan ;

- **Teknologi baru**, munculnya teknologi baru seperti *slewing crane*, *cangaroo crane* dan *multi purpose crane* merupakan peluang untuk dapat menggantikan crane-crana tua yang dimiliki perusahaan ;
- **Sistem Mutu**, standarisasi mutu menjadi sebuah peluang untuk menarik pasar internasional dimana mereka akan lebih memilih pelabuhan yang memiliki sistem mutu yang sudah berstandar internasional seperti ISPS Code, OHSAS dan ISO 9002 ;
- **Regulasi Bisnis**, reformasi yang terjadi menjadikan iklim bisnis di Indonesia mulai mengikis monopoli yang saat ini dimiliki oleh BUMN tertentu termasuk di jasa pelabuhan. Peluang terjadinya perubahan regulasi bisnis tentunya akan mendorong tingkat kompetisi yang akan meningkatkan daya saing para operator pelabuhan.

d) Sementara faktor eksternal yang merupakan ancaman untuk diantisipasi agar tidak menjadi menghambat bisnis PT. KBS, antara lain:

- **Tingkat Inflasi**, meningkatnya inflasi akan menyebabkan daya beli masyarakat menjadi rendah sehingga akan merugikan sektor riil seperti industri makanan yang menggunakan bahan baku jagung, kedelai, dll. Hal ini akan berdampak langsung terhadap transaksi pengiriman impor bahan baku yang menggunakan pelabuhan ;

- **Upah Tenaga Kerja**, peningkatan Upah minimum tenaga kerja setiap tahun jika tidak diiringi dengan peningkatan kinerja menyebabkan perusahaan khususnya PMA untuk mengalihkan usahanya ;
- **Krisis Ekonomi Global** , yang diawali dengan krisis kredit perumahan di Amerika menyebabkan pengurangan produksi sumber-sumber bahan baku jagung & kedelai di benua Amerika, sehingga menyebabkan terjadinya penurunan jumlah impor ke negara lain termasuk Indonesia
- **UU Perpajakan**, dimana peningkatan target pajak menyebabkan hampir seluruh sektor industri harus lebih memprioritaskan pengelolaan pajak karena jika tidak dilakukan dapat menyebabkan penalti yang cukup besar dan berujung kepada sanksi pidana.
- **Kompetitor**, dengan peningkatan pasar menyebabkan banyak investor mulai menanamkan modalnya untuk mendirikan pelabuhan2 baru termasuk pemerintah daerah. Didaerah provinsi Banten, pelabuhan Bojonegoro yang bertaraf internasional dan pelabuhan kubang sari yang dikelola Pemkot Cilegon menambah daftar operator pelabuhan.
- **LSM**, selain perubahan maka reformasi juga memunculkan banyaknya peran Lembaga Swadaya Masyarakat (LSM) dalam memonitor dan mengawasi seluruh sektor industri. Dan sebagian diantaranya yaitu oknum LSM yang sering melakukan konfrontasi dengan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan dengan mengatasnamakan masyarakat.

2) Hasil analisa tingkat persaingan dengan menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM) menunjukkan posisi PT. KBS lebih kompetitif secara signifikan dibandingkan para kompetitornya. Dari 8 faktor yang diperbandingkan, PT.KBS unggul dalam 7 faktor, yaitu *Market Share* (3,47), *Product Quality* (3,33), *Customer Loyalty* (3,47), *Brand Image* (3,33), *Product Development* (3,07), *Customer Service* (3,07) dan *Accessibility* (3,00). Sedangkan 1 faktor yaitu *Price Competitiveness*, hampir seluruh kompetitor mempunyai nilai lebih baik dibandingkan PT. KBS. Karenanya perlu dilakukan program *Market Inteligent & Benchmarking* untuk mengetahui mengapa harga yang ditawarkan oleh para kompetitor lebih baik dibandingkan PT. KBS.

Dari hasil analisis dan evaluasi dengan menggunakan metode *IE Matrix*, *Grand Strategy Matrix*, dan *TOWS Matrix*, maka lini usaha PT.KBS berada pada posisi tumbuh dan berkembang, yang berarti PT.KBS mempunyai keunggulan kekuatan yang baik untuk menangkap peluang dan meminimalkan ancaman.

3) Berdasarkan tahap keputusan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), alternatif strategi yang merupakan prioritas untuk dapat ditindaklanjuti, antara lain :

8) **Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)**

Dalam penetrasi pasar, keunggulan kompetitif yang telah dimiliki PT. KBS seperti kecepatan pelayanan, letak geografis dan kedalaman laut dapat digunakan untuk mengintensifkan usaha-usaha pemasaran agar image perusahaan dapat ditingkatkan. Penggunaan media internet dapat

menjadi salah satu alternatif promosi yang dapat menjangkau pelanggan di seluruh dunia. Website PT. KBS yaitu www.cigadingport.com telah menjadi salah satu sarana promosi yang efektif. Disamping itu, pameran-pameran industri dan pemasangan iklan / berita di majalah-majalah pelayaran baik nasional maupun internasional menjadi sarana lain dalam melakukan penetrasi pasar.

9) **Pengembangan Pasar (*Market Development*)**

Pengembangan pasar dapat dilakukan dengan mengembangkan segmen pelanggan yang saat ini dimiliki. Segmen kargo curah khususnya curah kering (*dry bulk*) seperti ; jagung, bungkil, gandum, dll serta segmen bahan baku / produk KS seperti ; coil, slab, harus dikembangkan untuk kargo-kargo lain seperti curah cair (minyak, carbon black, garam, gula, pupuk) dapat menjadi pengembangan pasar baru untuk PT. KBS. Pasar potensial lainnya adalah import sapi-sapi yang berasal dari Australia yang menjadi bahan baku makanan kaleng seperti cornet, baso, sosis, dll. Dimana setiap tahun tidak kurang dari 50.000 sapi diimport dari Australia dan hanya melalui pelabuhan Tanjung Priok.. Pengembangan pasar potensial lainnya adalah lahan tidur seluas 10.000 ha yang dimiliki PT. KBS, dimana para pelanggan besar diajak kerjasama investasi untuk pembangunan gudang penyimpanan baik terbuka dan tertutup sehingga memudahkan pelanggan untuk mengatur transportasi barang yang hendak dibongkar muat baik dari dan ke gudang tujuan.

10) Pengembangan Produk (*Product Development*)

Karakteristik kuat yang telah dimiliki oleh PT. KBS perlu didukung dengan pengembangan produk yang membutuhkan kemampuan inovasi yang disesuaikan dengan kebutuhan pasar. Penyediaan paket-paket jasa downstream seperti ; paket antar barang sampai tujuan, pembaggingan barang-barang curah, pengurusan ijin bea cukai & karantina, serta paket pemasaran bersama menjadi alternatif produk jasa yang dapat ditawarkan kepada pelanggan selain produk utama yang dimiliki oleh PT. KBS.

4.11. Saran

Adapun saran-saran dari penulis baik untuk manajemen PT. KBS maupun untuk penelitian selanjutnya adalah :

- 1) Bagi pihak Manajemen PT. KBS, ada beberapa hal yang perlu dilakukan berkaitan dengan penelitian ini, antara lain :
 - a) Hasil dari penelitian ini selanjutnya dapat dijadikan bahan referensi untuk penyusunan perencanaan strategik perusahaan dalam bentuk RJPP (Rencana Jangka Panjang).
 - b) Dengan mempertimbangkan kondisi eksternal tahun 2009 sesuai proyeksi yang disampaikan baik oleh Menteri Keuangan RI untuk kondisi keuangan serta oleh Menteri Luar Negeri untuk kondisi sosial dan politik menunjukkan terjadinya perubahan yang cukup signifikan baik diakibatkan krisis ekonomi global maupun diadakannya Pemilu untuk memilih anggota DPR / DPRD serta Presiden / Wapres, maka perlu dilakukan penyesuaian

indikator-indikator yang digunakan dalam RJPP PT. KBS periode tahun 2008 - 2012 dengan menggunakan asumsi yang lebih akurat dan terkini.

- 2) Sedangkan saran untuk penelitian selanjutnya, adalah :
 - a) Penelitian yang telah dilakukan masih bersifat perencanaan strategik yang bersifat makro, karenanya perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk menentukan strategi pemasaran yang tepat sebagai tahap lanjutan dalam meningkatkan nilai penjualan.
 - b) Penelitian yang dilakukan merupakan perencanaan strategi untuk perusahaan yang sudah eksis dalam bisnis jasa pelabuhan, karenanya penelitian khusus dalam bentuk *BusinessPlan* akan menarik dan dibutuhkan oleh para investor yang berminat untuk menanamkan modalnya di bidang kepelabuhan khususnya di Indonesia.

DAFTAR PUSTAKA

- Adji, Suryo W. (2004). *Industri Perkapalan Indonesia : Menyongsong Masa Depan. Fakultas Teknologi Kelautan. ITS. Surabaya.*
- Bank Indonesia. *Laporan Neraca Pembayaran Indonesia ; Realisasi 2007 dan Proyeksi 2008.*
- Chew, Celine. (2005). *Strategic Marketing Planning and Position in Voluntary non profit organizations : Empirical Findings and Implications for British Charitable Organizations.* Aston University Birmingham.
- David, R. Fred. (2005). *Konsep-konsep Manajemen Strategis.* 10th edition. New Jersey, Prentice Hall.
- Departemen Keuangan Republik Indonesia. (2008). *Data Pokok APBN-P 2007 dan RAPBN-P 2008.*
- Kotler, Philips. (1994). *Marketing Management : Analysis Planning, Implementation and Control.* 8th Edition Prentice Hall International.
- Man, Mok Kim and Syed Azizi Wafa. (2007). *The Relationship between Distinctive Capabilities, Innovation, Strategy Types and The Performance of Small and Medium-size Enterprises (SMEs) of Malaysian Manufacturing Sector.* Unversity Malaysia Sabah.
- Mc Donald, Malcolm HB and Hugh N Wilson. (2007). *An Evaluation of Styles of It Support for Marketing Planning.* Cranfiled Of Management. Bredford.
- Nor, Khalil MD. (2001). *Does the Fit of Competitive Priorities Between Manufacturing and Marketing Function Matter ? : A Proposal.* University Teknologi Malaysia.

- Porter, Michael E.(1985), *Competitive Advantage*. New York, The Free Press.
- PT. Krakatau Bandar Samudera. (2008). *Application Summary Malcolm Baldrige Criteria for Performance Excellence (MBCfPE)* PT. KBS.
- Ray, David. (2008) *Reformasi sector pelabuhan Indonesia dan UU Pelayaran tahun 2008.*. Melalui <http://www.usaid.gov/pdf_docs/PNADN189.pdf>.
- Setiawan, Hari Purnomo. (1999). *Manajemen Strategi*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Umar, Husein. (2002). *Strategic Management in Action*. Jakarta, PT Gramedia Pustaka.
- Wheelen, Thomas L., and David J. Hunger (2005). *Manajemen Strategis*. Terjemahan Julianto Agung. Yogyakarta : Penerbit Andi .

LAMPIRAN 1

KUISIONER IDENTIFIKASI FAKTOR STRATEGIS LINGKUNGAN INTERNAL

Dalam rangka penyusunan perencanaan strategis perusahaan, maka bersama ini kami meminta Bapak untuk mengisi Kuisisioner dibawah ini. Adapun Teknis pengisian kuisisioner adalah sebagai berikut :

1. Beri tanda (X) pada kolom Kekuatan (2) atau kelemahan (3) untuk setiap faktor strategis yang ada dalam kolom (1) yang sesuai menurut analisis Bapak.
2. Beri nilai angka 1 s/d 4 (kategori nilai sesuai keterangan dibawah tabel) pada kolom Bobot yang menggambarkan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor strategis.
3. Beri nilai angka 1 s/d 4 (kategori nilai sesuai keterangan dibawah tabel) pada kolom Rating / Nilai yang menggambarkan kondisi aktual untuk masing-masing faktor strategis sesuai analisa Bapak terhadap Perusahaan
3. Selamat mengerjakan.

FAKTOR STRATEGIS	KATEGORI <i>(Tandai (X) yang sesuai)</i>		BOBOT	RATING / NILAI
	KEKUATAN	KELEMAHAN		
1. PEMASARAN				
- Tarif				
- Tingkat Penjualan				
- Jumlah Pelanggan				
- Kepuasan Pelanggan				
2. OPERASIONAL				
- Kecepatan Pelayanan				
- Availability Alat				
- Ketersediaan Sarana Pendukung				
- Keamanan dan Keselamatan Kerja				
3. TEKNOLOGI				
- Teknologi Peralatan				
- Sistem Informasi				
- Sistem Standarisasi Mutu				
4. SUMBER DAYA MANUSIA				
- Tingkat Pendidikan				
- Usia Karyawan				
- Kompetensi				
- Kesejahteraan Karyawan				
- Komposisi Karyawan				
4. KEUANGAN				
- Rasio Keuangan				
- Kecukupan Modal				
- EVA				
- Cash Ratio				

KETERANGAN

BOBOT

- 1 = Tidak Penting
2 = Kurang Penting
3 = Penting
4 = Sangat Penting

RATING / NILAI

- 1 = Sangat Lemah
2 = Lemah
3 = Kuat
4 = Sangat Kuat

DATA RESPONDEN

NAMA :
DEPT. / PERSH :
PARAF :

LAMPIRAN 2

KUISIONER IDENTIFIKASI FAKTOR STRATEGIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

Dalam rangka penyusunan perencanaan strategis perusahaan, maka bersama ini kami meminta Bapak untuk mengisi Kuisisioner dibawah ini. Adapun Teknis pengisian kuisisioner adalah sebagai berikut :

1. Beri tanda (X) pada kolom Peluang (2) atau Ancaman (3) untuk setiap faktor strategis yang ada dalam kolom (1) yang sesuai menurut analisis Bapak.
 2. Beri nilai angka 1 s/d 4 (kategori nilai sesuai keterangan dibawah tabel) pada kolom Bobot yang menggambarkan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor strategis.
 3. Beri nilai angka 1 s/d 4 (kategori nilai sesuai keterangan dibawah tabel) pada kolom Rating / Nilai yang menggambarkan kondisi aktual untuk masing-masing faktor strategis sesuai analisa Bapak terhadap Perusahaan
3. Selamat mengerjakan.

FAKTOR STRATEGIS	KATEGORI <i>(Tandai (X) yang sesuai)</i>		BOBOT	RATING / NILAI
	PELUANG	ANCAMAN		
I. LINGKUNGAN SOSIAL				
1.A. EKONOMI				
- Tingkat Inflasi				
- Upah Tenaga Kerja				
- Trend GNP				
- Tingkat Suku Bunga				
- Tingkat Pengangguran				
- Harga BBM				
1. B. TEKNOLOGI				
- Otomatisasi				
- Sistem Informasi				
- UU Paten				
- Internet				
- Teknologi Baru				
- Sistem Mutu				
1. C. POLITIK DAN HUKUM				
- Regulasi Bisnis				
- UU Lingkungan				
- Regulasi Perdagangan				
- UU Perpajakan				
- Otonomi Daerah				
- Stabilitas Pemerintah				
1. D. SOSIAL BUDAYA				
- Perubahan Gaya Hidup				
- Konsumerisasi				
- Agrocultural -> Industri				
- Populasi				
- Kesempatan Kerja				
2. LINGKUNGAN INDUSTRI				
A. PENDATANG BARU				
B. KOMPETITOR				
C. PRODUK SUBSTITUSI				
D. KEKUATAN PEMASOK				
E. KEKUATAN PEMBELI				
F. STAKEHOLDER :				
- PEMDA				
- ASOSIASI				
- LSM				

KETERANGAN

BOBOT

- 1 = Tidak Penting
2 = Kurang Penting
3 = Penting
4 = Sangat Penting

RATING / NILAI

- 1 = Sangat Lemah
2 = Lemah
3 = Kuat
4 = Sangat Kuat

DATA RESPONDEN

NAMA :
DEPT. / PERSH :
PARAF :

LAMPIRAN 3

KUISIONER IDENTIFIKASI CPM (COMPETITIVE PROFILE MATRIX)

CPM (Company Profile Matrix) adalah matrix yang menggambarkan perbandingan perusahaan dengan perusahaan lain untuk beberapa faktor kunci yang dibandingkan.

Sehubungan hal tersebut diatas, maka bersama ini kami meminta Bapak untuk mengisi kuisisioner CPM dibawah ini.

Adapun Teknis pengisian kuisisioner adalah sebagai berikut :

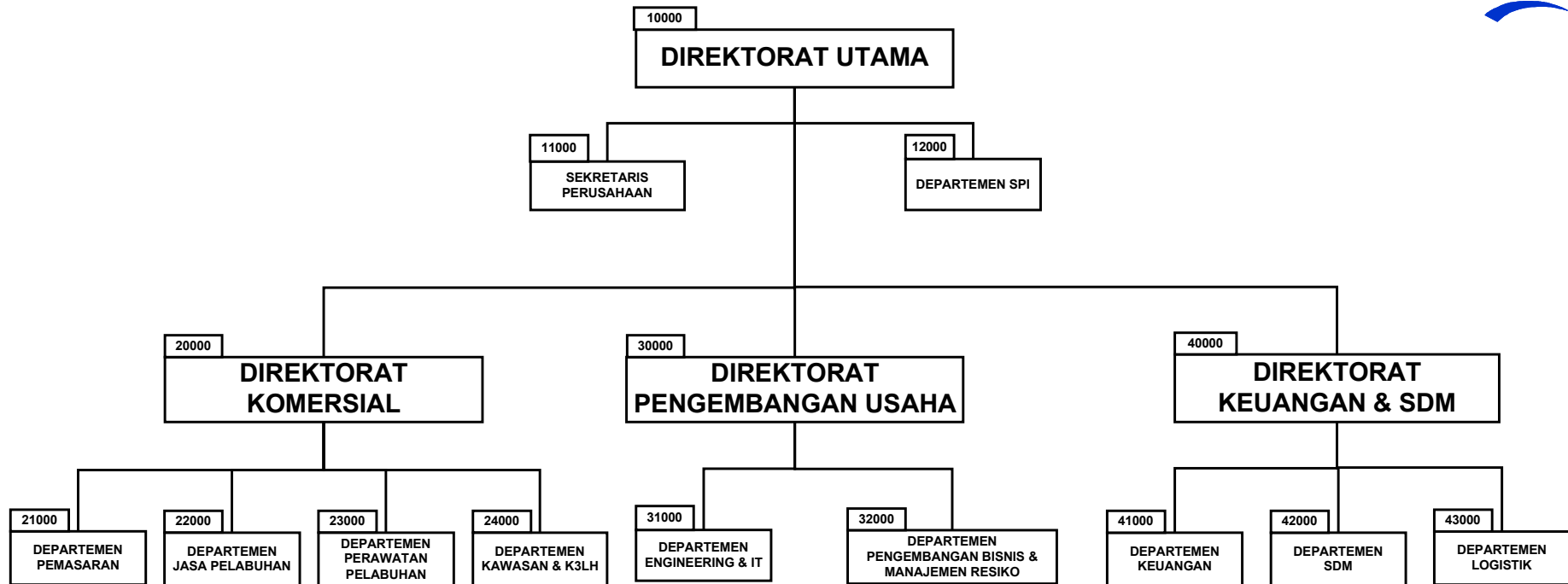
- Beri nilai bobot untuk masing-masing KSF dimana jumlah nilai bobot untuk 8 KSF harus berjumlah 1
- Beri nilai masing-masing pelabuhan untuk setiap KSF.
Nilai 1 = lemah sekali, 2 = lemah, 3 = kuat, 4 = kuat sekali
- Selamat mengerjakan.

KEY SUCCESS FACTOR (1)	BOBOT (2)	NILAI			
		P. CIGADING	P. CIWANDAN	P. INDAH KIAT	P. TANJUNG PRIOR
1. MARKET SHARE Menggambarkan jumlah pangsa pasar yang dimiliki pelabuhan untuk barang-barang curah.					
2. PRODUCT QUALITY Menggambarkan kualitas produk yang diberikan pelabuhan					
3. CUSTOMER LOYALTI Menggambarkan tingkat loyalitas pelanggan untuk kembali membongkar barangnya di pelabuhan					
4. BRAND IMAGE Menggambarkan tingkat popularitas pelabuhan di kalangan pelanggan.					
5. PRICE COMPETITIVENESS Menggambarkan tingkat kompetitif harga yang ditawarkan untuk produk / jasa yang dihasilkan pelabuhan					
6. PRODUCT DEVELOPMENT Menggambarkan pengembangan produk & jasa yang dilakukan oleh pelabuhan untuk meningkatkan pangsa pasar yg dimiliki					
7. CUSTOMER SERVICE Menggambarkan tingkat pelayanan yang diberikan pelabuhan kepada pelanggannya.					
8. ACCESSIBILITY Menggambarkan tingkat kemudahan proses termasuk dokumen, fasilitas & komunikasi					

1.00

DATA RESPONDEN	
NAMA	:
DEPT. / PERSH	:
PARAF	:

LAMPIRAN 4

STRUKTUR ORGANISASI PT. KBS

LAMPIRAN 4

TOWS MATRIX

TOWS MATRIX		
	PELUANG	ANCAMAN
	1 OTOMATISASI 2 SISTEM INFORMASI 3 INTERNET 4 TEKNOLOGI BARU 5 SISTEM MUTU 6 REGULASI BISNIS	1 TINGKAT INFLASI 2 UPAH TENAGA KERJA 3 KRISIS EKONOMI GLOBAL 4 UU PERPAJAKAN 5 KOMPETITOR 6 LSM
KEKUATAN	Strategy S - O	Strategy S - W
1 TINGKAT PENJUALAN 2 KECEPATAN PELAYANAN 3 AVAILABILITY ALAT 4 KEAMANAN & KESELAMATAN KERJA 5 KOMPETENSI 6 RASIO KEUANGAN	1 Meningkatkan pemasaran kepada pelanggan dengan adanya pengembangan produk & paket pelayanan jasa. 2 Mengoptimalkan investasi untuk penyediaan sarana penunjang (gudang, timbangan, jalan, dll) dan persiapan antisipatif dalam menghadapi regulasi baru pelayaran 3 Mengoptimalkan ketersediaan peralatan dalam menunjang kegiatan operasional dengan program preventive maintenance dan pengendalian keamanan. 4 Secara berkesinambungan, melakukan program pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan khususnya dalam mengantisipasi perkembangan teknologi baru dan internet dalam industri pelabuhan	1 Melakukan promosi dengan memelihara jaringan distribusi pemasaran melalui aliansi strategis dengan EMKL, agen pelayaran dan perusahaan transportasi /A2B 2 Mencari sumber-sumber pendanaan yang lebih murah serta resiko yang relatif rendah, antara lain dengan kerjasama investasi, joint operation, dll 3 Meningkatkan program <i>Company Social Responsibility</i> (CSR) dan PKBL serta memelihara hubungan yang baik dengan LSM, PEMDA dan tokoh masyarakat sekitar 4 Melakukan <i>Market Inteligent</i> dan <i>Benchmarking</i> untuk lebih mengoptimalkan tingkat kompetitif perusahaan 5 Pemenuhan kepatuhan terhadap UU & Peraturan Pemerintah seperti perpajakan, ketenagakerjaan, dll
KELEMAHAN	Strategy W - O	Strategy W - T
1 JUMLAH PELANGGAN 2 KETERSEDIAAN SARANA PENDUKUNG 3 TEKNOLOGI PERALATAN 4 USIA KARYAWAN 5 KOMPOSISI KARYAWAN	1 Melakukan pengembangan pasar dengan tidak hanya bertumpu pada kargo curah kering (<i>dry bulk cargo</i>) tetapi juga curah cair (LNG, PTA), <i>break bulk cargo</i> (semen, gypsum) dan impor sapi 2 Meningkatkan pengembangan produk baru yang lebih mengarah kepada jasa downstream (penunjang B/M) dalam bentuk paket-paket jasa transportasi, bagging, dll 3 Meningkatkan upgrading teknologi baru, otomatisasi peralatan, pengembangan sistem informasi dan standarisasi mutu 4 Melakukan program rekrutmen & seleksi karyawan untuk proses regenerasi yang berkesinambungan	1 Mengoptimalkan internal focus, dengan melakukan program cost optimalisasi & efisiensi biaya internal 2 Meningkatkan program inovasi dan kreatifitas karyawan melalui program SS, GKM/TQM, dan 5R 3 Meningkatkan hubungan yang baik dengan pelanggan melalui program Customer Intimacy dan secara periodik melakukan Customer Satisfaction Survey 4 Optimalisasi Sumberdaya Manusia dalam meningkatkan kinerja dengan sistem insentif dan peningkatan kesejahteraan

LAMPIRAN 5

TABEL QSPM															
Critical Success Factors	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6		Strategi 7	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
PELUANG															
OTOMATISASI	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16
SISTEM INFORMASI	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27
INTERNET	0.09	4	0.35	3	0.26	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.26
TEKNOLOGI BARU	0.08	3	0.25	3	0.25	2	0.17	2	0.17	2	0.17	2	0.17	3	0.25
SISTEM MUTU	0.08	2	0.15	2	0.15	2	0.15	2	0.15	2	0.15	2	0.15	4	0.31
REGULASI BISNIS	0.09	3	0.28	3	0.28	4	0.38	4	0.38	3	0.28	4	0.38	3	0.28
ANCAMAN															
TINGKAT INFLASI	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16
UPAH TENAGA KERJA	0.07	3	0.22	3	0.22	4	0.29	4	0.29	4	0.29	2	0.14	4	0.29
KRISIS EKONOMI GLOBAL	0.10	4	0.41	4	0.41	3	0.31	3	0.31	3	0.31	2	0.21	2	0.21
UU PERPAJAKAN	0.07	2	0.15	3	0.22	4	0.29	4	0.29	4	0.29	4	0.29	3	0.22
KOMPETITOR	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	3	0.27
LSM	0.07	-	-	-	-	3	0.20	3	0.20	3	0.20	1	0.07	1	0.07
KEKUATAN															
TINGKAT PENJUALAN	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
KECEPATAN PELAYANAN	0.08	3	0.23	4	0.31	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23
AVAILABILITY ALAT	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16
KEAMANAN & KESELAMATAN KERJA	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16
KOMPETENSI	0.08	3	0.23	3	0.23	2	0.15	2	0.15	3	0.23	3	0.23	4	0.30
RASIO KEUANGAN	0.08	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	2	0.15	3	0.23
KELEMAHAN															
JUMLAH PELANGGAN	0.08	4	0.34	4	0.34	3	0.25	2	0.17	2	0.17	3	0.25	3	0.25
KETERSEDIAAN SARANA PENDUKUNG	0.08	3	0.23	4	0.30	3	0.23	3	0.23	3	0.23	3	0.23	2	0.15
TEKNOLOGI PERALATAN	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16
USIA KARYAWAN	0.05	3	0.16	3	0.16	3	0.16	1	0.05	1	0.05	2	0.11	3	0.16
KOMPOSISI KARYAWAN	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14
	1.83		5.44		5.58		5.28		4.68		4.82		4.17		4.94

Keterangan Nilai AS (Attractive Score)

1 = Tidak Menarik (Not Attractive)

2 = Agak Menarik (Somewhat Attractive)

3 = Cukup Menarik (Reasonably Attractive)

4 = Sangat Menarik (Highly Attractive)

RIWAYAT HIDUP PENULIS

Nama : **Asep Siswanto**
 Telepon : 0811124592
 E-mail : asis_siswanto@yahoo.com
 Tempat/Tgl. Lahir : Cilegon, 08 September 1972
 Alamat : Komplek PCI Blok D 96 No. 8,
 RT 03/RW 05, Kel. Cibeber
 Kota Cilegon - 42421
 Status Pernikahan : Menikah
 Hobi / Favorit : Membaca



Penulis adalah anak ke enam dari tujuh bersaudara pasangan orang tua H. Nasum Hadi Sumarto dan Hj.Saripah. Telah menikah pada 27 Desember 2001 dengan Susanti Margiyani, SE. Setelah menyelesaikan kuliah selama \pm 4 tahun dengan IPK 3.40 S1-nya di Fakultas Teknik dan Manajemen Industri Universitas Pasundan, Bandung pada tahun 1995.

Penulis bekerja di beberapa sektor industri seperti PT. AIWA Electronic (Sukabumi), PT. Hankook Ceramic (Tangerang), PT. Sony Indonesia (M 1000 - Bekasi) sebelum akhirnya bekerja di PT. Krakatau Bandar Samudera sejak 01 Agustus 1996 sampai dengan sekarang. Terakhir, mulai melanjutkan sekolahnya untuk mendapatkan gelar S2-nya di Program Magister Manajemen Universitas Mercu Buana Jakarta sejak awal bulan Agustus 2007.