

**MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PELABUHAN INDONESIA
STUDI KASUS PADA PT. PELINDO III**

**Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi**



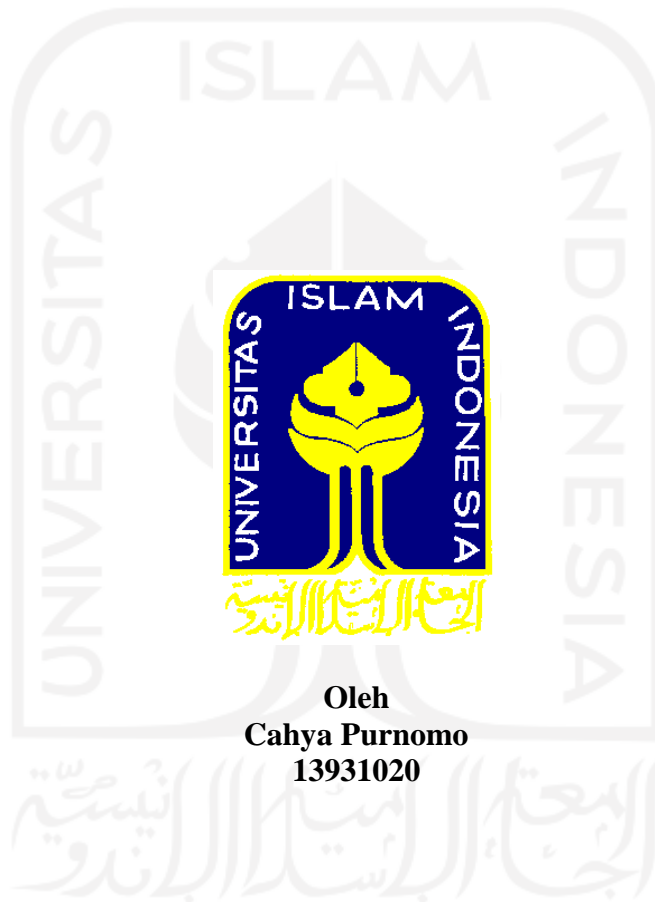
**Oleh
Cahya Purnomo
13931020**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Yogyakarta
Januari 2021**

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PELABUHAN INDONESIA

STUDI KASUS PADA PT. PELINDO III

**Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi**



**Oleh
Cahya Purnomo
13931020**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA**

**Yogyakarta
Januari 2021**

MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PELABUHAN INDONESIA

STUDI KASUS PADA PT. PELINDO III

**Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor
dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta**

**Oleh
Cahya Purnomo
13931020**

**PROGRAM PASCASARJANA FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
Yogyakarta
Januari 2021**

PERNYATAAN PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan, bahwa dalam disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka. Apabila di kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sangsi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, Januari 2021

Cahya Purnomo



BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Selasa tanggal 19 Januari 2021 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mhs: Drs. Cahya Purnomo, M.Sc.

No. Mhs. :13931020

Konsentrasi :Manajemen/Pemasaran

Dengan Judul:

**MEMBANGUN KEUNGGULAN BERSAING PELABUHAN INDONESIA.
STUDI KASUS PADA PT. PELINDO III**

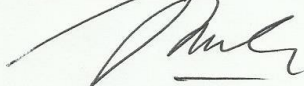
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



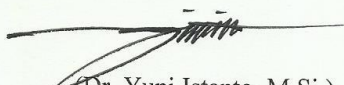
(Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)

Co Promotor I,



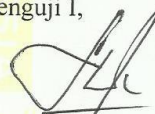
(Drs. Anas Hidayat, MBA., Ph.D.)

Co Promotor II,



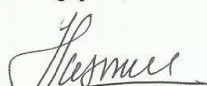
(Dr. Yuni Istanto, M.Si.)

Penguji I,



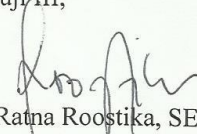
(Prof. Dr. M. Suyanto, MM.)

Penguji II,



(Dr. Susanto, M.S.)

Penguji III,



(Rr. Ratna Roostika, SE., MAC., Ph.D.)

Mengetahui

Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Drs. Akhsyim Afandi, MA., Ph.D.)

HALAMAN PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor



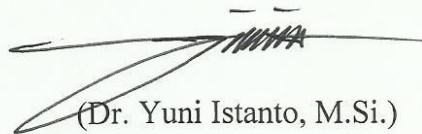
(Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo)

Co Promotor I



(Drs. Anas Hidayat, MBA., Ph.D.)

Co Promotor II



(Dr. Yuni Istanto, M.Si.)

KATA PENGANTAR

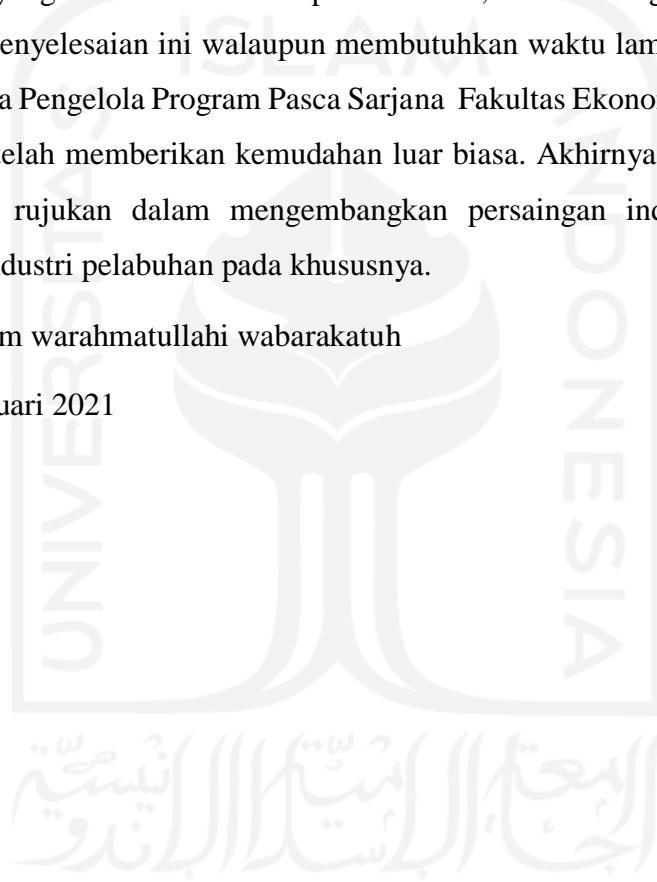
Assalamualikum warahmatullahi wabarakatuh

Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT, yang telah memberi hidayah atas selesainya disertasi ini. Maksud disertasi ini meneliti bagaimana membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia studi kasus pada Pelindo III. Terima kasih penulis sampaikan kepada Promotor, Ko-Promotor yang dengan telaten membimbing penulis, Dewan Penguji yang telah memvalidasi penelitian ini, serta keluarga penulis yang telah menyemangati penyelesaian ini walaupun membutuhkan waktu lama. Tidak lupa terima kasih juga kepada Pengelola Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan kemudahan luar biasa. Akhirnya semoga disertasi ini dapat dijadikan rujukan dalam mengembangkan persaingan industri maritim pada umumnya dan industri pelabuhan pada khususnya.

Wassalamualikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, Januari 2021

Cahya Purnomo



DAFTAR ISI

Isi	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSYARATAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME	iii
BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISESRTASI	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Perumusan Masalah	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Kontribusi Keilmuan	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1 Review Studi Terkait	9
2.2 Ruang Lingkup Pelabuhan	17
2.2.1 Definisi Pelabuhan	18
2.2.2 Peran Pelabuhan	20
2.2.3 Fungsi Pelabuhan	22
a. <i>Gateway</i>	22
b. <i>Link</i>	22
c. <i>Interface</i>	23
d. <i>Industrial Entity</i>	23
2.2.4 Jenis Pelabuhan	25
a. Pelabuhan Ditinjau dari Keaslian Pelabuhan	25
(1) Pelabuhan Alam	25
(2) Pelabuhan Buatan	26
(3) Pelabuhan Semi Alam	26
b. Pelabuhan Ditinjau dari Hirarkhi	26
c. Pelabuhan Ditinjau dari Penyelenggaraan	28
(1) Pelabuhan Umum	28
(2) Pelabuhan Khusus	29
d. Pelabuhan Ditinjau dari Fungsi Perdagangan	30
(1) Pelabuhan Laut	30
(2) Pelabuhan Pantai	30
e. Pelabuhan Ditinjau dari Kapal yang Dilayani	30
(1) Pelabuhan Barang	30
(2) Pelabuhan Penumpang	31
(3) Pelabuhan Khusus	31
2.2.5 Jasa Pelabuhan	31

2.3	Generasi Pelabuhan	32
2.3.1	Generasi Pelabuhan Pertama	33
2.3.2	Generasi Pelabuhan Kedua	34
2.3.3	Generasi Pelabuhan Ketiga	35
2.3.4	Generasi Pelabuhan Keempat	35
2.4	Pelabuhan dalam Logistik Maritim	37
2.4.1	Transportasi Laut	38
2.4.2	Transportasi Laut dan Distribusi	44
2.4.3	Logistik Maritim	51
a.	Logistik	51
b.	Logistik ke Manajemen Rantai Pasok	55
c.	Konsep Logistik Maritim	59
d.	Operator Maritim	61
e.	Logistik Maritim versus Transportasi Laut	72
f.	Nilai Logistik Maritim	73
BAB III KERANGKA TEORI		80
3.1	Teori <i>Resource – Based View</i>	80
3.2	Teori Kekuatan Persaingan	82
3.3	Teori <i>Value Chain</i>	86
3.4	Hubungan <i>Resource Based View</i> -Kekuatan Persaingan- <i>Value Chain</i>	89
BAB IV METODE PENELITIAN		92
4.1	Alur Pemikiran Penelitian	92
4.2	Fokus Penelitian	92
4.3	Paradigma Penelitian	93
4.4	Disain Penelitian	94
4.5	Metode Delphi Dua Putaran	95
4.5.1	Sumber Data	97
4.5.2	Proses Metode Delphi Dua Putaran	99
4.5.3	Solusi Mengatasi Kelemahan Metode Delphi	103
4.5.4	Bentuk Kuesioner	103
BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN		108
5.1	Profil Pelabuhan	108
5.1.1	Pendahuluan	108
5.1.2	Pengusahaan Pelabuhan di Indonesia.....	108
5.1.3	Kinerja Pelabuhan di Indonesia.....	113
5.1.4	Tarif Jasa Pelabuhan	119
5.1.5	Pelindo III Cabang Tanjung Perak	121
5.1.6	Produksi Pelindo III Cabang Tanjung Perak	123
5.2	Model Pengelolaan Pelabuhan	125
5.2.1	Pendahuluan	125
5.2.2	Evolusi Institusi Pelabuhan	126
5.2.3	Dasar Pembagian Kepentingan	129
5.2.4	Tujuan Privatisasi Pelabuhan	134
5.2.5	Interaksi dengan Kota Sekitarnya	138
5.2.6	Model Dasar Pengelolaan Pelabuhan	142
5.2.7	Model Pengelolaan Pelabuhan di Indonesia selama ini	150

5.2.8 <i>Benchmark</i> Peneglolaan Pelabuhan	152
5.2.9 Model Pengelolaan Pelabuhan Indonesia yang Ideal	156
5.3 Persaingan Pelabuhan	160
5.3.1 Pendahuluan	160
5.3.2 Faktor Penentu Pilihan Pelabuhan bagi <i>Shipping Lines</i> dan <i>Shipper</i>	162
5.3.3 Persaingan dan Daya Saing Pelabuhan	163
a. Persaingan Pelabuhan	163
b. Daya Saing Pelabuhan	166
5.3.4 Lima Kekuatan Persaingan Pelabuhan	167
a. Persaingan antar Pelabuhan yang Sudah Ada	168
(1) Akses ke <i>Hinterland</i>	168
(2) Kemampuan <i>Transshipment</i>	171
(3) Kapasitas dan Permintaan Regional Pelabuhan	174
(4) Keberanian Mengambil Risiko	176
(5) Kemampuan Menyerap Kerugian	177
(6) Kemampuan Mengontrol Operasi	179
(7) Membatasi Pesaing	180
(8) Ketersediaan Subsidi Pemerintah	181
b. Ancaman dari Pelabuhan Baru	181
(1) Biaya Investasi Pelabuhan Baru	182
(2) Pola Distribusi Baru	183
(3) Ketentuan Kesepakatan Operasi	185
(4) Halangan Alami	186
(5) Besarnya Pengalihan Biaya	187
(6) Keunggulan Biaya dan Loyalitas Pelanggan	188
c. Ancaman dari Pengganti Pelabuhan	189
(1) Sumber Produk Global yang Melalui Pelabuhan	190
(2) Penggantian Produk Ekspor-Impor	191
(3) Besarnya Pengalihan Biaya	192
(4) Elastisitas Permintaan Ekspor-Impor	193
(5) Proporsi Biaya Pelabuhan terhadap Biaya Pengiriman Total	194
d. Daya Tawar terhadap Pengguna Pelabuhan	196
(1) Konsentrasi Kekuatan Pengguna Pelabuhan	196
(2) Dampak Perubahan Hubungan Bisnis	198
(3) Besar Nilai Tambah yang Diciptakan	199
(4) Peran Pelabuhan terhadap Ekonomi	200
(5) Kemampuan Pengguna Mengganti Pelabuhan	202
(6) Biaya Investasi Fasilitas bagi Pengguna	203
(7) <i>Choke Point</i> di Pelabuhan	205
e. Daya Tawar terhadap Pemasok Pelabuhan	206
(1) Pengalaman dan Kemampuan	207
(2) Partisipasi Finansial	208
(3) Kemampuan Menyerap <i>Downtime</i>	209
(4) Hubungan Pemasok-Pengguna	210
(5) Hak dan Kewajiban	212
5.4 Hasil <i>Delhi Survey</i> Dua Putaran.....	215
5.4.1 Pendahuluan	215
5.4.2 <i>Delphi R1 Pilot</i>	215
5.4.3 <i>Delphi R1 Survey and Analysis</i>	216

5.4.4 <i>Delphi R2 Survey and Analysis</i>	226
5.4.5 Wawancara Mendalam	231
5.5. Konfirmasi Kerangka Teori	238
BAB VI PENUTUP	240
6.1. Kesimpulan	240
6.2. Kontribusi Keilmuan	243
6.3. Implikasi Strategis	243
6.4. Saran	244
DAFTAR PUSTAKA	245



DAFTAR TABEL

Nomor Tabel	Nama Tabel	Halaman
2.1	Pelacakan Studi Terkait	13
2.2	Tugas Institusi Utama di Pelabuhan	20
2.3	Jasa Pelabuhan	32
2.4	Generasi Pelabuhan	37
2.5	Karakteristik Jenis Angkutan	42
2.6	Tingkat Emisi CO ₂ dari Berbagai Moda Transportasi	44
2.7	Perkembangan Kegiatan dari Logistik ke Rantai Pasok	58
2.8	Shipping System	
2.9	Logistik Maritim versus Transportasi Laut	72
2.10	Fungsi Utama dan Fungsi Pendukung Operator Maritim	76
4.1	<i>Key Person</i>	100
5.1	Pembagian Jumlah Pelabuhan Umum dan Pelabuhan Khusus	110
5.2	<i>Port Time</i> Negara Terpilih (2018) dalam Hari	117
5.3	Tarif Biaya Pelabuhan dari Negara Terpilih Berdasarkan <i>Gross Rate Ton</i> Operasi 19 Jam (US \$) ..	121
5.4	Produksi Jasa Pelabuhan Tanjung Perak (TEUs) Tahun 2018	123
5.5	Dasar Alasan Privatisasi Pelabuhan	138
5.6	Tahap Hubungan Pelabuhan – Kota dan Karakteristiknya	139
5.7	Kewenangan dan Tanggungjawab Model Pengelolaan Pelabuhan	148
5.8	Kelebihan dan Kekurangan Model Pengelolaan Pelabuhan	149
5.9	<i>Benchmark</i> Pengelolaann Pelabuhan	153
5.10	Faktor Penentu Pilihan Pelabuhan bagi <i>Shipping Lines</i> dan <i>Shipper</i>	162
5.11	Rentang Keunggulan Bersaing Pelabuhan	166
5.12	Lima Kekuatan Persaingan Pelabuhan	167
5.13	Laba Bersih 5 Anak Perusahaan PT. Pelindo III Tahun 2018	178
5.14	Cargo Handling Petikemas Pelindo III Tahun 2014- 2017 (TEUs)	186
5.15	Peran Ekonomi Pelabuhan Tanjung Pelepas	201
5.16	Jumlah Sampel dalam dalam Delphi R1 Survey and Analysis	216
5.17	Hasil Delphi R1 Survey and Analysis Berdasarkan Pertanyaan Bagian Pertama	217
5.18	Hasil Delphi R1 Survey and Analysis Berdasarkan Pertanyaan Bagian Kedua	219
5.19	Hasil Delphi R2 Survey and Analysis Berdasarkan Pertanyaan Bagian Pertama	227
5.20	Hasil Delphi R2 Survey and Analysis Berdasarkan Pertanyaan Bagian Kedua	228



DAFTAR GAMBAR

Nomor Gambar	Nama Gambar	Halaman
2.1	Pembagian Tugas Otoritas Pelabuhan – Syahbandar	19
2.2	Sistem Pelabuhan	24
2.3	Pelabuhan Pengumpul dan Pelabuhan <i>Hub</i>	28
2.4	Sistim Transportasi	39
2.5	Pemasaran Langsung vs. Pemasaran tidak Langsung	45
2.6	Produk Jasa	46
2.7	Distribusi Jasa Pelabuhan	48
2.8	Pelayanan <i>Port - to - Port</i> dan <i>Door - to - Door</i> ...	49
2.9	Pelayanan <i>Port - to - Port</i> dan <i>Door - to - Door</i> dengan Penyesuaian	49
2.10	Distribusi Angkutan Laut dalam Skala Eksternal dan Skala Internal	50
2.11	Aliran Barang dan Informasi	52
2.12	Tekanan yang Mempengaruhi Sistem Logistik	54
2.13	Perkembangan dari Logistik ke Manajemen Rantai Pasok	57
2.14	Logistik Maritim	60
2.15	<i>Shipping System</i>	62
2.16	<i>Shipping System</i> dengan penyesuaian	63
2.17	Jalur Pelayaran Utama	65
2.18	Pelabuhan Bekerja sebagai Sub Sistim Logistik Maritim	67
2.19	Sistim Logistik Pelabuhan	68
2.20	Struktur Freight Forwarding	70
2.21	Rentang Aktivitas Pengiriman Kargo	71
2.22	Rantai Nilai Pengiriman Kargo	75
2.23	Proses Pembentukan Nilai Logistik Maritim sebelum Penyesuaian	77
2.24	Proses Pembentukan Nilai Logistik Maritim dengan Penyesuaian	78
3.1	Lima Kekuatan Persaingan	84
3.2	Rantai Nilai Jasa Pelabuhan	88
3.3	Kerangka Teori Keunggulan Bersaing	90
4.1	Alur Pemikiran Penelitian	92
4.2	Disain Penelitian	95
4.3	Proses Penelitian Metode Delphi	99
5.1	Pembagian Wilayah Kerja Pelindo	112
5.2	<i>Turn Round Time</i> ke <i>Effective Time</i>	116
5.3	Pelayanan Barang	118
5.4	<i>Layout</i> Pelabuhan Tanjung Perak	122
5.5	Perkembangan Kargo yang Ditangani Pelabuhan di Dunia	141
5.6	Pembagian Peran dan Pelayanan Pelabuhan	150
5.7	Cakupan Geografis Pelindo III	170
5.8	<i>Transshipment</i> di <i>Hub Port</i>	172

5.9	Pola Distribusi Logistik Utama Indonesia	184
5.10	Lima Kekuatan Persaingan Pelabuhan	214
5.11	<i>Grounded Theory</i> Keunggulan Bersaing Pelabuhan Indonesia	242



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Lampiran	Nama Lampiran	Halaman
1.	Kuesioner Penelitian	264
2.	Daftar Cabang dan Anak Perusahaan di bawah Pelindo III	267



Abstrak

Pelabuhan Indonesia umumnya dan Pelindo III khususnya belum memiliki daya saing yang bagus menghadapi persaingan dari pelabuhan asing yang lebih kompetitif. Tujuan disertasi ini membangun konsep keunggulan bersaing Pelindo III. Pendekatannya dengan exploratory-kualitatif dengan metode Delphi dua putaran. Prosenya melalui *pilot survey* terhadap *key person* sebanyak 12, diikuti dengan survey putaran pertama. Hasilnya ditindak lanjuti dengan survey putaran kedua dan wawancara mendalam pada 9 operator maritim utama, yaitu operator pelabuhan, perusahaan pelayaran dan *freight forwarder*. Hasil akhir adalah bahwa pemahaman sumberdaya maritim Pelindo III belum mendalam, identifikasi lima kekuatan persaingan masih lemah hanya menempatkan pada posisi bersaing dalam lingkup domestik. Penerapan rantai nilai dalam logistik maritim baru sebagian berjalan, belum secara luas dinikmati oleh *stakeholder*-nya. Keunggulan bersaing pelabuhan akan tercapai jika dipenuhi prasyarat privatisasi Pelindo dan kedaulatan cargo masing-masing pelabuhan.

Kata kunci: Membangun daya saing, Pelindo III, metode Delphi, privatisasi, kedaulatan cargo

Abstract

Indonesian ports in general and Pelindo III in particular do not yet have good competitiveness to compete with more competitive foreign ports. The dissertation aim is to build the concept of Pelindo III's competitive advantage, using an exploratory-qualitative approach with the Delphi two-round method. The research was initiated by conducting a pilot survey to 12 key persons, followed by the first round survey. The results were then followed by the second round survey and in-depth interviews with 9 (nine) key persons of maritime operators including port operators, shipping companies and freight forwarders. The findings showed that general understanding of maritime resources was not deeply established in Pelindo III as indicated in identification of five weak competitive forces which only concerned domestic competition. The implementation of value chains in maritime logistics has only been partly underway and has not been widely enjoyed by its stakeholders. The competitive advantage of the port will be achieved if the prerequisites for the privatization of Pelindo and the cargo sovereignty of each port are met.

Keywords: competitiveness development, Pelindo III, Delphi method, privatization, cargo sovereignty

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Kondisi permukaan bumi yang sebagian besar tertutup oleh laut membawa konsekuensi peran pelayaran dalam distribusi barang di dunia. Pelayaran sebagai industri paling mendunia (Lun, Lai, and Cheng 2010; Song and Payanides, 2015) memiliki dampak pada pemenuhan kebutuhan masyarakat setiap hari, menghubungkan dunia industri dan konsumen (Lorange and Fjeldstad, 2012).

Pelayaran adalah kegiatan pengangkutan melalui laut dari suatu pelabuhan ke pelabuhan lainnya (Ragnarsson, 2013), artinya pelayaran tidak mungkin eksis tanpa keberadaan pelabuhan. Industri pelabuhan menjadi entitas global sebenarnya karena mendistribusikan sebagian besar barang dari produsen ke konsumen (Redrigue and Browne, 2008). Fenomena tersebut membuktikan betapa pentingnya peran pelabuhan dalam kegiatan ekonomi dunia.

Industri pelayaran mempunyai dua sisi utama, yaitu “sisi kapal” dan “sisi pelabuhan” (Robinson, 2002; Cullinane, 2005). “Sisi kapal” maksudnya perusahaan pelayaran dan “sisi pelabuhan” maksudnya perusahaan pelabuhan, oleh karenanya kedua domain tersebut tidak dapat dipisahkan jika membahas tentang pelayaran, karena kedua domain merupakan fasilitator bersama dalam perdagangan dunia (Robinson, 2002). Kedua domain adalah sama-sama besar dan kompleks cakupannya, maka penelitian ini konsentrasi pada domain pelabuhan dengan perspektif pemasaran dengan *framework* keunggulan bersaing.

Industri pelabuhan adalah padat modal dan berisiko tinggi (Lorange and Fjeldstad, 2012), jika salah perhitungan mendatangkan bencana besar. Resiko tinggi tersebut karena ketidakstabilan tarif pengangkutan, ketimpangan antara volume muatan berlayar berangkat terhadap volume kembalinya, serta tingginya nilai investasi (Parola, Satta, and Panayides, 2015). Berdasarkan karakteristik historisnya, maka manajemen pelabuhan memerlukan strategi pemasaran yang cermat.

Posisi geografis Indonesia sangat menguntungkan ditinjau dari sudut pandang perdagangan internasional. Sebagai negeri kepulauan (UNCLOS, 1982), pelabuhan laut Indonesia mempunyai peran penting dan strategis dalam mobilisasi orang maupun barang, yang merupakan unsur penggerak perekonomian nasional. Pengelolaan pelabuhan yang efisien merupakan faktor sangat penting dalam persaingan ekonomi global. Namun kenyataannya sampai sekarang pelabuhan-pelabuhan besar (utama) di Indonesia tidak pernah masuk *ranking* dalam 20 *top port* di dunia (UNCTAD, 2019). Berdasarkan fenomena tersebut menguatkan pentingnya penelitian pemasaran pelabuhan dengan *framework* keunggulan bersaing.

Sumberdaya berupa negeri maritim bagi Indonesia jelas merupakan keunggulan bersaing berkelanjutan bagi pengembangan pelabuhan, karena selama negeri ini eksis maka sumberdaya dimaksud tetap akan eksis pula. Sumberdaya dimaksud baik fisik maupun ketrampilan penduduknya serta semangatnya sangat beralasan untuk dijadikan modal strategi keunggulan bersaing pelabuhan, karena *non-tradeable* sebagaimana dalam konsep *resource-based view* (Barney, 1991). Namun penggunaan sumberdaya yang dimiliki tersebut ternyata bukan pekerjaan yang mudah, sering membutuhkan tim manajemen untuk menciptakan kondisi katalis dalam organisasi yang dapat memotivasi orang menerima tantangan baru (DiVanna and Austin, 2004).

Identifikasi sumberdaya maritim bagi Indonesia selama ini telah terjadi “salah kaprah” (Jw). Hal ini karena identitas Indonesia selama ini sebagai “negeri abu-abu”. Sebagian kalangan menyatakan bahwa Indonesia sebagai negeri agraris, namun sebagian kalangan lainnya menyatakan Indonesia sebagai negeri bahari. Kenyataan sebagai negeri agraris, namun bahan pangan pokok sebagian besar masih impor. Kenyataan sebagai negeri bahari, namun sebagian besar (90 %) angkutan laut dikuasai kapal-kapal asing (Umar, 2001; UNCTAD, 2019). Berdasarkan gagasan Mariotti (1997), maka Indonesia belum dapat meraih kinerja dalam hal produksi, efisiensi, dan kualitas, yang seharusnya nilai-nilai tersebut sudah harus dicapai pada era 1960-an sampai era 1990-an yang lalu. Kenyataan ini merupakan kesenjangan antara yang seharusnya dengan realitanya.

Identifikasi kepemilikan sumberdaya maritim masih meragukan menimbulkan keprihatinan akademik. Penelitian ini mengidentifikasi ulang (DiVanna and Austin, 2004) dan mengujinya “rasa handarbeni” (Jw) atas sumberdaya yang telah dimiliki selama ini sebagai titik awal membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia. Kerangka kerja penelitian ini diawali dengan teori *resource-based theory* mengikuti pemikiran Penrose (1959), yang dalam risetnya menggunakan sekumpulan sumberdaya internal yang dapat mempengaruhi pertumbuhan perusahaan. *Resource-based theory* dalam 25 tahun terakhir ini merupakan asal teori keunggulan kompetitif dan merupakan standar teori dalam strategi (Hoopes, Madsen, and Walker, 2003). Berdasarkan hal tersebut maka teori tersebut ditekankan kembali dalam riset strategi keunggulan bersaing pelabuhan.

Nilai distribusi barang melalui pelabuhan yang terdiri dari kualitas, reliabilitas, ketepatan waktu penghantaran, responsivitas, serta harga yang dibayarkan (Mariotti, 1997), merupakan andil pembentuk daya saing pelabuhan. Selanjutnya Mariotti mengindikasikan, bahwa pada era tahun

1960-an sampai 1970-an merupakan era efisiensi dan *output*, serta pada era 1980-an dan 1990-an merupakan era kualitas dan pelayanan. Namun ternyata sampai era 2000-an sekarang ini Indonesia belum dapat meraih nilai-nilai tersebut (UNCTAD, 2019). Berdasarkan kinerja tersebut maka era sekarang harus dapat menunjukkan efisiensi, *output*, serta kualitas pelayanan pelabuhan.

Bappenas dan Kementerian Perhubungan pada tahun 2019 melaporkan kondisi sejumlah pelabuhan strategis Indonesia sebagai berikut:

- (1) Waktu tunggu/*waiting time* (WT) masih tinggi, yakni 27-47 jam (WT terendah di ASEAN mencapai 2 jam).
- (2) *Gross Crane Productivity* masih rendah sekitar 7-11 MPH (*Gross Crane Productivity* tertinggi di ASEAN mencapai 20-30 *crane moves per hour* atau MPH).
- (3) *Crane Intensity* (CI) masih rendah sekitar 1-2 (CI tertinggi di ASEAN mencapai 1,8-3,6).
- (4) *Domestic Dwilling Time* masih tinggi sekitar 5 hari (terendah di ASEAN mencapai 1 hari).

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pelabuhan-pelabuhan utama di Indonesia belum sukses dalam pemasarannya karena tidak mempunyai keunggulan bersaing.

Penelitian sebelumnya terkait dengan topik keunggulan bersaing pelabuhan oleh Song and Yeo (2004) mengambil obyek pada 8 pelabuhan di Cina. Temuannya bahwa keunggulan bersaing pelabuhan atributnya adalah: volume muatan yang ditangani, fasilitas pelabuhan, lokasi pelabuhan, serta kualitas pelayanan. Urutan atribut tersebut lokasi pelabuhan dan fasilitas pelabuhan masing-masing menempati urutan pertama dan kedua. Keterbatasannya adalah bahwa lokasi pelabuhan di suatu negara merupakan *given*, artinya sebetulnya tidak perlu dimasukkan sebagai atribut untuk menaikkan daya saing. Seharusnya pendekatan lokasi menggunakan RBV, yang merupakan modal pertama dalam membangun keunggulan bersaing (Barney, 1991). Demikian juga rantai nilai yang diterima konsumen tidak ditemukan, padahal ini merupakan

atribut penting dalam keunggulan bersaing. Berdasarkan hasil penelitian tersebut, penelitian ini berbeda karena menggunakan *framework* RBV-kekuatan persaingan-rantai nilai dan menggunakan metode Delphi.

Penelitian lain adalah Cheraghi, Khaligh, Naderi, Miremadi (2012), menganalisis faktor-faktor pembentuk keunggulan bersaing pelabuhan di Iran. Temuannya adalah bahwa strategi pelabuhan, logistik pelabuhan, konektivitas dengan daerah penyangga (*hinterland*), lokasi pelabuhan, kesiapan pelabuhan, serta pelayanan pelabuhan sebagai faktor-faktor pembentuk keunggulan bersaing. Merujuk pada pemikiran Moore (2011); Eriksson, Lutteman (2015), penelitian ini mengandung keterbatasan karena dalam membangun strategi bersaing bisnis harus ada unsur kekuatan persaingan Porter (1980) sebagai *scanning* pesaing. Berdasarkan keterbatasan tersebut maka penelitian ini mempunyai kebaruan karena berdasarkan *framework* RBV sumberdaya maritim - kekuatan persaingan pelabuhan – rantai nilai yang dihasilkan pelabuhan, serta menggunakan metode Delphi.

Penelitian Panayides and Cullinane (2002), yang menyorot keunggulan bersaing bagi *liner shipping* berdasarkan tiga strategi *generic* Porter (1980), yaitu *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus. Pilihan strategi dapat memilih di antara ketiga opsi tersebut. Menurut Panayides dan Cullinane, gagasan Porter mengandung kelemahan, hanya menjelaskan “bagian perbedaan” terhadap perusahaan lain pada industri tertentu, maka mereka menyarankan dengan menggabungkan dengan strategi RBV Barney (1991), karena keunggulan bersaing tak cukup ditunjukkan oleh *attractive position* namun harus memiliki keunikan dan sumberdaya yang sulit ditiru. Pandangan Porter dan Barney masing-masing mempunyai kelebihan dan kekurangan. Oleh karenanya kemudian menyarankan strategi lain, yaitu integrasi vertikal dengan *stakeholder* relevan, strategi aliansi dengan perusahaan sejenis, strategi skala ekonomi produk, regulasi harga

serta hubungan dengan pengirim. Temuannya menyimpulkan tidak ada strategi yang sesuai bagi semua negara yang mempunyai industri pelayaran, termasuk industri pelabuhan. Disertasi ini berbeda dengan penelitian tersebut dalam hal kerangka kerja, yaitu RBV sumberdaya maritim - kekuatan persaingan pelabuhan – rantai nilai yang dihasilkan pelabuhan, serta menggunakan metode Delphi yang diterapkan pada Pelindo III.

Porter (1980), telah membangun konsep keunggulan bersaing ketika suatu industri dapat mengidentifikasi lima kekuatan persaingan, yaitu: persaingan antar perusahaan sejenis yang ada saat itu, ancaman masuk pendatang baru, kekuatan tawar menawar dengan pembeli, ancaman produk pengganti, dan kekuatan tawar menawar dengan pemasok. Studi oleh The World Bank (2007), menunjukkan bahwa keunggulan bersaing pelabuhan dapat dibangun dengan konsep tersebut. Artinya konsep lima kekuatan persaingan dapat diterapkan pada industri pelabuhan dalam hal ini Pelindo III.

Penggunaan teori rantai nilai dalam penelitian Lee (2010), menunjukkan pelabuhan dapat memenangkan persaingan ketika pelabuhan berhasil membangun rantai nilai yang dinikmati bagi semua pengguna jasa pelabuhan. Artinya teori ini juga berkontribusi terhadap konstruksi keunggulan bersaing pelabuhan. Disertasi ini berbeda dengan penelitian tersebut dalam hal dasar konsepnya.

Teori-teori RBV, lima kekuatan persaingan, dan rantai nilai pada industri pelabuhan merupakan konsep pemasaran berkelanjutan. Atas dasar temuan-temuan penelitian sebelumnya maka penelitian ini menawarkan strategi pemasaran yang sesuai bagi pelabuhan Indonesia (Pelindo), khususnya Pelindo III dengan menganalisis strategi keunggulan bersaing berdasarkan teori RBV, kekuatan persaingan, rantai nilai, serta analisis lain di luar teori.

1.2. Perumusan Masalah

Pelabuhan Indonesia khususnya Pelindo III belum memiliki daya saing terhadap pelabuhan lain, oleh karenanya perlu konsep strategi untuk membangun keunggulan bersaing. Penelitian ini merumuskan masalahnya sebagai berikut: “Bagaimana membangun keunggulan bersaing Pelindo III yang ideal”. Permasalahan ini dipilih karena relevan dengan fenomena pelabuhan Indonesia sekarang serta kemungkinan strategi pelabuhan nasional yang harus diambil untuk memenangkan persaingan pelabuhan global.

Dasar mengapa dipilih Pelindo III karena distribusi barang di Indonesia dapat dipilah menjadi dua, yaitu wilayah barat yang dikendalikan oleh Pelindo II di Jakarta dan wilayah Timur yang dikendalikan oleh Pelindo III di Surabaya. Maka dipilihnya obyek analisis Pelindo III dapat mewakili separo dari distribusi wilayah Indonesia.

Keunggulan bersaing Pelindo III yang ideal maksudnya persaingan Pelindo III terhadap pelabuhan asing berdasarkan persepsi operator maritim sebagai pengguna jasa Pelindo III. Adapun untuk memecahkan masalah tersebut penelitian ini menggunakan *framework* RBV sumberdaya maritim – lima kekuatan persaingan pelabuhan – rantai nilai yang dihasilkan pelabuhan, analisis lain di luar teori serta menggunakan metode Delphi 2 putaran.

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan kondisi obyektif pelabuhan Indonesia yang belum mempunyai keunggulan bersaing, penelitian ini bertujuan menganalisis model keunggulan bersaing Pelindo III dengan pandangan alternatif - baru, baik pada aspek teori, metode, keputusan analitis serta implikasi kebijakannya.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini adalah: (1) Membuka wawasan akademis tentang strategi pemasaran dengan membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia khususnya PT. Pelindo III, yang dipandang belum ada kajian tentang topik tersebut; (2) Bermanfaat bagi pengambil kebijakan bisnis PT. Pelindo III dalam membangun keunggulan bersaing terutama menghadapi persaingan pelabuhan-pelabuhan asing yang lebih kompetitif; (3) Mengingat dimensi maritim sangat luas maka dengan penelitian ini membuka jalan bagi kajian akademis berikutnya dengan fokus lainnya terkait industri maritim.

1.5. Kontribusi Keilmuan

Kontribusi keilmuan penelitian ini meliputi: (1) Riset-riset terkait keunggulan bersaing memang sudah banyak dilakukan dengan teori yang bermacam-macam. Penelitian ini berdasarkan teori RBV sumberdaya maritim yang diintegrasikan dengan teori lima kekuatan persaingan pelabuhan dan teori rantai nilai pelabuhan, serta analisis lain di luar teori, oleh karenanya mempunyai kontribusi kebaruan keilmuan dari segi ontologinya; (2) Riset ini menggunakan pendekatan kualitatif *explorative case study*, dengan metode Delphi 2 putaran yang belum pernah dilakukan pada obyek pelabuhan khususnya Pelindo III, mempunyai reliabilitas dan validitas yang dapat dipertanggungjawabkan, oleh karenanya mempunyai kontribusi kebaruan keilmuan dari segi epistemologinya; (3) Hasil riset ini berdampak pada kebijakan keunggulan bersaing pelabuhan secara nasional, oleh karenanya secara keilmuan aksiologinya berimplikasi pada kebijakan strategis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Review Studi Terkait

Kerangka teori ini berdasarkan teori *resource-based view* (RBV) sumberdaya maritim – lima kekuatan persaingan pelabuhan – rantai nilai pelabuhan. Dasar konstruksi kerangka teori tersebut dilacak dengan studi-studi terkait yang valid, lalu dicari hubungan dari ketiga teori sampai membentuk kerangka teori yang kuat. Pembahasan secara kronologis disampaikan pada pelacakan di bawah ini.

Kondisi persaingan pelabuhan pada era 2000-an telah meningkat tajam (da Cruz, Ferreira, and Azevedo, 2013), bahkan sekarang persaingan tidak lagi antar perusahaan namun antar logistik pelabuhan (Lee, 2010). Pelabuhan sekarang diperlakukan sebagai bisnis yang dapat dikontrol dalam meningkatkan efisiensi logistik maritim (Laxe, 2010; Song and Panayides, 2015). Hal ini telah menimbulkan dorongan kuat untuk meningkatkan efisiensi operasi (Laxe, 2010), biaya penanganan cargo yang lebih rendah, dan mengintegrasikan layanan pelabuhan dengan komponen lain dalam jaringan distribusi global (Song and Panayides, 2015), dengan tujuan akhir meningkatkan keunggulan bersaing pelabuhan.

Konsep keunggulan bersaing pelabuhan ini menganut gagasan Barney (1991) tentang *resource-based view* (RBV), serta masih minimnya penelitian tentang topik pelabuhan berdasarkan teori tersebut. Keunggulan bersaing akan lebih tajam ketika dipadukan teori lima kekuatan persaingan (Porter, 1980). Kemudian keunggulan bersaing diidentifikasi dari rantai nilai (Cravens and Piercy, 2013; Lee, 2010; Song and Panayides, 2015) yang ditimbulkan pelabuhan.

Industri pelabuhan sebagai penghasil jasa, sebagaimana industri yang lain memerlukan skala produksi ekonomis untuk memperoleh efisiensi biaya agar memperoleh keuntungan layak dan eksistensi bisnisnya (Shinohara, 2009). Skala produksi ditentukan oleh ketersediaan kapal dan ketersediaan muatan (Stopford, 2009; Lun *et al.* 2010). Namun perlu diperhatikan bahwa di Indonesia sejak 2 dekade terakhir masih terjadi *over supply*, ketersediaan kapal lebih besar dari pada ketersediaan muatan di pelabuhan (Umar, 2003; Stopford, 2009). Penelitian Shinohara sesuai kalau syarat ketersediaan muatan seimbang dengan ketersediaan kapal, sementara di Indonesia ketersediaan muatan masih terkendala. Penelitian ini beda dengan Shinohara, yaitu berdasarkan teori RBV – kekuatan persaingan – rantai nilai secara terpadu, kerangka kerjanya berbeda serta metodenya dengan Delphi 2 putaran.

Penelitian Koo, Soon, Yeo (2009) mengukur kepuasan pengirim antara pengirim di negara Korea dengan negara Inggris. Orientasinya pada kepuasan konsumen. Strategi kepuasan konsumen pada setiap bisnis sudah benar (Lai *et al.* 2002; Zeithaml, Bitner, Gremler, 2006; Cravens and Piercy, 2013). Penelitian ini juga mirip dengan penelitian Kang and Kim (2009), yang mengukur kualitas jasa pengiriman barang melalui pelabuhan dengan fokus pada reliabilitas, efisiensi biaya, serta kemudahan klaim. Penelitian Koo *et al.* (2009) ini melacak rantai nilai sepanjang aliran pengiriman barang lalu diukur tingkat kepuasannya. Hasilnya juga memang proporsional antara konsumen di Korea dengan di Inggris, karena kepuasan terhadap suatu jasa adalah persepsional setiap orang. Kelemahannya Koo *et al.* (2009) dan Kang and Kim (2009), terletak pada efisiensi sumberdaya (Barney, 1991) yang digunakan (Lai *et al.* 2002), sehingga generalisasi lemah. Salah satu teori penelitian ini menganalisis keunggulan bersaing pelabuhan berdasarkan RBV, sehingga berbeda dengan penelitian Koo *et al.* (2009) dan Kang and Kim (2009), baik dalam hal dasar konseptualnya maupun metodologinya.

Penelitian Zhang, Lam, and Huang (2014) menganalisis keunggulan bersaing berkelanjutan Pelabuhan Hongkong menggunakan strategi mempersingkat *dwelling time* barang di pelabuhan, karena waktu merupakan faktor sensitif dalam pergerakan barang. Barang yang lebih singkat berada di pelabuhan mempersyaratkan kelincahan perlakuan pelabuhan dan memperkuat kompetensi inti pelabuhan (Prahalad and Hamel,1990) dalam merespon semangat *supply chain*. Kelemahannya tidak melibatkan perusahaan lain pada hal mereka juga secara terintegrasi menciptakan rantai nilai yang akan dinikmati mereka juga dan konsumen akhir. Berdasarkan hasil temuan tersebut, penelitian ini menggunakan kerangka kerja dengan melibatkan pemangku kepentingan dalam pengiriman barang melalui pelabuhan, oleh karenanya berbeda dengan penelitian Zhang *et al.* (2014), baik dalam hal *framework* maupun metodologinya.

Penelitian Yang (2010) menganalisis keunggulan bersaing pada industri pelayaran di Taiwan berdasarkan teori RBV. Sumberdaya yang dapat menaikkan keunggulan bersaing adalah: aset fisik (tonase kapal), aset tak kentara (kebangsaan kapal), kapabilitas organisasi (volume muatan), dan kekuatan bersaing (rasio muatan). Sebagaimana gagasan Lai *et al.* (2002); Zeithaml *et al.* (2006); Cravens and Piercy (2013); Song and Panayides (2015), keterbatasannya adalah tidak ditunjukkan bagaimana efektivitas pengangkutan bagi pengirim dan bagi penerima barang (yang merupakan rantai nilai dalam distribusi), serta efisiensi operasional pengangkutan bagi pengangkut dari pelabuhan asal sampai pelabuhan tujuan. Sedangkan disertasi ini teorinya merupakan integrasi kekuatan sumberdaya maritim – kekuatan persaingan pelabuhan – rantai nilai yang diterima konsumen, sehingga berbeda dengan penelitian tersebut.

Penelitian Ragnarson (2013), menguji keunggulan strategis pada industri pelayaran di negara-negara Scandinavia yang berukuran kecil dan menengah dalam memasarkan jasanya ke negara-negara Amerika Latin berdasarkan teori persaingan Porter (1985) dan teori RBV Barney (1991).

Menurut Porter (1985), salah satu keunggulan bersaing suatu perusahaan dapat diperoleh jika perusahaan tersebut mampu memperoleh *positioning* yang tepat. Hasilnya masing pasar direspon dengan *positioning* yang berbeda-beda. Kelemahannya pada penekanan skala ekonomi sebagaimana penelitian Shinohara (2009), sementara untuk lingkup di Indonesia, selain kapal harus memenuhi *load factor* yang menguntungkan yang berarti ketersediaan muatan di pelabuhan, juga harus mampu menciptakan nilai bagi pengirimnya. Berdasarkan temuan tersebut maka *conceptual framework* serta metode Delphi 2 putaran yang diterapkan pada Pelindo III belum ada yang melakukan.

Penelitian Teurelinx (2000) menganalisis identifikasi keunggulan bersaing pelabuhan di Belgia berbasis *cost leadership* (Porter, 1980) dan daya tarik pelabuhan sebagai kekuatan dan atau kelemahan. Penelitian ini menggunakan 3 pendekatan analisis, yaitu: analisis *traffic* muatan, analisis pendukung, serta analisis kemacetan pelabuhan. Temuannya bahwa *positioning competitiveness* diperoleh melalui penggabungan dari ketiga analisis tersebut. Kelemahannya tidak ditemukannya bahwa pelabuhan sebagai rantai distribusi barang yang banyak melibatkan banyak *stakeholder* sebagai rantai yang menciptakan nilai bagi konsumen akhir dan bagi semua pemain rantai distribusi tersebut. Disertasi ini menggunakan teori RBV sumberdaya maritim - kekuatan persaingan pelabuhan - rantai nilai yang diterima pengguna jasa pelabuhan, sehingga berbeda dengan penelitian Teurelinx.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut belum ada penelitian yang khusus menghubungkan antara teori RBV dengan teori keunggulan bersaing dan teori *value chain*, terlebih pada pelabuhan di Indonesia khususnya Pelindo III.

Ringkasan *review* studi terkait dapat dilihat pada Tabel 1 berikut.

Tabel 2.1. Pelacakan Studi Terkait

No	Judul Studi dan Penulis	Masalah /Tujuan	Konstruk	Variabel	Temuan	Limitasi
1	<i>Functional Analysis of Port Performance as a Strategic Tool for Strengthening a Port's Competitive and Economic Potential</i> , 2000, Teurelincx	Identifikasi keunggulan bersaing	Keunggulan bersaing pelabuhan Belgia	1. Traffic muatan 2. Kegiatan pendukung 3. Kemacetan pelabuhan	<i>Positioning</i> keunggulan bersaing diperoleh dari menggabungkan ketiga variabel	Pelabuhan sebagai rantai distribusi barang melibatkan banyak <i>stakeholder</i> yang menciptakan rantai nilai tidak disampaikan .
2	<i>A competitive analysis of Chinese container ports using the analytic hierarchy process</i> , 2004, Song, and Yeo.	Membangun keunggulan bersaing	Keunggulan bersaing pelabuhan Cina	a. Volume muatan yang ditangani b. Fasilitas pelabuhan c. Lokasi pelabuhan d. Kualitas pelayanan	Lokasi pelabuhan dan fasilitas pelabuhan menempati urutan pertama dan kedua dalam membentuk keunggulan bersaing	Rantai nilai tidak disampaikan padahal ini merupakan atribut penting dalam pengiriman barang memalui pelabuhan
3	<i>Liner Shipping Strategy, Network Structuring and Competitive Advantage: A Chain Systems Perspective</i> , 2005, Ross Robinson	Mengetahui penentu keunggulan kompetitif untuk strategi sukses	1.Strategi <i>liner shipping</i> 2.Struktur jaringan 3.Keunggula n kompetitif	1.Strategi <i>liner shipping</i> 2.Struktur jaringan 3.Keunggulan kompetitif	1.Fokus pada rantai pasokan, struktur rantai pasok adalah startegi yang tepat, bahkan suatu keharusan. 2.Perusahaan pelayaran adalah <i>third party servive providers</i> , maka harus mengembangkan jaringan kerja.	Tulisan ini tak membahas peran utama dalam industri pelayaran: regulator, operator pelabuhan, dan pelaku ekonomi seperti halnya di Indonesia.

No	Judul Studi dan Penulis	Masalah /Tujuan	Konstruk	Variabel	Temuan	Limitasi
4	<i>Shift Paradigm in Maritime Transport</i> , 2009, Masato Shinohara	Pergeseran paradigma manajemen pemasaran industri pelayaran	Strategi manajemen industri pelayaran	1. <i>Management by economic scale</i> 2. <i>Management by control</i>	1. Kecenderungan industri pelayaran mengutamakan efisiensi 2. <i>Management by control</i> masih dilaksanakan dengan spirit keterpaksaan	Perhatian utama hanya pada skala ekonomi produksi, kepentingan konsumen (<i>shipper</i> dan <i>consignee</i>) tidak terungkap
5	<i>Are Shipper Satisfied with the Diversified Provision of Logistics Service by Shipping Companies, Studi between the UK and South Korea</i> , 2009, Jong-Soon KOO, Ki-Soon, Hee-Jung YEO	Mengukur kepuasan <i>shipper</i> terhadap kinerja pengiriman barang di Inggris di Korea Selatan	Tingkat kepuasan pengirim	1. Koordinasi intermoda 2. Pemesanan muatan 3. <i>Container handling port</i> 4. <i>Booking vessel space</i> 5. Konsolidasi pengapalan 6. <i>Custom clearance</i>	1. Tingkat kepuasan <i>shipper</i> dari Inggris lebih tinggi daripada kepuasan <i>shipper</i> dari Korea Selatan. 2. Ada 3 fungsi jasa yang berbeda besar dalam kinerja pelayanan: koordinasi, intermoda, <i>custom clearance</i>	Keterbatasan generalisasi temuan
6	<i>An Analysis of the Measurement of the Shipping Service Quality</i> , 2009, Gi-du KANG and Yong-duk KIM	Identifikasi konstruk kualitas pelayanan pengapalan	1. <i>Service product</i> 2. <i>Service delivery</i> 3. <i>Service environment</i>	<i>Service product:</i> 1. Reliabilitas penghantaran 2. Kualitas jasa 3. Penghematan biaya <i>Service delivery:</i> 1. Penanganan klaim 2. Visibilitas jasa 3. Komunikasi 4. Kemudahan pesan <i>Service environment :</i>	Item-total korelasi : Dari semua variabel berkorelasi kuat secara signifikan terhadap kualitas pelayanan pengapalan, dengan koefisien 0,80 ke atas	Sumberdaya yang digunakan tidak terungkap

No	Judul Studi dan Penulis	Masalah /Tujuan	Konstruk	Variabel	Temuan	Limitasi
				1. Penanganan muatan 2. Sistem informasi 3. Profesionalisme 4. Stabilitas		
7	<i>Knowledge Resource in Maritime Transport Industry: A Case Analysis</i> , 2010, Eon-Seong LEE	Mengetahui tantangan lingkungan <i>shipping line</i> dan sumberdaya untuk kesuksesan <i>shipping line</i> Korea	1. Tantangan lingkungan 2. Pengetahuan sumberdaya	1. Tantangan lingkungan industri maritim 2. <i>Resource based view</i>	1. Tantangan lingkungan berupa: perubahan pola perdagangan, ukuran kapal yang lebih besar, kompetisi ketat, privatisasi pelabuhan, intermoda, dan perluasan global 2. Pengetahuan tantangan lingkungan adalah faktor paling dipertimbangkan pada strategi industri maritim	Tidak membahas peran regulator, pada hal ini merupakan satu <i>constrain</i> yang dapat mengurangi atau justru menambah kinerja strategi yang dipilih.
8	<i>Gaining Competitive Advantage through Marketing Strategies in Container Terminal: A Case Study on Shahid Rajaee Port in Iran</i> , 2012, Cheraghi, Khaligh,	Menganalisis keunggulan bersaing pelabuhan	Keunggulan bersaing pelabuhan Iran	Ada 6 variabel: 1. Strategi pelabuhan, logistik pelabuhan 2. Konektivitas dengan daerah penyangga (<i>hinterland</i>) 3. Lokasi pelabuhan 4. Kesiapan pelabuhan 5. Pelayanan pelabuhan	Strategi pelabuhan, logistik pelabuhan, konektivitas dengan <i>hinterland</i> , lokasi pelabuhan, kesiapan pelabuhan, serta pelayanan pelabuhan sebagai	<i>Scanning</i> pesaing sebagaimana gagasan Porter tidak disampaikan, pada hal hasil <i>scanning</i> pesaing merupakan unsur utama pembentuk kekuatan persaingan

No	Judul Studi dan Penulis	Masalah /Tujuan	Konstruk	Variabel	Temuan	Limitasi
9	Naderi, Miremadi <i>Strategies in Shipping Industry - A Review of "Strategic Management" Papers in Academic Journals,</i> 2014, Octave Niamie and Oliver Germain	Menjembatani kebutuhan strategi industri pelayaran berdasarkan jurnal-jurnal strategi terkemuka	Strategi industri pelayaran	<i>Review</i> literatur jurnal manajemen	faktor-faktor pembentuk keunggulan bersaing 1.Faktor kontingen banyak mempengaruhi strategi, khususnya ukuran dan kepemilikan perusahaan. 2.Perusahaan yang lebih besar berbeda strateginya dengan yang lebih kecil / medium 3.Stategi yang ditemukan adalah: diversifikasi, diferensiasi, konsentrasi, aliansi, spesialisasi, dan keunggulan biaya.	Terjadi <i>bypass</i> pada beberapa jurnal yang hanya <i>mereview</i> abstraknya saja, tanpa membaca <i>full text</i> , sehingga dimungkinkan hasilnya bias
10	<i>Port Strategy in the Era of Supply Chain Management: The Case of Hong Kong,</i> 2014, Zhang, Lam and Huang	Menganalisis keunggulan bersaing pelabuhan Hongkong	Keunggulan bersaing pelabuhan Hongkong	<i>Dwelling time</i>	Mempersingkat <i>dwelling time</i> menaikkan keunggulan bersaing	Pelaku dalam <i>port logistics</i> tidak disampaikan, pada hal mereka berperan menciptakan rantai nilai sekaligus yang ikut menikmatinya dengan konsumen akhir.

No	Judul Studi dan Penulis	Masalah /Tujuan	Konstruk	Variabel	Temuan	Limitasi
11	<i>Port Activities Competitiveness Assessment Methodology</i> , 2016, Astrida Rijkure.	Menganalisis keunggulan bersaing pelabuhan	Keunggulan bersaing pelabuhan	<i>Cargo turnover</i>	1. <i>Cargo turnover</i> setiap jenis pelabuhan berbeda-beda sesuai muatan yang ditangani 2. Tidak ada variabel pengukuran keunggulan bersaing yang standar bagi semua, karena setiap pelabuhan mempunyai keunikan sendiri-sendiri	Tidak menyinggung sumberdaya sebagai keunggulan bersaing, demikian juga sumber persaingan, serta rantai nilai yang diciptakan oleh semua pelaku pelabuhan

2.2. Ruang Lingkup Pelabuhan

Pelabuhan mempunyai ruang lingkup luas, mempunyai definisi bervariasi tergantung persepektifnya (Sanchez and Wilmsmeier, 2010). Sepanjang sejarah mempunyai peran penting terhadap perkembangan perekonomian masyarakat (Rao, 1965; Hoyle, 1989; Mandi, 2015), melalui perdagangan antar negara (Owen, 1914; Veenstra, 2015). Del Saz-Salazar and Garcia-Memendez (2015), menyebutkan “*seaports have played a vital role in promoting the economic development and prosperity of nations*”. Fungsi lainnya sebagai pengaturan dalam pelayaran (Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009), juga mempunyai pola penyelenggaraan yang berbeda-beda di setiap negara, serta mempunyai pola manajemen yang berlainan sesuai kebijakan masing-masing negara (Slack and Fremont, 2005). Membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia sangat tergantung pada fungsi utama

pelabuhan dalam melayani kapal dan muatannya, serta jenis-jenis pelabuhan. Oleh karena itu maka pelabuhan perlu dikupas sesuai topik disertasi ini.

2.2.1. Definisi Pelabuhan

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 menyebutkan bahwa:

“Pelabuhan adalah tempat yang terdiri atas daratan dan/atau perairan dengan batas-batas tertentu sebagai tempat kegiatan pemerintahan dan kegiatan pengusaha yang dipergunakan sebagai tempat kapal bersandar, naik turun penumpang, dan/atau bongkar muat barang, berupa terminal dan tempat berlabuh kapal yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan pelayaran dan kegiatan penunjang pelabuhan serta sebagai tempat perpindahan intra-dan antarmoda”

Definisi tersebut mengandung esensi makna: “tempat” di mana ada “kegiatan kapal”, “kegiatan penanganan muatan/orang”, “kegiatan pengaturan keselamatan” serta “kegiatan *interchange*”. Tempat maksudnya fisik lokasi yang dilengkapi prasarana-sarana untuk keselamatan kapal dan kelancaran penanganan muatan/orang. Maka pelabuhan merupakan tempat untuk melakukan kegiatan terkait dengan transportasi laut (Veenstra, 2015).

Berikutnya kepelabuhanan, berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 disebutkan sebagai berikut:

“Kapelabuhanan adalah segala sesuatu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi pelabuhan untuk menunjang kelancaran, keamanan, dan ketertiban arus lalu lintas kapal, penumpang dan/atau barang, keselamatan dan keamanan berlayar, tempat perpindahan intra-dan/atau antarmoda serta mendorong perekonomian nasional dan daerah dengan tetap memperhatikan tata ruang wilayah”.

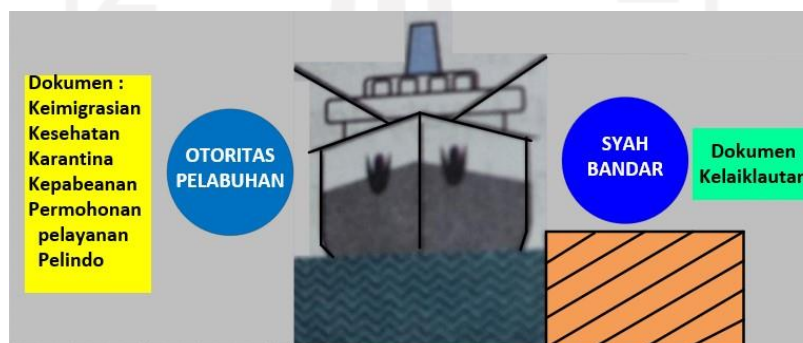
Definisi tersebut mengandung esensi makna: “unsur penunjang” agar pelabuhan dapat berjalan efektif. Adapun unsur penunjangnya berupa “alat”, “inststitusi relevan”, serta “pengaturan”. Maka pelabuhan tidak dapat berjalan jika tidak ada unsur penunjang tersebut (Cullinane and Talley, 2006).

Menurut Branch and Robarts (2014), pelabuhan diartikan sebagai berikut:

“A port is a terminal and area within which vessels load or discharge cargo whether at berths, anchorages, buoys, or the like, and shall also include the usual places where vessels wait for their turn or are ordered or obliged to wait for their turn no matter the distance from that area. ...Usually it has an interface with other forms of transport and in so doing provides connecting services; or it is the left hand side of the ship/aircraft when facing forward.”

Definisi tersebut menguatkan definisi sesuai regulasi nasional, yang ditunjukkan adanya tempat untuk menangani kapal manuver, bersandar, bongkar-muat, menunggu berlayar selanjutnya (Triatmodjo, 1996), serta dapat mempertemukan antar moda transportasi laut dan darat dalam satu jaringan (Cullinane and Talley, 2006).

Kegiatan utama di pelabuhan dipilah menjadi dua kegiatan, yaitu kegiatan pengaturan oleh pemerintah dan kegiatan perusahaan oleh institusi bisnis (Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009). Kegiatan tersebut diperuntukkan pada kapal, muatan, orang (awak kapal dan penumpang). Untuk memperjelas pembagian kegiatan tugas dan pelaksanaannya dapat diperhatikan sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2.1. Pembagian Tugas Otoritas Pelabuhan – Syahbandar
Sumber: Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009

Gambar di atas menunjukkan bahwa kapal ketika berada di pelabuhan dilayani oleh dua pelaksana utama, yaitu Otoritas Pelabuhan dan Syahbandar. Tugas Otoritas Pelabuhan mengkoordinir semua instansi yang ada di pelabuhan yaitu: Kantor Keimigrasian, Kantor Kesehatan Pelabuhan, Kantor Karantina Hewan dan Tumbuhan, Kantor Bea Cukai, dan PT. Pelindo untuk meminta pelayanan

kapal dan barang. Pelayanan untuk kapal meliputi: labuh, pandu, tunda, tambat. Pelayanan untuk muatan meliputi: bogkar-muat, penumpukan, konsolidasi muatan, dan muatan lanjut. Pelindo adalah institusi perusahaan / bisnis, sedangkan institusi lainnya adalah institusi pemerintah. Dapat disimpulkan di sini bahwa tugas Otoritas Pelabuhan adalah mengkoordinir “tugas darat” agar kegiatan lancar.

Tugas syahbandar adalah mengawasi kelaiklautan kapal (fisik) dan awak kapalnya, agar kapal memenuhi syarat keselamatan dan keamanan berlayar sesuai regulasi *International Maritime Organization* (IMO). Maka tugas Syahbandar adalah “tugas laut” karena yang diawasi adalah kapalnya. Tugas masing-masing institusi tersebut sebagaimana tabel berikut.

Tabel 2.2. Tugas Institusi Utama di Pelabuhan

Institusi	Tugas
Syahbandar	Mengawasi kelaiklautan kapal
Keimigrasian	Mengawasi legalitas orang asing
Karantina hewan / tumbuhan	Mengawasi legalitas muatan hewan/tumbuhan
Bea Cukai	Mengawasi legalitas muatan ekspor-impor
Kesehatan	Mengawasi kesehatan awak kapal dan penumpang
Pelindo	Melayani kapal dan barang

Sumber: Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009

2.2.2. Peran Pelabuhan

Pelabuhan sudah berperan terhadap kehidupan masyarakat sepanjang sejarah. Berdasarkan studi arkeologi dapat diketahui bahwa pemanfaatan pelabuhan untuk berdagang sudah ada pada waktu Kekaisaran Romawi, sekitar tahun 3500 SM. Bangunan-bangunan bekas pelabuhan tersebut banyak dijumpai di Laut Tengah, Laut Merah dan Teluk Persia (Mandi, 2015). Kemudian hasil studi Rao (1965) menunjukkan bahwa bangsa India telah memanfaatkan pelabuhan Harrapan untuk berdagang dengan bangsa Mesopotamia pada 2000 tahun SM. Artinya pelabuhan

dimanfaatkan untuk berlayar / berdagang, berfungsi dalam kehidupan sosial ekonomi (Alderton, 2008).

Masyarakat Nusantara (sebelum jaman Hindia Belanda) memanfaatkan pelabuhan untuk berdagang dengan bangsa-bangsa lain bahkan sampai ke Afrika (Zuhdi, 2016). Demikian juga bagi bangsa Indonesia setelah kemerdekaan sampai sekarang memanfaatkan pelabuhan sebagai prasarana transportasi laut dalam distribusi barang antar pulau atau luar negeri. Pelabuhan memiliki peran sebagai titik simpul distribusi barang (Cullinane and Talley, 2006; Miro, 2012; Lasse, 2014), di tempat ini terjadi perpindahan antar moda transportasi (Oblak, Bisticic, Jugovic, 2013) baik barang maupun penumpang (Nirmala, 2017). Istilah yang umum untuk untuk penumpang adalah bahwa pelabuhan sebagai tempat embarkasi dan debarkasi. Keberadaan pelabuhan memudahkan distribusi hasil-hasil produksi, karena di tempat ini merupakan pusat distribusi (Bichou and Gray, 2005; Alderton, 2008; Coyle, Novack, Gibson, Bardi, 2011; Song and Panayides, 2015). Secara sistemik, pelabuhan menjadi fasilitas publik tempat berlangsungnya interaksi institusi pendukung kegiatan pelabuhan (Roh., Lalwani, C.S., and Naim, M.M., 2007; Lasse, 2014; Lasse, 2015).

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009, pelabuhan berfungsi sebagai *bumper* pertahanan dari orang asing dan barang-barang terlarang masuk di wilayah Indonesia. Kegiatan *clearance* terhadap orang asing dilakukan oleh Kantor Imigrasi serta *clearance* terhadap lalu-lintas barang ekspor-impor yang dilakukan oleh Kantor Bea Cukai. Maka pelabuhan berperan sebagai benteng / *bumper* terhadap keluar-masuknya barang dan orang ke dan dari luar negeri.

Pelabuhan sebagai fasilitas pelayaran (Anna, Norling, Ringborg, 2009; Veenstra, 2015) memberikan pelayanan terhadap kapal, barang, maupun penumpang. Sebagai simpul transportasi, kapal, barang, dan penumpang memerlukan pelayanan yang disediakan oleh pelabuhan (Lasse,

2014; Budiyanto dan Gurning, 2017). Maka pelabuhan berperan sebagai pelayan masyarakat (*public service*), khususnya memfasilitasi perdagangan melalui laut (Kawai, 2009; Patunru, Nurridzki, and Rivayani, 2009; Veenstra, 2015).

Peranan pelabuhan yang lain adalah menghilangkan *gap*/jarak antara produsen dengan konsumen, hal ini karena pelabuhan memfasilitasi pelayaran dalam mengirim muatan dari titik produsen sampai ke titik konsumen (Brooks, 2009; Lasse, 2015). Akibat dari peran ini maka perbedaan harga barang di titik produsen dengan titik konsumen tidak terpaut jauh / wajar.

2.2.3. Fungsi Pelabuhan

Pelabuhan sebagai bagian utama dalam pelayaran (Cullinane, 2005; Veenstra, 2015) memiliki fungsi dominan, kinerja pelabuhan akan mempengaruhi produktivitas kapal dalam pengangkutan. Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 dan menurut Lasse (2014), pelabuhan mempunyai 4 fungsi, yaitu sebagai : *gateway, link, interface, industrial entities*.

a. Gateway

Sebagai *gateway*, artinya pelabuhan berfungsi sebagai pintu gerbang utama untuk masuk-keluar orang dan barang ke dan dari pelabuhan (Bichou and Gray, 2005). Sebagai pintu utama, maka orang dan barang yang masuk-keluar ke dan dari pelabuhan tersebut (Sanchez and Wilmsmeier, 2010) melalui *clearance* dari otoritas negara untuk meyakinkan legalitasnya. Menurut Owen (1914), pelabuhan berfungsi sebagai *gateway* untuk memperlancar perdagangan suatu negara di suatu benua. Jelas di sini sejak lama pelabuhan merupakan pintu utama perdagangan antar negara.

b. Link

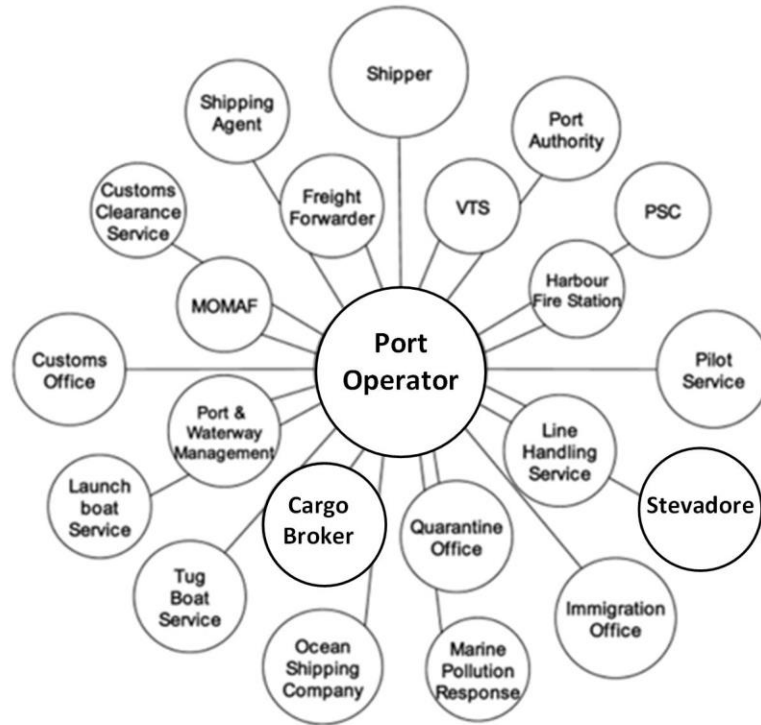
Sebagai *link* artinya pelabuhan memfasilitasi pemindahan barang muatan antara moda transportasi darat (*inland transport*) dengan moda transportasi laut (*maritime transport*) seefisien mungkin (Sanchez and Wilmsmeier, 2010). Berdasarkan UNCTAD (1982), pelabuhan berfungsi sebagai mata rantai (*link*) yang menghubungkan rangkaian transportasi atau menyalurkan barang masuk dan keluar daerah pabean secepat dan seefisien mungkin (Lee, 2010).

c. *Interface*

Barang muatan yang diangkut dengan kapal setidaknya melintasi area pelabuhan dua kali, satu kali di pelabuhan muat dan satu kali lagi di pelabuhan bongkar (Rodrigue, Comtois, and Slack, 2013; Budiyanto dan Gurning, 2017). Pemindahan muatan dari moda transportasi darat (truk) ke transportasi laut (kapal) terjadi di pelabuhan muat, demikian sebaliknya di pelabuhan bongkar. Pemindahan muatan dengan moda transportasi berbeda disebut *interface*. Setiap operasi pemindahan muatan terdiri dari operasi kapal, operasi transfer dermaga, operasi gudang / lapangan penumpukan, dan operasi serah terima muatan (Lasse, 2014). Pemindahan muatan tersebut menggunakan alat angkat dan angkut (*lifting dan transfer equipment*).

d. *Industrial Entity*

Pelabuhan dapat berfungsi efektif jika didukung oleh entitas lain, karena pelabuhan menjadi zona industri (Bichou and Gray, 2005) terkait dengan kepelabuhanan (*collection on business*). Entitas tersebut perusahaan pelabuhan itu sendiri (operator pelabuhan), perusahaan bongkar-muat, perusahaan *forwarding*, bank, dan sebagainya (Cullinane and Talley, 2006). Menurut Roh *et al.* (2007), institusi di pelabuhan merupakan sistem yang ditampilkan sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2.2. Sistem Pelabuhan
Sumber: Roh et al. (2007)

- Keterangan:
1. MOMAF adalah *Ministry of Maritime Affairs* di Indonesia adalah Direktorat Jendral Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan
 2. VTS adalah *Vessel Traffic Service* di Indonesia adalah Lalu Lintas Angkutan Laut, institusi di bawah Direktorat Jendral Perhubungan Laut yang membidangi mengatur lalu lintas kapal
 3. PSC adalah *Port State Control*, institusi di bawah Syahbandar yang mengatur *clearance* kapal

Gambar di atas menunjukkan bahwa dalam *port service system* terdiri dari institusi pemerintah dan institusi bisnis. *Shipper* dan *ocean shipping company* merupakan institusi bisnis, sedangkan *customs office* dan *immigration office* merupakan institusi pemerintah / regulator. Menurut Alderton (2008) pelabuhan merupakan kumpulan aktivitas, maka membahas pelabuhan harus dibatasi dari sudut pandang tertentu agar fokus.

Pemahaman fungsi pelabuhan yang lengkap dapat merujuk pada pendapat Robinson (2002), sebagai dalam pernyataan berikut:

“Seaport is a place that provides for the vessel transfer of cargo and passengers to and from waterways and shores. A port is a node in a transportation network – a spatial system

of nodes and links over which the movement of cargo and passengers occurs. A port is also an economic unit that provides a (transfer) service as opposed to producing a physical product. The amount of this transfer service is referred to as the port's throughput. In a competitive environment, ports not only compete on the basis of location and operational efficiency, but also on the basis of the fact that they are embedded in the supply chains of shippers”

2.2.4. Jenis Pelabuhan

Jenis pelabuhan bermacam-macam tergantung sudut pandang tinjauannya, luasnya *range* sudut pandang tersebut maka tidak ada terminologi tunggal yang dapat diterima sebagai pengertian bulat (Bichou and Gray, 2005). Berikut perinciannya.

a. Pelabuhan Ditinjau dari Keaslian Pelabuhan

Pengertian keaslian di sini adalah tingkat campur tangan manusia terhadap suatu pelabuhan, memang tidak ada suatu pelabuhan yang benar-benar asli alami tanpa adanya campur tangan manusia (Triatmodjo, 1996). Berikut perinciannya.

(1) Pelabuhan Alam

Pelabuhan alam merupakan daerah perairan yang terlindungi dari badai dan gelombang secara alami, misalnya oleh pulau, jazirah atau letak di teluk, estuari atau muara sungai. Daerah ini pengaruh gelombang sangat kecil. Pelabuhan Cilacap merupakan contoh pelabuhan alam yang perairannya terlindung dari pengaruh gelombang kuat Samudra Hindia karena terhalang oleh pulau Nusakambangan. Contoh pelabuhan alam lainnya adalah pelabuhan Palembang, pelabuhan Belawan, dan pelabuhan Pontianak. Pelabuhan-pelabuhan tersebut secara alami sudah sedemikian rupa sehingga terlindung dari gelombang karena adanya pulau di depannya. Walaupun pelabuhan-pelabuhan tersebut secara alami sudah terlindungi tetap harus ada campur tangan manusia, misalnya penentuan alur masuk-keluar kapal, pembangunan dermaga, pemasangan sarana bantu navigasi pelayaran (SBNP), dan sebagainya.

(2) Pelabuhan Buatan

Pelabuhan buatan adalah suatu daerah perairan yang dilindungi dari pengaruh gelombang dengan membuat bangunan pemecah gelombang (*breakwater*). Pemecah gelombang ini membuat daerah perairan terlindung dari gelombang dan hanya dihubungkan oleh suatu celah (mulut pelabuhan) untuk keluar masuknya kapal. Area tersebut dilengkapi dengan alat penambat. Bangunan ini dibuat mulai dari pantai dan menjorok ke laut hingga gelombang terhalang oleh bangunan tersebut. Contohnya adalah pelabuhan Tanjung Priok Jakarta dan pelabuhan Tanjung Emas Semarang.

(3) Pelabuhan Semi Alam

Pelabuhan ini merupakan campuran dari kedua jenis di atas. Suatu pelabuhan yang terlindungi oleh lidah pasir dan perlindungan buatan hanya pada alur masuk, contohnya pelabuhan Bengkulu. Pelabuhan ini memanfaatkan teluk yang terlindung oleh lidah pasir untuk membentuk saluran sebagai jalan masuk-keluar kapal. Contoh lainnya adalah muara sungai yang kedua sisinya dilindungi oleh *jetty* yang berfungsi untuk menahan masuknya pasir sepanjang pantai ke muara sungai yang dapat menyebabkan terjadinya pendangkalan, misalnya pelabuhan Kuala Enok di Riau.

b. Pelabuhan Ditinjau dari Hirarki

Hirarki pelabuhan pada prinsipnya berdasarkan volume muatan yang ditangani dan prasarana-sarana suatu pelabuhan. Atas dasar pertimbangan tersebut maka ada 3 tingkatan pelabuhan, yaitu pelabuhan utama, pelabuhan pengumpul dan pelabuhan pengumpan (Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009). Adapun definisi operasional masing-masing berdasarkan Keputusan Menteri Perhubungan Nomor Kp 432 Tahun 2017 tentang Rencana Induk Pelabuhan Nasional sebagai berikut.

Pelabuhan utama adalah pelabuhan yang fungsi pokoknya melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri dan internasional, alih muatan angkutan laut dalam negeri dan internasional dalam jumlah besar, dan sebagai tempat asal tujuan penumpang dan/atau barang serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan pelayanan antar provinsi.

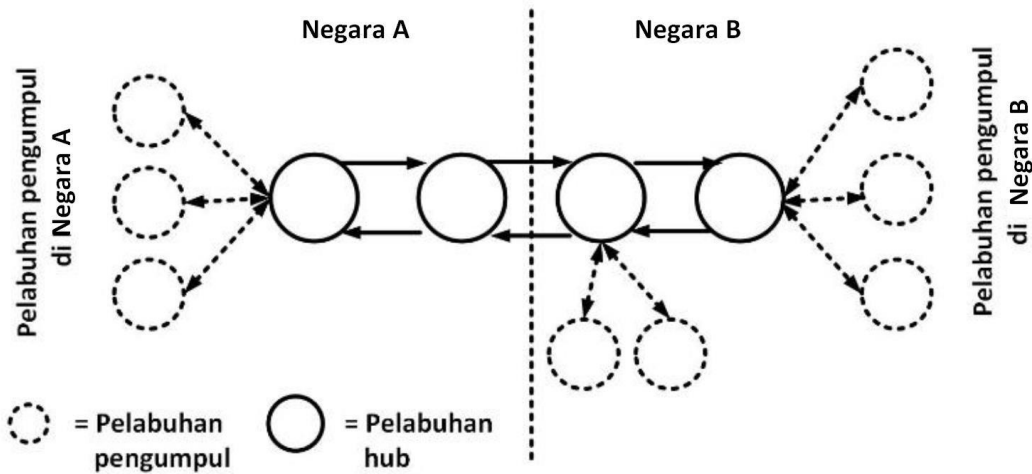
Pelabuhan pengumpul adalah pelabuhan yang fungsi pokoknya melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri, dalam jumlah menengah dan sebagai tempat asal tujuan penumpang dan/atau barang serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan pelayanan antar provinsi. Pelabuhan ini mengumpulkan muatan untuk dikirim ke pelabuhan utama.

Pelabuhan pengumpan adalah pelabuhan yang fungsi pokoknya melayani kegiatan angkutan laut dalam negeri, alih muatan angkutan laut dalam negeri dalam jumlah terbatas. Pelabuhan ini merupakan pengumpan bagi pelabuhan utama dan pelabuhan pengumpul, dan sebagai tempat asal tujuan penumpang dan/atau barang serta angkutan penyeberangan dengan jangkauan pelayanan dalam provinsi (pengumpan regional) atau dalam kabupaten (pengumpan lokal).

Pelabuhan pengumpan akan menangani sendiri volume muatannya jika masih mampu dan jika tidak mampu akan diumpankan (dikirim) ke pelabuhan pengumpul. Pelabuhan pengumpul akan menangani kiriman dari pelabuhan pengumpan dan jika tidak mampu akan dikumpulkan (dikirim) ke pelabuhan utama. Pengertian “dikirim” adalah bagi pemilik muatan, jika jumlahnya banyak tentu akan memilih pelabuhan yang sesuai, apakah ke pelabuhan pengumpan, pengumpul atau pelabuhan utama. Pemilik muatan mengetahui pilihan pelabuhan yang akan dituju melalui agen pengiriman (*freight forwarding*) (Bernal, Burr, and Johnsen, 2002).

Berdasarkan pemikiran Ng (2012), hirarki pelabuhan hanya ada dua, yaitu pelabuhan pengumpul dan pelabuhan *hub*. Fungsi pelabuhan pengumpul adalah mengirim muatan ke pelabuhan *hub* di suatu negara atau bahkan benua (misalnya Rotterdam untuk Eropa), kemudian dari Rotterdam akan

dikirim lagi ke pelabuhan *hub* Eropa lainnya. Model seperti ini suatu pelabuhan akan mengoptimalkan perannya. Penjelasan hirarki pelabuhan dapat diperhatikan pada gambar berikut.



Gambar 2.3. Pelabuhan Pengumpul dan Pelabuhan *Hub*
Sumber: Ng, 2012

Gambar di atas menunjukkan pengiriman muatan tidak antar pelabuhan pengumpul yang volumenya sedikit namun antar pelabuhan *hub*, yang mana di setiap pelabuhan *hub* dalam satu negara belum tentu mempunyai pelabuhan pengumpul sehingga relasinya antar pelabuhan *hub*. Pelabuhan *hub* memperoleh atau mengirim muatan dari dan ke pelabuhan pengumpul. Konsep tersebut diperkuat oleh pemikiran Rodrigue, Comtois, and Slack (2013), bahwa suatu pelabuhan sekarang cenderung mendekati pelabuhan yang lebih besar, sebagaimana ide *hub and spoke port*, untuk membangun jaringan dan memperbaiki efisiensi.

c. Pelabuhan Ditinjau dari Penyelenggaraan

Penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia dikategorikan atas dua klaster yaitu pelabuhan umum (publik) dan pelabuhan khusus (pelsus) (Triatmojo, 1996; Budiyanto dan Gurning, 2017).

(1) Pelabuhan Umum

Pelabuhan umum diselenggarakan untuk kepentingan pelayanan masyarakat umum. Pelabuhan ini pada dasarnya memiliki karakteristik; terbuka untuk seluruh tipe kargo dan jasa pelayaran baik pelayaran dengan operasi yang tetap (*liner*) atau tidak tetap (*tramper*). Kepemilikannya oleh negara melalui badan usaha milik negara dan pemerintah pusat atau lokal. Pelabuhan umum yang diselenggarakan oleh pemerintah pusat adalah PT. Pelindo I-IV yang berada di bawah Kementerian BUMN.

Pelabuhan umum diklasifikasikan ke dalam dua *domain* besar yaitu pelabuhan yang diusahakan (komersial) dan pelabuhan tidak diusahakan (tidak atau belum komersial). Pelabuhan yang tidak diusahakan merupakan pelabuhan kecil yang dioperasikan atau dikelola oleh pemerintah pusat (melalui Direktorat Jenderal Perhubungan Laut) atau pemerintah daerah baik propinsi, kota atau kabupaten.

Sebutan penyelenggara pelabuhan umum untuk kelas utama (Pelabuhan Belawan, Pelabuhan Tanjung Piok, Pelabuhan Tanjung Perak, dan Pelabuhan Makassar) adalah Otoritas Pelabuhan. Sebutan untuk kelas pelabuhan I sampai IV adalah Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP). Sebutan penyelenggara pelabuhan umum tidak komersial milik pemerintah pusat adalah Kantor Unit Penyelenggara Pelabuhan, sedangkan milik pemerintah daerah (provinsi atau kabupaten) disebut Satuan Kerja (Satker).

(2) Pelabuhan Khusus

Pelabuhan khusus (pelsus) adalah pelabuhan yang dikelola yang penggunaannya untuk kepentingan perusahaan atau kegiatan tertentu. Pelsus dikenali dari sifat dasarnya yaitu pelayanannya yang terbatas hanya untuk kebutuhan pelayaran industrial yang dimiliki oleh suatu unit badan usaha tertentu, muatan yang ditangani umumnya adalah muatan curah, atau kegiatan khusus sebagaimana pelabuhan penumpang, pelabuhan perikanan, pelabuhan militer, dan

sebagainya. Contohnya Dermaga Curah Gresik milik PT. Semen Gresik di Gresik, Pelabuhan Krakatau Bandara Samudera milik PT. Krakatau Steel di Banten, Pelabuhan Ikan Muncar di Banyuwangi, dan sebagainya.

d. Pelabuhan Ditinjau dari Fungsi Perdagangan

Pelabuhan sebagai prasarana perdagangan melalui laut. Menurut Triatmodjo (1996), cakupan pelabuhan ini ada 2, yaitu:

(1) Pelabuhan Laut

Pelabuhan laut adalah pelabuhan bebas yang dimasuki oleh kapal-kapal berbendera asing. Pelabuhan ini adalah pelabuhan Kelas Utama, Kelas I, dan Kelas II. Contohnya pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, pelabuhan Tanjung Mas Semarang, pelabuhan Gorontalo, dan pelabuhan Tarakan.

(2) Pelabuhan Pantai

Pelabuhan pantai adalah pelabuhan yang disediakan untuk perdagangan dalam negeri, tidak bebas disinggahi oleh kapal berbendera asing. Contohnya pelabuhan Rembang di Jepara, pelabuhan Tegal, pelabuhan Tuban, dan sebagainya. Pelabuhan-pelabuhan tersebut digunakan hanya untuk perdagangan antar pulau (pelayarannya disebut pelayaran pantai).

e. Pelabuhan Ditinjau dari Kapal yang Dilayani

Berdasarkan kapal yang dilayani menurut Triatmodjo (1996), pelabuhan dibedakan sebagai berikut.

(1) Pelabuhan Barang

Pelabuhan barang merupakan tempat kapal melakukan kegiatan bongkar-muat barang, baik untuk tujuan domestik maupun ekspor-impor. Misalnya Pelabuhan Tanjung Emas Semarang, Pelabuhan Kariangau di Balikpapan Kalimantan Timur, dan sebagainya. Konsekuensi dari penanganan barang maka disediakan gudang atau lapangan penumpukan petikemas (*container yard*). Barang yang dilayani dapat berupa muatan umum, muatan curah, muatan petikemas, atau muatan berbahaya.

(2) Pelabuhan Penumpang

Pelabuhan / terminal penumpang digunakan untuk embarkasi atau debarkasi penumpang yang bepergian antar pulau. Pelabuhan penumpang di Indonesia digunakan untuk bepergian antar pulau. Terminal penumpang ini kadang-kadang melayani kapal *cruise* yang mengangkut wisatawan dunia. Terminal jenis ini dilengkapi dengan fasilitas yang berhubungan dengan kebutuhan orang yang berpergian, seperti ruang tunggu, kantor maskapai pelayaran, tempat penjualan tiket, mushala, toilet, kantor imigrasi, kantor bea cukai, dan sebagainya. Barang-barang bawaan penumpang tidak begitu banyak, sehingga gudang barang tidak perlu besar. Contohnya Terminal Gapura Surya di Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, Pelabuhan Kuta di Bali, dan sebagainya.

Sebagai catatan, bahwa banyak dalam satu pelabuhan menyediakan terminal untuk kapal barang dan terminal untuk kapal penumpang. Contohnya pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, pelabuhan Tanjung Priok Jakarta, pelabuhan Semayang di Balikpapan Kalimantan Timur.

(4) Pelabuhan Khusus

Pelabuhan khusus sebagaimana pembahasan sebelumnya hanya melayani kepentingan perusahaan tertentu atau untuk penggunaan khusus (Budiyanto, dan Gurning, 2017). Contohnya pelabuhan hanya melayani kapal ikan, atau hanya melayani kapal-kapal militer, dan sebagainya.

2.2.5. Jasa Pelabuhan

Jasa pelabuhan pada dasarnya terdiri dari tiga jenis, yaitu jasa kapal, jasa barang, dan jasa penumpang (Fleming and Baird, 1999). Sementara menurut UNCTAD (1999), menambahkan satu jasa lagi, yaitu jasa tambahan, sehingga ada empat jenis jasa. Konteks jasa di sini adalah jika pihak lain menggunakan fasilitas pelabuhan harus dengan biaya. Berdasarkan relevansi dengan topik disertasi maka jasa pelabuhan dipilah menjadi jasa kapal, jasa barang, dan jasa tambahan. Jasa kapal meliputi: labuh, pandu-tunda-kepil, tambat, *bunker* untuk isi bahan bakar dan air tawar. Jasa barang meliputi: bongkar-muat, *transshipment cargo*, penumpukan, konsolidasi, angkutan lanjut. Jasa tambahan meliputi: sewa lahan untuk perkantoran. Menurut Alderton (2008), jasa pelabuhan disajikan dalam bentuk tabel sebagai berikut.

Tabel 1.3. Jasa Pelabuhan

Jasa Kapal	Jasa Barang
<i>Clearance</i> kapal	Bongkar-muat
Bantuan navigasi	<i>Transshipment cargo</i>
Labuh	Penumpukan (gudang, <i>container yard</i>)
Pandu-tunda-kepil	Konsolidasi cargo
Tambat	Angkutan lanjut
<i>Bunker</i> : bahan bakar dan air tawar	Jasa tambahan untuk barang: <i>packing, labelling, sorting, marking, weighing, surveying, sanitary</i>
Telepon, <i>docking</i> , medis, pembuangan limbah	
Jasa Tambahan Umum: Sewa lahan untuk perkantoran	

Sumber: Alderton (2008)

Jasa-jasa yang disediakan pelabuhan dapat “dihasilkan” dengan infrastruktur (fasilitas alur pelabuhan, pemecah gelombang, dermaga), dan suprastruktur (fasilitas gudang, kantor syahbandar, kantor lainnya, alat bongkar-muat) (Cullinane and Song, 2002; Sanchez and Wilmsmeier, 2010). Atas dasar hal tersebut maka bagi pengguna pelabuhan dikernakan tarif.

2.3. Generasi Pelabuhan

Pelabuhan sudah berperan sangat lama terutama dalam perdagangan antar bangsa (Rao, 1965; Mandi, 2015; Zuhdi, 2016). Masa-masa tersebut pelabuhan berfungsi sebagai fasilitator perdagangan (Veenstra, 2015). Generasi pelabuhan dilihat secara manajerial modern nampak mulai tahun 1960-an sebagai generasi pertama (Beresford, A.K.C., Gardner, B.M., Pettit, S.J., Naniopoulos, A., Wooldridge, C.F., (2004); Lee, P.T.W., and Lam, J.S.L., (2016); Lee, P.T.W., Lam, J.S.L., Lin, C.W., Hu, K.C., Cheong, I., (2018), sampai tahun 2020 ini berada pada generasi keempat. Konsep generasi pelabuhan pertama sampai ketiga diberikan oleh UNCTAD (1994) dan generasi keempat pada tahun 1999. Generasi pertama sampai generasi ketiga menekankan pada ukuran pelabuhan dan motivasi kebijakan yang diambil, sementara generasi keempat mempunyai karakteristik yang sangat berbeda. Berikut dibahas karakteristik masing-masing generasi pelabuhan tersebut.

2.3.1. Generasi Pelabuhan Pertama

Generasi pelabuhan pertama sebelum era 1960-an beroperasi secara terpisah dari lingkungan mereka, hanya merupakan tempat *cargo interface* antara moda laut dengan moda darat (Alderton, 2008). Pelabuhan terisolasi dari transportasi dan kegiatan perdagangan secara keseluruhan, termasuk dengan kegiatan kota di sekitarnya sangat sedikit kerjasamanya. Berbagai perusahaan yang beroperasi di dalam pelabuhan juga terisolasi. Mereka tidak pernah bertindak bersama dalam mempromosikan pelabuhan secara komersial (UNCTAD, 1992; Beresford *et al.* 2004). Menurut Alderton (2008), generasi pelabuhan pertama bercirikan sebagai berikut: (1) Kegiatan pelabuhan terisolasi dari kegiatan transportasi dan perdagangan; (2) “*Independent kingdom*” *with little or no co-operation with local authorities*; (3) Kegiatan para perusahaan di pelabuhan berjalan sendiri-sendiri sesuai visi bisnisnya masing-masing; (4) Muatan yang ditangani adalah muatan umum atau muatan curah (Stopford, 2009).

Semangat bersaing generasi pertama ini belum nampak, oleh karenanya belum berkompeten terhadap pengembangan keunggulan bersaing. Perkembangan berikutnya adalah generasi pelabuhan kedua.

2.3.2. Generasi Pelabuhan Kedua

Generasi pelabuhan kedua setelah era 1960-an memiliki beragam fungsi dan bertindak sebagai pusat layanan transportasi, pusat industri (Roh, Lalwani, and Naim, 2007) dan komersial. Ruang lingkup kegiatannya diperluas ke kegiatan komersial yang menambah nilai muatan. Fasilitas pelabuhan dibangun yang dapat menghubungkan dengan daerah penyangga (*hinterland*). Faktor penting pada generasi kedua ini adalah hubungan yang lebih dekat antara pelabuhan dengan transportasi dan perdagangan, hubungan dengan kota di sekitarnya. Operasinya terhubung dengan industri transportasi lebih luas (Beresford *et al.* 2004). Alderton (2008), memberikan karakteristik generasi ini sebagai berikut: (1) Operasinya menawarkan layanan industri dan komersial yang tidak terkait langsung dengan kegiatan bongkar-muat cargo; (2) Kebijakan strategis pengembangan pelabuhan didasarkan pada konsep yang lebih luas dan manajemen yang lebih baik; (3) Memfasilitasi industri terkait di area pelabuhan; (4) Pelabuhan diuntungkan oleh hubungan lebih dekat dengan mitra mereka, kenaikan skala ekonomi dari *cargo handling*, maka selain pelabuhan yang diuntungkan juga hanya pengirim besar; (5) Mengembangkan hubungan lebih dekat dengan kota sekitarnya; (6) Kegiatannya terintegrasi dengan kegiatan lainnya (Song and Panayodes, 2015).

Generasi pelabuhan ini walaupun sudah ada bibit persaingan namun belum terbuka karena masih mengandalkan pada hubungan dengan mitra pemasok cargo serta hanya menguntungkan pengirim cargo volume besar. Seiring dengan semakin terbukanya persaingan maka berkembang pada generasi pelabuhan ketiga.

2.3.3. Generasi Pelabuhan Ketiga

Generasi pelabuhan ketiga nampak setelah era 1980-an, dipandang sebagai produk dari kontainersisasi global dan intermodalisme. Generasi pelabuhan ini menjadi simpul dinamis dari jaringan produksi / distribusi internasional, manajemen pelabuhan dengan pendekatan proaktif untuk untuk mewujudkan pusat transportasi terintegrasi sebagaimana logistik maritim (Song and Panayodes, 2015). Demi meningkatkan utilisasi fasilitas pelabuhan maka kontainer tidak ditempatkan di dalam pelabuhan, beroperasi 7 hari dalam seminggu (Beresford *et al.* 2004), menerapkan *electronic data interchange* (EDI) untuk pelacakan pergerakan cargo (UNCTAD, 1994). Generasi ini terspesialisasi pada muatan petikemas maka alat *cargo handling* menggunakan alat-alat yang semakin canggih serta didukung oleh teknologi informasi. Alderton (2008), memberikan karakteristik generasi ini sebagai berikut: (1) Pelabuhan diposisikan sebagai pusat produksi / distribusi internasional; (2) Manajemennya lebih proaktif; (3) Kegiatannya terspesialisasi pada penanganan muatan tertentu, bervariasi dan terintegrasi; (4) Pengembangan infrastruktur pelabuhan diimbangi dengan pengembangan fasilitas proses informasi; (5) Menawarkan nilai tambah cargo misalnya konsolidasi cargo, penimbangan, *labelling, packing*; (6) Mempunyai perhatian pada perlindungan lingkungan perairan (*green port*); (7) Proses pelayanan sederhana serta struktur organisasinya terintegrasi.

Semangat bersaing pada generasi ini sudah semakin kuat walaupun orientasinya masih ke dalam terutama kemitraan dengan pemasok cargo dengan menawarkan nilai tambah. Perkembangan berikutnya adalah generasi keempat.

2.3.4. Generasi Pelabuhan Keempat

Generasi pelabuhan keempat nampak setelah era 1990-an sampai sekarang (2020). Perubahan yang radikal (Baresford *et al.* 2004) pada generasi ini adalah beroperasinya operator pelabuhan

berskala global dengan standar pelayanan berbasis informasi tinggi serta otomatisasi (Alderton, 2008), yang mementingkan kualitas pelayanan. Contohnya Hutchison Ports, operator pelabuhan terkemuka dunia yang *sharing* dengan Jakarta International Container Terminal (JICT) anak perusahaan Pelindo II Tanjung Piok. Muatan yang ditangani khusus kontainer, bekerja dengan spirit *supply chain system* (SCS), bersaing ketat dengan sesama operator pelabuhan terkemuka dunia lainnya (Wang and Cullinane, 2014; Lee, Lam, Lin, Hu, Cheong, 2018).

Generasi pelabuhan terakhir ini menghadapi persaingan kuat terutama dari pelabuhan asing. Para pengguna jasa pelabuhan banyak mempertimbangkan apakah menggunakan suatu pelabuhan apabila ada pelabuhan lain yang lebih kompetitif.

Keempat generasi pelabuhan di atas diringkas berdasarkan pemikiran UNCTAD (1994, 1999); Baresford *et al.* (2004); Alderton (2008); Wang and Cullinane (2014); Lee *et al.* (2018) dalam tabel berikut.

Tabel 2.4. Generasi Pelabuhan

Dimensi	Generasi Pertama Sebelum era 1960-an	Generasi Kedua Setelah era 1960-an	Generasi Ketiga Setelah era 1980-an	Generasi Keempat Setelah era 1990-an
Muatan yang Ditangani	Muatan umum	Muatan umum dan curah	Muatan umum, curah dan kontainer	Khusus kontainer
Strategi Pengembangan	Konservatif, titik perubahan moda transportasi	Perluasan transportasi, pusat industri dan komersial	Orientasi komersial, integrasi transportasi, pusat logistik	Orientasi konsumen, otomatisasi
Cakupan Aktivitas	<i>Interface</i> moda transportasi	<i>Interface</i> moda transportasi, transformasi muatan, aktivitas industri	<i>Interface</i> moda transportasi, transformasi muatan, aktivitas industri, logistik maritim	Standar informasi
Karakteristik Organisasi	Aktivitas terisolasi, hubungan informal	Kedekatan relasi dengan perusahaan lain, <i>hinterland</i> , dan aktivitas kota	Relasi terintegrasi, mengarah ke privatisasi	<i>Globalisation port communities</i> , sangat peduli lingkungan perairan
Karakteristik Jasa	Bongkar-muat	Bongkar-muat dan transformasi muatan, menawarkan jasa tambahan, nilai tambah muatan	Informasi bongkar-muat dan distribusi, jasa tambahan, nilai tambah muatan tinggi	Penekanan kualitas pelayanan, ketrampilan tinggi tenaga operator, sebagai logistik maritim
Faktor Penentu	Tenaga kerja-modal	Modal	Teknologi, <i>know-how</i>	Teknologi informasi-based

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

Berdasarkan perkembangan generasi pertama sampai keempat, ternyata mempunyai konsekuensi dalam kepentingan keunggulan bersaing sebagaimana topik disertai.

2.4. Pelabuhan dalam Logistik Maritim

Pelabuhan sebagai bisnis global sekarang dihadapkan persaingan yang semakin ketat. Persaingan ketat memandang logistik sebagai salah satu strategi bisnis untuk mencapai keunggulan bersaing, bahkan persaingan bukan lagi antar perusahaan namun antar keunggulan logistiknya (Hines, 2003; Lee, 2010; Chistopher, 2011). Istilah logistik atau rantai pasok saling dapat menggantikan (Lambert, Stock, Elram, 1998; Ballou, 2007). Pelabuhan merupakan bagian dari logistik maritim (Song and Panayides, 2015) yang menciptakan nilai.

Penciptaan nilai dari logistik merupakan strategi penting untuk kesuksesan bisnis (Bowersox, Closs, Cooper, 2002), meningkatkan kinerja perusahaan (Soni and Kodali, 2011). Manajemen rantai pasok (sebutan terbaru dari logistik) menjadi mode meningkatkan daya saing sejak 1990an (Coyle, Novack, Gibson, Bardi, 2011). Perhatian para akademisi dan praktisi pada pentingnya rantai pasok dalam membangun keunggulan bisnis telah meningkat sejak tahun 1960an dan ternyata benar adanya. Perusahaan yang ingin sukses harus memperbaiki manajemen rantai pasoknya yang merupakan peran strategis (Waters, 2010; Naslund and Williamson, 2010).

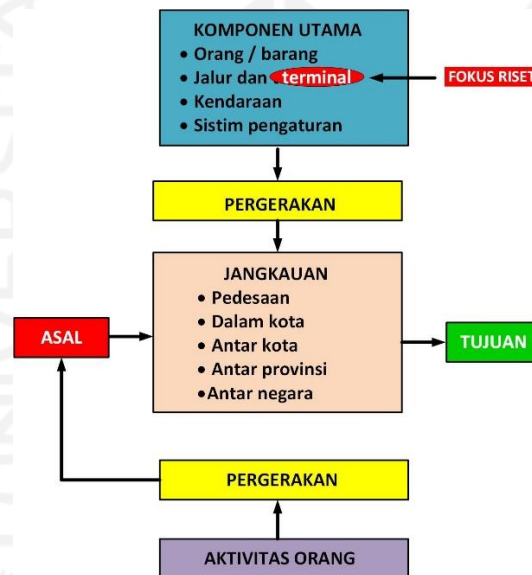
Fungsi utama transportasi laut adalah mengangkut barang dari satu tempat (pelabuhan) di mana utilitasnya rendah ke tempat lain (pelabuhan lain) yang utilitasnya tinggi (Branch and Robarts, 2014), secara efektif sehingga menciptakan guna waktu dan guna tempat (Lambert *et al.* 1998; Coyle, *et al.* 2011; Rushton, Croucher, Baker, 2014). Menurut Cravens and Piercy (2013), mengirim / mengangkut barang dari produsen ke konsumen disebut sebagai fungsi distribusi, sementara salah satu fungsi utama dalam logistik adalah distribusi (Lambert *et al.* 1998). Pelabuhan merupakan pusat distribusi barang (Bichou and Gray, 2005; Cullinane and Talley, 2006; Alderton, 2008; Miro, 2012; Lasse, 2014), yang tujuannya menciptakan nilai tambah. Oleh karenanya maka bingkai industri pelabuhan yang lebih populer sekarang adalah logistik maritim.

Pembahasan logistik maritim diawali dari transportasi laut, kemudian transportasi laut dan distribusi, logistik maritim, logistik maritim *versus* transportasi laut, dan nilai logistik maritim,

2.4.1. Transportasi Laut

Industri transportasi bersama industri manufaktur merupakan mayor industri. Industri ini menggerakkan bahan baku, barang setengah jadi dan barang jadi pada pemenuhan kebutuhan dalam ekonomi pada umumnya (Brewer, Button, Hensher, 2008). Transportasi merupakan sistem (Morlok, 1978; Miro, 2012), jika salah satu dari sub sistem tidak terpenuhi maka transportasi tidak

jalan. Sistem tersebut terdiri dari sub sistem utama: (1) Barang / penumpang yang dipindahkan; (2) Pilihan moda transportasi sesuai jenis barang; (3) Infrastruktur penghubung (jalan, rel, air, udara, pipa); (4) Simpul untuk menghimpun dan transfer barang / penumpang; (5) Pengaturan untuk sinkronisasi sub sistem lainnya agar transportasi berjalan (Miro, 2012; Nasution, 2015). Unsur terpenting dari transportasi adalah *movement* yang dapat mengubah tempat dari posisi barang / penumpang (Salim, 2006). Masing-masing sistem saling terkait. Merujuk gagasan Morlok (1978); Manheim (1979); Miro (2012), maka gambar sistim transporatsi ditampilkan pada gambar berikut.



Gambar 2.4. Sistim Transportasi

Gambar di atas menunjukkan sub sistim: komponen utama, pergerakan, jangkauan pergerakan, tempat asal, tempat tujuan, serta aktivitas orang. Fokus disertasi ini adalah terminal angkutan laut yaitu pelabuhan.

Transportasi adalah tentang pergerakan orang dan atau barang dari satu tempat ke tempat lain. Pergerakan berarti karena ada perpindahan spasial (keterbatasan geografi), karena kebutuhan

orang melakukan kegiatan. Berdasarkan perspektif geografi, Rodrigue, Comtois, and Slack (2006) memberikan terminologi *transport geography* sebagai berikut:

“Transport geography is a sub- discipline of geography concerned about movements of freight, people and information. It seeks to understand their spatial organization by linking spatial constraints and attributes with the origin, the destination, the extent, the nature and the purpose of movements”.

Kata kunci dalam terminologi di atas adalah adanya keterbatasan tempat, pergerakan orang dan barang yang didasari adanya kebutuhan. Transportasi dapat berjalan jika terpenuhi adanya perbedaan tempat barang / penumpang untuk memenuhi kebutuhan dan adanya sistem transportasi.

Transportasi disorot dari rantai pasok (Waters, 2003), sebagai kegiatan yang bertanggungjawab pada pergerakan fisik barang dari asal pemasok ke tujuan – konsumen. Sebagaimana pandangan Rodrigue *et al.* (2006), unsur pokok adalah adanya barang yang harus dipindahkan dan adanya perbedaan tempat.

Bab sebelumnya telah ditunjukkan bahwa pelabuhan berperan sebagai pusat distribusi barang (Alderton, 200), pada hal pelabuhan merupakan bagian penting dalam transportasi (laut). Pentingnya peran transportasi dalam distribusi logistik ditunjukkan oleh hasil studi di Amerika yang memikul beban biaya 50 % dari total biaya logistik (Rushton *et al.* 2014). Oleh karenanya maka transportasi berperan penting dalam distribusi. Pembahasan berikutnya fokus pada transportasi laut.

Transportasi laut diakui sebagai metode pengangkutan paling tua yang dapat mengangkut muatan dalam jumlah banyak. Jenis transportasi ini ternyata telah digunakan sejak jaman prasejarah, mulai dari budaya Mesopotamia (100-7 abad SM), kemudian diikuti budaya Mesir, Yunani, dan Romawi. Budaya-budaya mereka menunjukkan bahwa masyarakatnya tinggal di sepanjang garis pinggir sungai dan danau telah menggunakan perahu untuk mengangkut barang

mereka (Heidbrink, 2012). Artinya transportasi laut sudah sejak sangat lama sampai sekarang tetap digunakan untuk mengangkut barang (Rao, 1965; Mandi, 2015).

Definisi transportasi laut berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 disebut angkutan di perairan, dinyatakan sebagai berikut: “Angkutan di perairan adalah kegiatan mengangkut dan/atau memindahkan penumpang dan/atau barang dengan menggunakan kapal”. Kata kuncinya adalah adanya *movement* orang / barang dengan menggunakan sarana pengangkut berupa kapal. Sedangkan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2010, transportasi laut disebut angkutan laut, sebagaimana dinyatakan sebagai berikut: “Angkutan laut adalah kegiatan angkutan yang menurut kegiatannya melayani kegiatan angkutan laut”. Berdasarkan kedua rujukan yuridis tersebut maka transportasi laut pada esensinya pengangkutan barang / penumpang melalui jalur laut dengan menggunakan sarana transportasi berupa kapal.

Berdasarkan pemikiran Morlok (1978) dan Miro (2012), transportasi laut mempersyaratkan unsur-unsur yang harus dipenuhi. Unsur-unsur itu meliputi: (1) Barang / penumpang yang harus diangkut; (2) Moda transportasi yang digunakan adalah kapal, baik kapal barang atau kapal penumpang; (3) Infrastruktur penghubung adalah jalur laut atau perairan; (4) Simpul untuk menghimpun dan transfer barang / penumpang berupa pelabuhan; (5) Pengaturan untuk sinkronisasi sub sistem berdasarkan regulasi *International Maritime Organization* (IMO) dan regulasi Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan. Oleh karenanya transportasi laut merupakan suatu sistem.

Transportasi laut (angkutan laut) mempunyai kelebihan dan kekurangan dibanding dengan jenis angkutan lainnya. Merujuk gagasan Bergqvist (2015); Nasution, 2015; Sutarman (2017), perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 2.5. Karakteristik Jenis Angkutan

Kriteria	Angkutan Darat	Kereta Api	Angkutan Laut	Angkutan Udara	Angkutan Pipa
Kecepatan	Moderat	Moderat	Rendah	Sangat tinggi	Rendah
Reliabilitas	Bagus	Bagus	Terbatas	Sangat bagus	Tinggi
Biaya/ton/KM	Murah	Murah/medium	Sangat murah	Sangat mahal	Mahal
Fleksibilitas	Tinggi	Rendah	Rendah	Rendah	Rendah
Keunggulan	1. Tanpa <i>transshipment</i> 2. <i>Door-to-door</i> 3. Mudah memperoleh akses 4. Biaya variabel rendah	1. Ekonomis 2. Kapasitas besar 3. Keamanan bagus 4. Biaya variabel rendah	1. Sangat ekonomis 2. Kapasitas sangat besar 3. Jarak antar benua 4. Jenis komoditas banyak 5. Biaya variabel rendah	1. Kehilangan minimal 2. Mudah dilacak 3. Bagus untuk jumlah sedikit dan segera dibutuhkan	1. Kapasitas besar 2. Biaya variabel sangat rendah
Kelemahan	1. Kapasitas terbatas 2. Resiko kecelakaan di jalan tinggi 3. Macet di jalan (kepadatan, truk rusak, banjir) 4. Jarak dekat 5. Biaya tetap tinggi	1. Jarak terbatas antar stasiun 2. Adanya <i>transshipment</i> 3. Jenis komoditas terbatas 4. Biaya tetap tinggi	1. Kemungkinan <i>transshipment</i> 2. Pencurian tinggi 3. Akses relatif sulit 4. <i>Force majeure</i> tinggi 5. Proses panjang: pra pengapalan, pasca pengapalan 6. Biaya tetap menengah	1. Kapasitas minim 2. Jenis muatan terbatas 3. Rigiditas proses 4. Resiko kecelakaan tinggi 5. Biaya tetap menengah, biaya variabel tinggi	1. Terbatas untuk barang cair 2. Biaya tetap sangat tinggi

Sumber: Data Sekunder Diolah , 2020

Berdasarkan tabel di atas nampak bahwa angkutan laut unggul dalam hal biaya, kapasitas angkut, jarak tempuh, skala ekonomi (Horn, 1969; Rodrigue and Browne, 2008; Branch and Robarts, 2014), serta efisiensi (Erol, 2016). Stopford (2009), menyebutkan karena skalanya maka angkutan laut menjadi paling murah biayanya, dan karena murah biaya ini menjadi fasilitator penyebaran perdagangan dunia (Lim and Das, 2009). Rushton *et al.* (2014), menyebutkan bahwa 90 % perdagangan di dunia diangkut melalui laut, walau kecepatan kapal hanya rendah rata-rata 15-20 mil laut / jam serta banyaknya frekwensi penanganan (*transshipment*) muatan yang berpotensi merusak muatan (Nasution, 2015), sampai sekarang tetap dominan dalam perdagangan dunia.

Angkutan laut demikian penting dalam distribusi komoditas di dunia sejak abad revolusi industri (Crafts, 1987), sampai sekarang. Secara keseluruhan angkutan laut masih unggul (Rushton *et al.* 2014). Karena demikian pentingnya, menurut Hall and Jacobs (2010), angkutan laut sebagai urat nadi ekonomi global. Terlebih perannya dalam distribusi bahan pangan hasil peningkatan produksi bidang pertanian dari negara-negara berkembang (Wickizer, 1938). Hasil studi Omrani and Keshawarz (2015), menunjukkan bahwa angkatan laut sebagai tulang punggung perdagangan dunia dan mesin penggerak globalisasi. Angkutan ini menghubungkan antar benua yang dipisahkan lautan, yang tak mungkin dapat dihubungkan dengan angkutan lain. Maka, walaupun ada kelemahan (Rushton *et al.* (2014) yang perlu dipertimbangkan, angkutan laut unggul dibanding angkutan lainnya khususnya untuk Indonesia.

Angkutan laut juga paling memungkinkan dilihat dari pencemaran lingkungan karena sedikit mengeluarkan emisi CO₂. Tabel berikut menunjukkan emisi dari berbagai moda angkutan.

Tabel 2.6. Tingkat Emisi CO₂ dari Berbagai Moda Transportasi

Moda Angkutan	Tingkat Emisi CO₂ (%)
Angkutan Darat	89
Angkutan Laut	7
Angkutan Udara	3
Angkutan Kereta Api	1

Sumber: Susantono (2012)

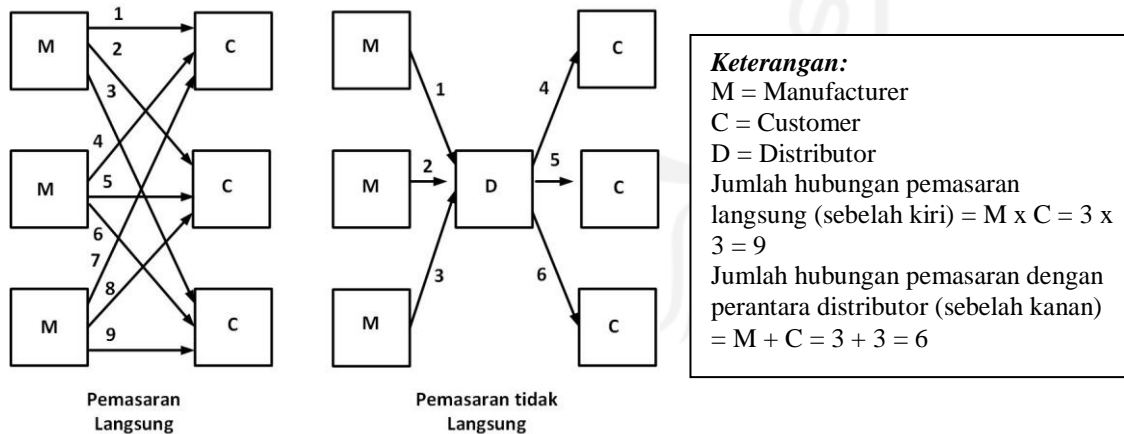
Angkutan laut dipilih untuk pengangkutan barang dalam skala besar, jarak jauh melalui laut, dan sekaligus mengeluarkan emisi CO₂ yang rendah (Branch and Robats, 2014), bahkan hasil studi Vilhelmsen *et al.* (2015), menunjukkan bahwa emisi CO₂ paling rendah yaitu hanya 2, 2 %, menguatkan hasil studi IMO (2014a), yang memang hanya 2,2 % dibanding moda angkutan lainnya. Hal ini diperkuat dengan semakin kritisnya perhatian publik pada perlindungan lingkungan (Straube *et al.* 2010). Pelabuhan yang memperhatikan tinggi terhadap lingkungan ikut andil dalam membentuk kesuksesan transportasi tersebut (Grobar, 2008). Atas dasar pemikiran tersebut maka sangat layak jika angkutan laut sebagai pilihan dalam distribusi barang di dunia (Omrani and Keshawarz, 2015), yang tiga perempat permukaan bumi tertutup oleh laut (Mult and Lorange, 2009), termasuk Indonesia sebagai negeri kepulauan (Undang-Undang No. 17 Tahun 2008).

2.4.2. Transportasi Laut dan Distribusi

Pembahasan dalam sub bab di sini adalah tentang distribusi dalam transportasi laut, baik transportasi laut dalam perannya sebagai distributor barang dari perusahaan lain

(skala eksternal) maupun distribusi dari jasa transportasi laut itu sendiri (skala internal). Pelabuhan yang menjadi bagian dari transportasi laut (Undang – Undang Nomor 17 Tahun 2008), menjadi pusat distribusi barang (Bichou and Gray, 2005; Alderton, 2008), maka transportasi laut juga berperan dalam distribusi barang, bahkan biaya transportasi ini mencapai 50 % dari total biaya logistik (Straube *et al.* 2010).

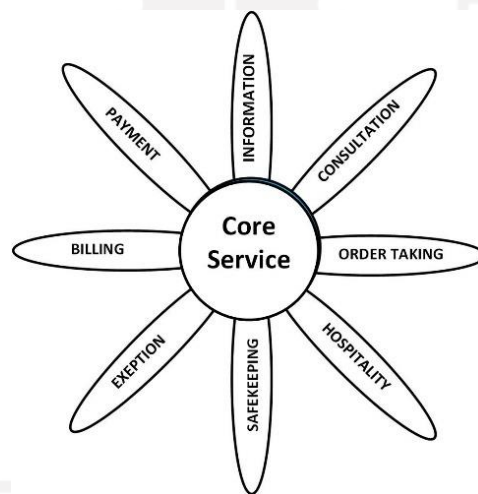
Konsep distribusi dalam lingkup pemasaran produk manufaktur adalah bagian dari bauran pemasaran - tempat. Hampir semua produser memerlukan perantara untuk mengantarkan produknya sampai ke tangan konsumen. Penggunaan perantara akan lebih efisien daripada harus ditangani perusahaan produser sendiri karena perantara bekerja secara profesional sehingga skala operasinya lebih ekonomis (Kotler and Amstrong, 1994). Secara keseluruhan hubungan dari produser ke konsumen juga menjadi lebih sedikit. Perhatikan gambar berikut.



Gambar 2.5. Pemasaran Langsung vs. Pemasaran tidak Langsung
Sumber: Kotler and Amstrong, 1994

Gambar di atas menunjukkan bahwa jika pemasaran langsung membutuhkan energi 9 hubungan, sementara jika pemasaran tidak langsung melalui perantara hanya membutuhkan 6 hubungan sehingga lebih efisien.

Transportasi laut sebagai produk jasa juga memerlukan distribusi dan sekaligus diperlukan oleh perusahaan lain untuk distribusi juga, hal ini mengingat bahwa hubungan antara penyedia jasa dengan konsumennya bersifat B2B (Vitsounis, and Pallis, 2012). Berdasarkan pemikiran Lovelock and Wirtz (2007) dan Zeithaml *et al.* (2006), produk jasa terdiri dari jasa inti dan jasa pendukung, dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.6. Produk Jasa Lovelock and Wirtz (2007)

Gambar di atas jasa inti terletak di tengah yang dikelilingi oleh jasa pendukung. Jasa inti adalah layanan yang dapat ditawarkan ke pelanggan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Sedangkan jasa pendukung dapat dipilah menjadi 2, yaitu jasa pendukung yang mempermudah jasa inti dan jasa pendukung yang memperkuat jasa inti. Termasuk jasa pendukung yang mempermudah terdiri dari: informasi, penerimaan pesanan,

penagihan, dan pembayaran. Sedangkan yang termasuk jasa pendukung yang memperkuat terdiri dari: konsultasi, keramahan, penyimpanan, dan pengecualian (Lovelock and Wirtz, 2007).

Produk jasa juga memerlukan saluran distribusi (perantara), terutama dalam penyampaian jasa pendukung (Zeithaml *et al.* 2006). Sebelum jasa inti diproduksi – diantarkan ke konsumen maka jasa pendukung perlu diantarkan lebih dulu oleh perantara misalnya agen, baru kemudian jasa intinya diproduksi – diantarkan (Lovelock and Wirtz, 2004).

Pelabuhan yang merupakan bagian penting dalam transportasi laut berperan dalam skala luas, berfungsi sebagai distributor atau menjembatani kebutuhan produsen (pengirim) dengan konsumen (penerima). Fungsi sebagai distributor barang sangat jelas, namun di sini sebagai distributor perusahaan lain mengingat bisnis pelabuhan adalah *business to business* (B2B) (Woodruff, and Flint. , 2003; Plomaritou, Plomaritou, Gizkikis, 2011; Vitsounis, and Pallis, 2012).

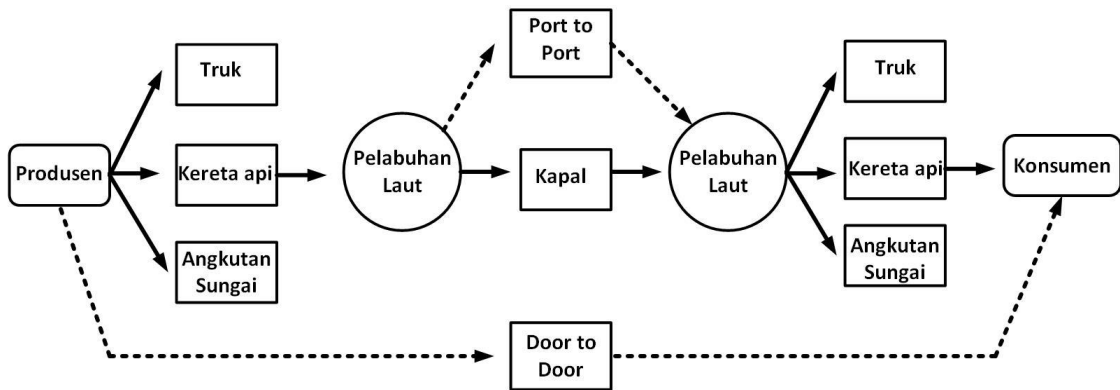
Jasa inti pelabuhan berupa penanganan kapal dan muatan (Alderton, 2008). Sebelum melaksanakan penanganan kapal dan muatan diawali oleh kegiatan reservasi yang hanya dilaksanakan oleh agen (*freight forwarder*) di suatu pelabuhan pemberangkatan. Demikian juga setelah sampai di pelabuhan tujuan peran agen masih diperlukan lagi. Jasa pelabuhan memerlukan peran agen atau *stakeholder* lain dalam distribusinya. Merujuk pada gagasan Cravens and Piercy (2013) dan Song and Panayides (2015), maka distribusi jasa pelabuhan ditampilkan pada gambar berikut.



Gambar 2.7. Distribusi Jasa Pelabuhan

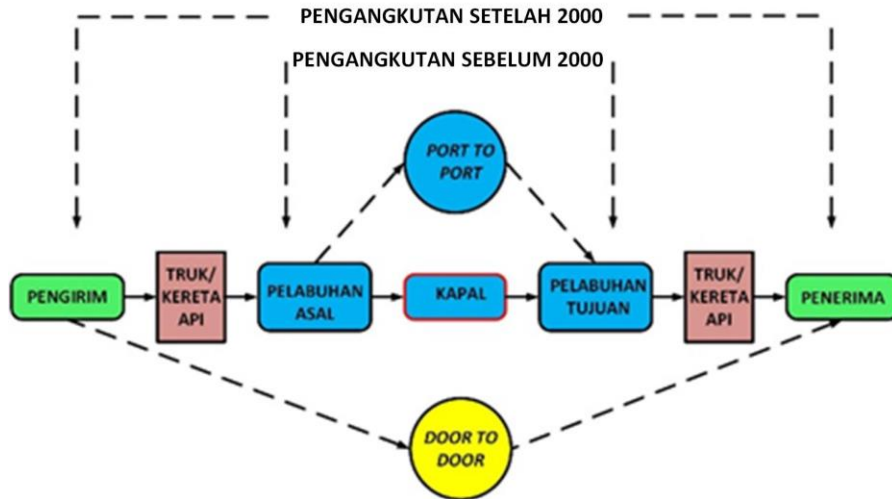
Transportasi laut dibentuk oleh unsur utama berupa unsur kapal dan unsur pelabuhan (Cullinane, 2005; Song and Panayides, 2015). Kedua unsur ini mengakomodir distribusi barang sejak dari pelabuhan asal sampai pelabuhan tujuan. Keinginan konsumen dalam angkutan laut tidak sebatas *port - to - port* seperti era 1990an, rentangnya lebih panjang menjadi *door - to - door* (Slack, 2008; Haralambides, and Acciaro, 2010; Rushton *et al.* 2014; Lasse, 2015; Nasution, 2015). Oleh karenanya perusahaan pelayaran papan atas seperti Maersk Line, NYK Line dan APL menyediakan pelayanan distribusi melalui angkutan laut dengan rentang *door - to - door* di bawah pelayanan *all-in price*. Pelayanan distribusi dengan rentang seperti ini semua pelayanan disediakan penyedia jasa menjadi satu bundel, yang oleh Panayides, Wiedmer, Andreau, and Louca (2015) disebut pelayanan *one-stop-shop*. Pelayanan model seperti ini sekarang menjadi tuntutan para pemakai jasa maritim karena lebih efisien. Distribusi melalui pelabuhan sekarang dengan rentang lebih luas.

Berdasarkan pemikiran Slack (2008); Haralambides, and Acciaro (2010); Rushton *et al.* (2014); Lasse (2015); Nasution (2015), perkembangan pelayanan dari *port - to - port* ke *door - to - door* ditampilkan pada gambar berikut.



Gambar 2.8. Pelayanan *Port - to - Port* dan *Door - to - Door*
Sumber: Slack (2008); Haralambides, and Acciario (2010); Rushton *et al.* (2014); Lasse (2015); Nasution (2015)

Gambar 2.8 di atas belum menunjukkan periode waktu perkembangan, maka kemudian penulis menyesuaikan dengan gambar berikut.



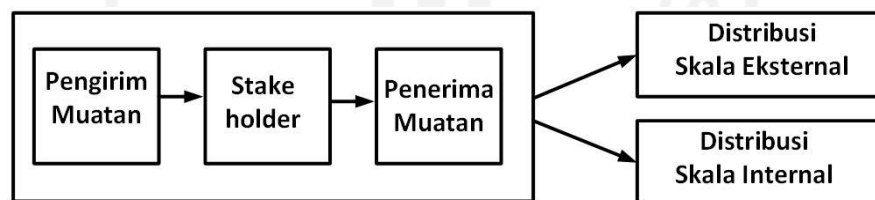
Gambar 2.9. Pelayanan *Port - to - Port* dan *Door - to - Door* dengan Penyesuaian
Sumber: Slack (2008); Haralambides, and Acciario (2010); Rushton *et al.* (2014); Lasse (2015); Nasution (2015)

Gambar 2.9 di atas menunjukkan bahwa pelayanan transportasi laut sebelum tahun 2000an dengan rentang *port - to - port*. Artinya perusahaan pelayanan hanya melayani

pengangkutan muatan dari pelabuhan asal sampai ke pelabuhan tujuan saja. Pelayanan sebelum pengapalan dan setelah pengapalan tidak disediakan. Hal ini menunjukkan daya tawar perusahaan pelayaran terhadap pemakainya (pengirim muatan) tinggi.

Kemudian setelah tahun 2000an seiring kemunduran ekonomi dan ketatnya persaingan serta semakin tingginya tuntutan pengirim muatan, maka para pengusaha pelayaran menambah panjang rentang pelayanan sehingga menjadi *door – to – door*. Pelayanan dari lokasi pengirim sampai ke pelabuhan asal, lalu dikapalkan sampai di pelabuhan tujuan, hingga pelayanan dari pelabuhan tujuan ke lokasi penerima disediakan secara terintegrasi (Slack, 2008). Hal ini menunjukkan daya tawar pengirim sekarang lebih tinggi daripada pengangkut.

Fungsi distribusi pelabuhan dalam skala eksternal dan skala internal dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.10. Distribusi Pelabuhan dalam Skala Eksternal dan Skala Internal

Berdasarkan pembahasan dapat disimpulkan bahwa dalam skala eksternal, pelabuhan merupakan sarana dalam distribusi barang dari perusahaan lain. Pelabuhan memerlukan mediator yang menjembatani kepentingan pengirim dan penerima. Lingkup skala internal, distribusi produknya berupa jasa pengangkutan baik *port-to port* maupun *door -to - door*

distribusinya juga tetap melalui mediator. Oleh karenanya distribusi pelabuhan memerlukan mediator sesuai amanah Undang – Undang Nomor 17 Tahun 2008.

2.4.3. Logistik Maritim

Pemahaman logistik maritim memerlukan kronologi perkembangan, diawali dengan logistik, kemudian mengalami perkembangan menjadi manajemen rantai pasok, lalu masuk ke logistik maritim.

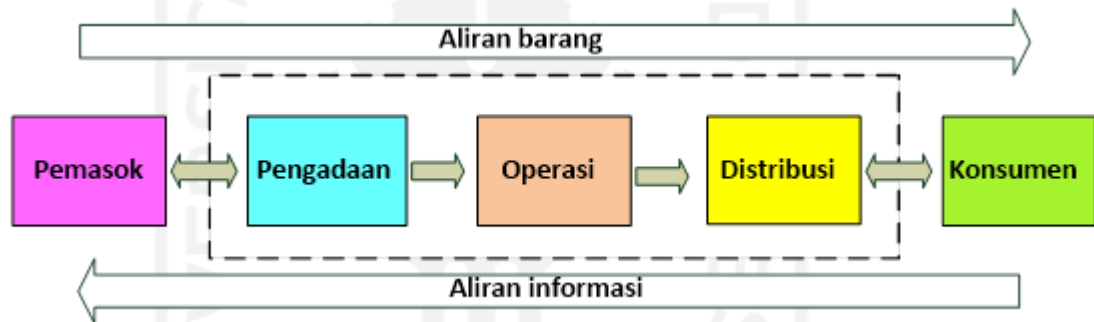
a. Logistik

Terminologi logistik selama ini sangat beragam tergantung perspektifnya, dan bahkan menurut Arnold, Chapa, Clive (2008), perbedaan perspektif dapat menimbulkan konflik kepentingan. Dasar konsep logistik sudah sangat tua (Rushton, *et al.* 2014), fungsinya telah memainkan peran penting dalam pembangunan selama hampir 5.000 tahun yang lalu, praktis seiring dengan kehidupan manusia. Logistik diterapkan dalam pada dunia militer sebelum tahun 1950an (Ballou, 2007), cakupannya meliputi mengelola pengadaan kebutuhan, perawatan dan transportasi fasilitas, material dan personal militer. Penerapan kemudian berkembang dalam lingkup bisnis, manajemen kebencanaan dan lainnya sampai sekarang.

Terminologi logistik dalam lingkup bisnis yang banyak dirujuk adalah berdasarkan pemikiran *Council of Logistics Management* (CLM, 1993), sebagai berikut:

“The process of planning, implementing and controlling the efficient, effective flow and storage of goods, services, and related information from point of origin to point of consumption for the purpose of conforming to customer requirement”

Pengertian ini terkandung unsur-unsur pokok manajemen, yaitu perencanaan, implementasi dan pengawasan dalam aliran barang dan informasi secara efektif-efisien dari titik asal ke titik konsumen (Christopher, 2011). Efektivitas dan efisiensi ini dimaksudkan agar logistik meningkatkan daya saing perusahaan (Rushton *et al.* 2014). Menurut Kanflo (1997), aliran dalam logistik ibarat aliran barang dalam satu pipa, jika di satu titik terjadi hambatan maka mengganggu aliran keseluruhan. Esensinya adalah *movement of goods* beserta informasinya sebagaimana gagasan Wood, Barone, Murphy, Wardlow (2002), sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2.11. Aliran Barang dan Informasi
Sumber: Wood *et al.* (2002); Christopher (2011)

Gambar di atas menunjukkan barang / material mengalir dari titik asal yaitu pemasok, yang pemasok ini dapat beraksi aktif lebih dahulu atau bagian pengadaan yang aktif lebih dahulu. Aliran ini diteruskan ke bagian operasi atau bagian produksi suatu pabrik. Berikutnya ditindaklanjuti oleh bagian distribusi yang akan diteruskan ke konsumen akhir (Hines, 2003). Aliran antara bagian distribusi dengan konsumen akhir kemungkinan bagian distribusi yang aktif lebih dahulu atau sebaliknya konsumen yang aktif lebih dahulu untuk memperoleh barang tersebut. Aliran barang tersebut memerlukan transportasi, sebagai gagasan Yercan and Yildiz (2015), sebagai berikut:

“Logistics concern all the activities required for goods to be made available to markets, with purchase, order processing, inventory management and transport among the most relevant.”

Setiap aliran yang menghubungkan di antara dua bagian selalu diikuti oleh aliran informasi terhadap barang tersebut (Lambert *et al.* 1998), sepanjang aliran barang selalu diikuti aliran informasi. Oleh karenanya maka dapat disimpulkan bahwa aliran barang selalu didampingi oleh aliran informasi dengan arah berlawanan.

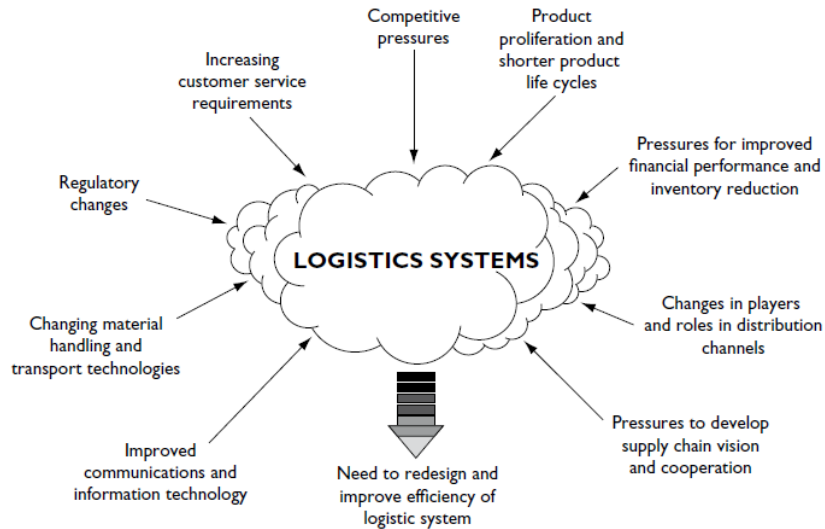
Logistik memiliki tanggungjawab luas dalam mengelola aliran produk dari titik awal sampai titik akhir / konsumen. Konsep total biaya berfungsi sebagai dasar mengelola kegiatan secara kolektif untuk menghindari konflik kepentingan antar bagian. Produksi dan distribusi fisik merangkul pemasaran walaupun masih sedikit perhatian strategi keterkaitan total. Maka esensi logistik adalah proses aliran barang-aliran informasi-aliran biaya. Aliran (*flow*) di sini membentuk rantai pasok dari titik awal sampai titik akhir.

Peran strategis logistik dalam memenangkan persaingan bisnis ke depan dapat dilacak pada hasil studi Straube, Nagel, and Rief (2010), mereka menyatakan bahwa:

“Internationally successful companies have identified the importance of logistics as a management function. Public awareness of logistics has increased significantly, and its influence on strategic corporate decisions is strong. However, many companies are still in the process of defining the specific scope of responsibility for their logistics function and gearing their service networks towards the needs of their customers. Reduced delivery times and adherence to defined delivery dates as well as completeness and accuracy of delivery are important criteria for increasing customer satisfaction through logistics services”.

Kata kunci pernyataan tersebut adalah keberhasilan bisnis terletak pada efektivitas fungsi logistik. Definisi cakupan tanggungjawab fungsi bisnis tertentu yang sesuai jaringan kebutuhan konsumen bisnis tersebut merupakan awal untuk menentukan langkah strategis

kesuksesan. Kesuksesan ini dapat dicapai ketika ada perbaikan efisiensi sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2.12. Tekanan yang Mempengaruhi Sistem Logistik
Sumber: Rushton *et al.* (2014)

Gambar di atas menunjukkan bahwa sistem logistik berubah yang berasal dari berbagai tekanan, salah satunya tuntutan daya saing. Faktor-faktor *pressure* tersebut mendorong perubahan kerja sistem logistik, yang berujung pada kebutuhan untuk perbaikan efisiensi sistem tersebut. Ketika sistem logistik dapat mencapai efisiensi, strategi bersaing dapat terwujud, maka logistik merupakan kunci dalam kesuksesan bisnis. Hal ini sesuai gagasan Meersman, Van de Vorde, and and Vanelslander (2015), sebagai pernyataannya sebagai berikut:

“Seaports that are unable to present themselves as key players in the optimisation process of the logistics chain to which they belong, or that are unfortunate enough to belong to a noncompetitive chain, will become the victims of evolutions in the conception of international freight movement”

Pelabuhan yang tidak berperan sebagai pemain kunci dalam proses optimalisasi rantai logistik disayangkan, karena menjadi korban evolusi dalam konsep pengangkutan barang

internasional yang tidak kompetitif. Sangat jelas bahwa pelabuhan sekarang menjadi pusat perhatian dalam logistik.

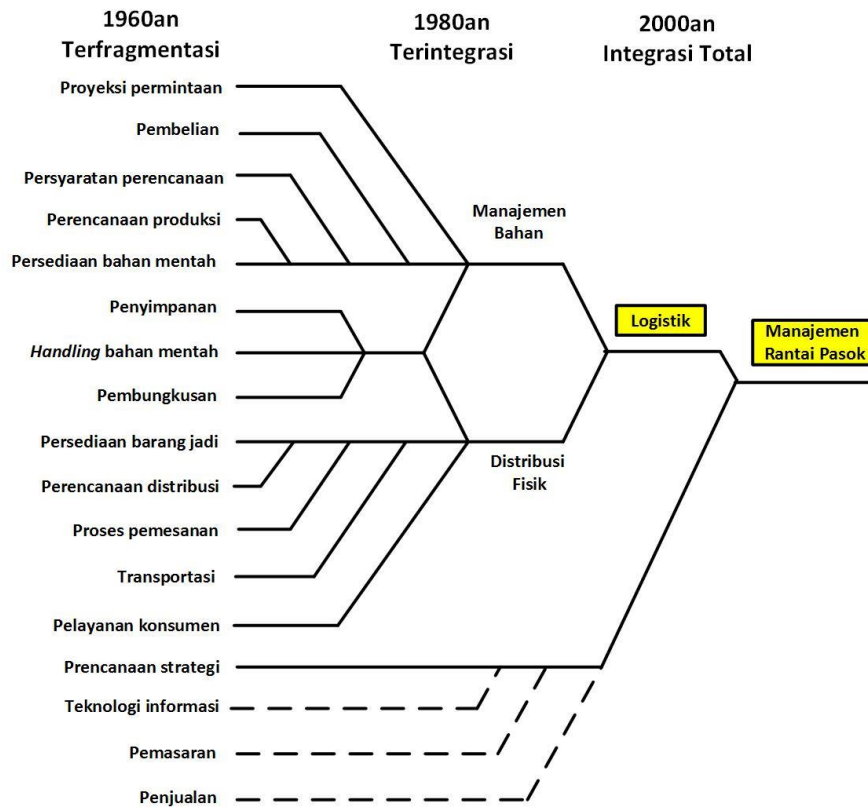
b. Logistik ke Manajemen Rantai Pasok

Fungsi logistik yang terus menunjukkan hasil efektif dalam meningkatkan daya saing perusahaan berdampak pada perhatian terhadap logistik terus meningkat (Coyle *et al.* 2011). Dekade terakhir ekonomi, pelabuhan sangat menekankan pendekatan manajemen rantai pasok sebagai paradigma baru dalam daya saing pelabuhan (De Martino and Morvillo, 2008). Dampak berikutnya konsep logistik juga berkembang, yaitu dari logistik ke manajemen rantai pasok atau *supply chain management* (SCM). Menurut Lambert *et al.* (1998), istilah logistik dan SCM dapat saling menggantikan, walaupun banyak pemikir lain yang memberi pemilahan namun tidak dapat dipisahkan di antara kedua terminologi tersebut. Manajemen rantai pasok adalah versi perkembangan dari manajemen logistik sampai awal abad 21 (Yercan and Yildis, 2015), cakupannya meliputi proses fisik material / jasa yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan aliran barang /jasa tersebut dari titik pemasok ke konsumen sebagai titik akhir (Lambert *et al.* 1998). Manajemen rantai pasok sudah memasukkan strategi kepuasan konsumen, aliran finansial, aliran informasi secara terintegrasi dari semua pemangku kepentingan (Lambert *et al.* 1998; Christopher, 2011). Mengakomodir aspek-aspek tersebut maka Christopher (2011), memberikan terminologi sebagai berikut:

“Logistics is the process of strategically managing the procurement, movement and storage of materials, parts and finished inventory (and the related information flows) through the organisation and its marketing channels in such a way that current and future profitability are maximised through the cost-effective fulfilment of orders”

Pengertian ini menekankan adanya proses strategis-pergerakan barang-aliran informasi-distribusi-efektivitas biaya yang membentuk aliran rantai pasok yang terintegrasi. Pengertian ini lebih lengkap daripada yang diusulkan oleh CLM (1993).

Berdasarkan studi Ballou (2007), tentang evolusi logistik dapat dilacak sebagai berikut. Awalnya sebelum tahun 1950an logistik diterapkan pada dunia militer sebagai strategi memenangkan pertempuran. Keberhasilan fungsi logistik pada dunia militer ternyata efektif untuk strategi bertempur, yang kemudian diterapkan di dunia bisnis. Mengingat tantangan dunia bisnis penuh persaingan maka perkembangan berikutnya perlu penambahan variabel strategi secara tegas. Jika manajemen logistik orientasinya masih per bagian (individual perusahaan), maka manajemen rantai pasok orientasinya semua bagian (semua perusahaan) yang terlibat dalam aliran barang. Kronologi tersebut ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 2.13. Perkembangan dari Logistik ke Manajemen Rantai Pasok
 Sumber: Ballou (2007); Coyle, Langley Jr, Novack, Gibson, (2017)

Era 1960an semua kegiatan logistik berjalan secara terfragmentasi, berjalan sendiri-sendiri sesuai kepentingan bagian masing-masing. Kemudian pada era 1980an kegiatan logistik dikelompokkan menjadi dua, yaitu manajemen bahan dan distribusi fisik, kedua kegiatan tersebut sudah terintegrasi. Berikutnya pada era 2000an muncul kegiatan tambahan, yaitu perencanaan strategi, teknologi informasi, pemasaran dan penjualan. Pendekatannya integrasi total, terminologi yang populer adalah manajemen rantai pasok.

Berdasarkan gambar di atas kegiatan logistik dan manajemen rantai pasok dapat dipilah sebagaimana tabel berikut.

Tabel 2.7. Perkembangan Kegiatan dari Logistik ke Rantai Pasok

Era 1960an Terminologi Logistik	Era 1980an Terminologi Logistik		Era 2000an Terminologi Rantai Pasok	
Kegiatan belum Dipilah	Manjemen Bahan	Distribusi Fisik	Manjemen Bahan	Distribusi Fisik
Proyeksi permintaan	Proyeksi permintaan		Proyeksi permintaan	
Pembelian	Pembelian		Pembelian	
Persyaratan perencanaan	Persyaratan perencanaan		Persyaratan perencanaan	
Perencanaan produksi	Perencanaan produksi		Perencanaan produksi	
Persediaan bahan mentah	Persediaan bahan mentah		Persediaan bahan mentah	
Penyimpanan	Penyimpanan		Penyimpanan	
Penanganan bahan mentah	Penanganan bahan mentah		Penanganan bahan mentah	
Pembungkusan	Pembungkusan	Pembungkusan	Pembungkusan	Pembungkusan
Perseiaan barang jadi		Persediaan barang jadi		Persediaan barang jadi
Prencanaan distribusi		Prencanaan distribusi		Prencanaan distribusi
Proses pemesanan		Proses pemesanan		Proses pemesanan
Transportasi		Transportasi		Transportasi
Pelayanan konsumen		Pelayanan konsumen		Pelayanan konsumen
		Persediaan barang jadi		Persediaan barang jadi
			Prencanaan strategi	
			Teknologi informasi	
			Pemasaran	
			Penjualan	

Sumber: Ballou (2007)

Berdasar keterangan dari gambar dan tabel di atas maka hubungan ke atas (*upstream*) yaitu ke pemasok dan hubungan ke bawah (*downstream*) yaitu ke konsumen akhir

memperoleh perhatian yang seimbang agar mempunyai keunggulan bersaing (Ballou, 2007; Christopher, 2011). Hubungan demikian menjadi visi pelabuhan yang menginginkan menang dalam persaingan. Sebagaimana gagasan Porter (1985), mereka adalah sumber kekuatan bersaing perusahaan, termasuk pada industri pelabuhan (Song and Panayides, 2015). Dapat disimpulkan bahwa rantai pasok adalah logistik dengan tambahan kegiatan perencanaan strategi, teknologi dan pemasaran – penjualan, atau generasi baru dari logistik (Ballou, 2007). Pembahasan selanjutnya mengintegrasikan logistik dalam logistik maritim.

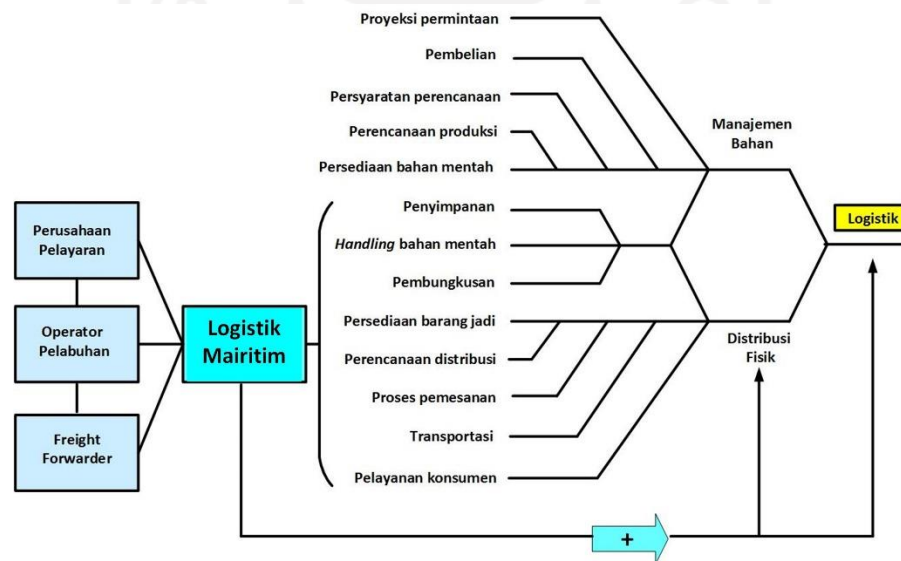
c. Konsep Logistik Maritim

Logistik maritim adalah tentang pengangkutan barang (*delivery*) dengan kapal dari pelabuhan asal ke pelabuhan tujuan dengan efektif sebagai suatu sistem (Song and Panayides, 2015). Operasi pengangkutan ini mengemban fungsi pemasaran yaitu distribusi. Logistik maritim sekarang menjadi perhatian para praktisi angkutan laut dan akademisi, karena nilai tambah yang dihasilkan. Perspektif nilai tambah diinginkan semua pelaku dalam transportasi laut, mulai produsen (pengirim), *forwarding*, operator pelabuhan, perusahaan pelayaran, *trucking*, sampai konsumen (penerima). Oleh karenanya maka logistik maritim menciptakan nilai tambah.

Divergensi antara perspektif logistik dengan transportasi laut merupakan alasan untuk menyatukan kedua perspektif tersebut menjadi logistik maritim sehingga perspektifnya menjadi konvergen. Studi-studi tentang penyatuan logistik dengan angkutan laut yang mengarah ke logistik maritim misalnya oleh Brooks and Fraser (2008), menunjukkan bahwa transportasi laut terlambat dalam mengadopsi kegiatan rantai pasok. Sebenarnya

“pertemuan” kepentingan dari *stakeholder* telah terjadi secara tidak disadari sebagai konsep logistik maritim pada era 1990an. Studi Anon (1999), menunjukkan bahwa transportasi laut telah menambahkan jasa intermoda dengan menggunakan jasa logistik *third party* dari luar. Agak berbeda, studi Drewey Shipping Consultants (1996), menyediakan jasa logistik dengan mendirikan anak perusahaan dari perusahaan pelayaran. Atas dasar fenomena tersebut maka konsep logistik maritim belum mantap.

Studi yang lebih spesifik tentang logistik maritim oleh Lee, Nam, and Song (2015), dengan menambahkan 3 entitas dari hasil identifikasi taksonomi logistik oleh Ballou (2007). Perhatikan gambar berikut.



Gambar 2.14. Logistik Maritim
Sumber: Ballou (2007); Lee et al (2015)

Gambar di atas menunjukkan bahwa logistik maritim terdiri dari: penyimpanan bahan mentah, penanganan bahan mentah, pembungkusan bahan mentah dan barang jadi, perencanaan distribusi, proses pemesanan, transportasi, pelayanan konsumen yang ada pada kegiatan logistik ditambah kegiatan operator maritim. Tiga entitas operator maritim

tersebut adalah perusahaan pelayaran, operator pelabuhan dan *freight forwarder*. Jadi, kegiatan logistik secara umum ditambah kegiatan logistik maritim merupakan konsep logistik secara utuh. Semua kegiatan tersebut sebagian besar terjadi di pelabuhan. Logistik maritim merupakan perpaduan antara sebagian kegiatan logistik dengan operator maritim. Berdasarkan gagasan-gagasan yang telah mendasari sebelumnya, maka konsep logistik maritim adalah: “proses perencanaan, implementasi dan pengelolaan aliran barang dan informasi melalui *stakeholder* yang terlibat dalam transportasi laut”. Mengingat unsur pokok manajemen terdiri dari perencanaan, implementasi, evaluasi dan pengawasan maka konsep logistik maritim dapat disederhanakan menjadi: “manajemen pengangkutan muatan melalui laut” (Lee *et al.* 2015).

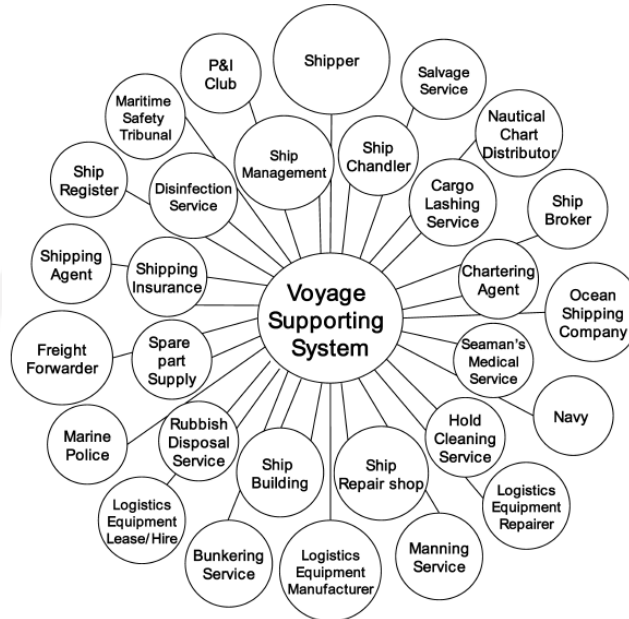
d. Operator Maritim

Logistik maritim menyertakan operator maritim, yaitu perusahaan pelayaran, operator pelabuhan, dan *freight forwarding* (Coyle, Bardi, and Novack, 1999; Lee *et al.* 2015; Moya and Valero, 2017). Masing-masing dibahas sebagai berikut.

(1). Perusahaan Pelayaran

Perusahaan pelayaran adalah operator kapal yang menawarkan kapal untuk mengangkut kargo tersebut (Branch and Robarts, 2014). Perusahaan pelayaran (*shipping line*) dapat berlayar dengan jadwal reguler, yang disebut *liner shipping* (Rushton *et al.* 2014), atau jadwal tidak teratur yang disebut *tramper shipping* (Stopford, 2009; Branch and Robarts, 2014). Pada umumnya *liner shipping* konsentrasi pada muatan petikemas, sedangkan *tramper shipping* pada muatan campuran atau muatan curah.

Perusahaan pelayaran dapat beroperasi karena merupakan sistem yang kompak sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2.15. Shipping System

Sumber: Roh, Lalwani, and Naim (2007)

Gambar di atas kemudian disesuaikan untuk lebih mudah pemahamannya sebagaimana gambar berikut.



**Gambar 2.16. *Shipping System* dengan Penyesuaian
Sumber: Roh, Lalwani, and Naim (2007)**

Shipping system di atas terdiri dari sub-sub seperti diterangkan pada tabel berikut.

Tabel 1.8. *Shipping System*

No	Nama Sub System	Fungsi
1	<i>Port Management</i>	Mengusahakan pelabuhan
2	<i>Salvage Service</i>	Penyediaan jasa pengangkatan bangkai kapal
3	<i>Shipper</i>	Pengirim cargo
4	<i>Ship Broker</i>	Perantara charter kapal
5	<i>Ocean Shipping Company</i>	Perusahaan pelayaran penyedia kapal
6	<i>Cargo Broker</i>	Perantara cargo
7	<i>Logistics Equipment Repair</i>	Penyediaan jasa perbaikan logistik kapal
8	<i>Manning Service</i>	Penyediaan jasa pengawakan kapal
9	<i>Consignee</i>	Penerima cargo
10	<i>Bunkering Service</i>	Penyediaan bahan bakar kapal

11	<i>Logistics Equipment Lease/Hire</i>	Penyewaan logistik kapal
12	<i>Port Authority</i>	Regulator pelabuhan
13	<i>Freight Forwarder</i>	Penyediaan / perantara jasa pengangkutan
14	<i>Shipping Agent</i>	Agen perusahaan pelayaran
15	<i>Ship Register</i>	Institusi pendaftaran kapal
16	<i>Marine Safety Tribunal</i>	Mahkamah pelayaran internasional
17	<i>P&I Club</i>	<i>Protection and indemnity insurance club</i> , perusahaan asuransi pelayaran yang dibentuk oleh anggota asosiasi pemilik kapal
18	<i>Ship Chandler</i>	Penyediaan barang-barang kebutuhan kapal selama berlayar
19	<i>Stevadoring</i>	Penyediaan jasa bongkar-muat cargo
20	<i>Chartering Agent</i>	Agen / perusahaan pelayaran yang mencharterkan kapal
21	<i>Seaman's Medical Service</i>	Penyediaan jasa kesehatan <i>crew</i> kapal
22	<i>Hold Cleaning Service</i>	Penyediaan jasa pembersihan palka kapal
23	<i>Ship Repair Shop</i>	Penyediaan jasa perbaikan kapal
24	<i>Ship Building</i>	Pabrik kapal
25	<i>Rubbish Disposal Service</i>	Penyediaan jasa pembuangan limbah kapal
26	<i>Shipping Insurance</i>	Asuransi pelayaran
27	<i>Disinfection Service</i>	Penyediaan jasa fumigasi kapal
28	<i>IMO</i>	<i>International Maritime Organization</i> , institusi internasional di bawah Perserikatan Bangsa Bangsa yang membidangi pelayaran

Data Sekunder Diolah, 2020

Gambar 14b di atas menunjukkan bahwa *shipping system* sebagai inti yang berada di tengah dikelilingi oleh komunitas pelayaran, di mana pelayaran dapat beroperasi didukung oleh semua sub sistem yang terlibat. Jika salah satu subsistem mengalami gangguan akan berdampak pada gangguan *shipping system* secara keseluruhan.

Sekarang perusahaan pelayaran mendorong untuk menawarkan frekwensi pelayaran lebih tinggi, jadwal lebih fleksibel, keselamatan pelayaran terpercaya, serta biaya angkut lebih murah (Notteboom, 2006). Selain itu bisnis transportasi laut ditekan oleh lingkungannya untuk lebih efektif terintegrasi dengan logistik maritim untuk menggerakkan kargo yang tersebar secara geografis dengan secepat mungkin (Lee, 2010). Tuntutan konsumen adalah *shipping line* perlu membangun jaringan dengan pengirim cargo, operator kapal lainnya, industri pemasok cargo, dan yang lebih penting lagi membangun sistim informasi berbasis internet untuk mengkoordinasikan dengan komunitas mereka secara mudah agar pengiriman cargo lebih efektif-efisien di masing-masing jalur pelayaran.

Jalur pelayaran utama di dunia dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 2.17. Jalur Pelayaran Utama
Sumber: Rodrigue, Comtois, and Slack (2013)

Gambar di atas menunjukkan bahwa Indonesia merupakan negara yang dilalui jalur pelayaran internasional, walaupun bukan rute utama. Rute utamanya adalah yang melalui pusat distribusi di Selat Malaka, yaitu Singapura. Secara geografis Indonesia terletak di antara dua benua, yaitu Benua Asia dan Benua Australia, serta di antara dua samudera, yaitu Samudera Pasifik dan Samudera Hindia. Posisi tersebut menyebabkan Indonesia dilalui jalur perdagangan dunia.

(2). Operator Pelabuhan

Pelabuhan secara umum merupakan tempat kapal bersandar, melakukan bongkar-muat, pertemuan moda transportasi, dilengkapi peralatan khusus untuk operasinya (Alderton, 2008). Sebagaimana pembahasan sebelumnya pelabuhan merupakan kumpulan dari entitas bisnis yang mendukung pelayaran. Operator pelabuhan bekerja sebagai sub sistim dalam logistik maritim.

Pemahaman kompleknya operator pelabuhan beroperasi dapat diperhatikan gambar sebagai berikut.

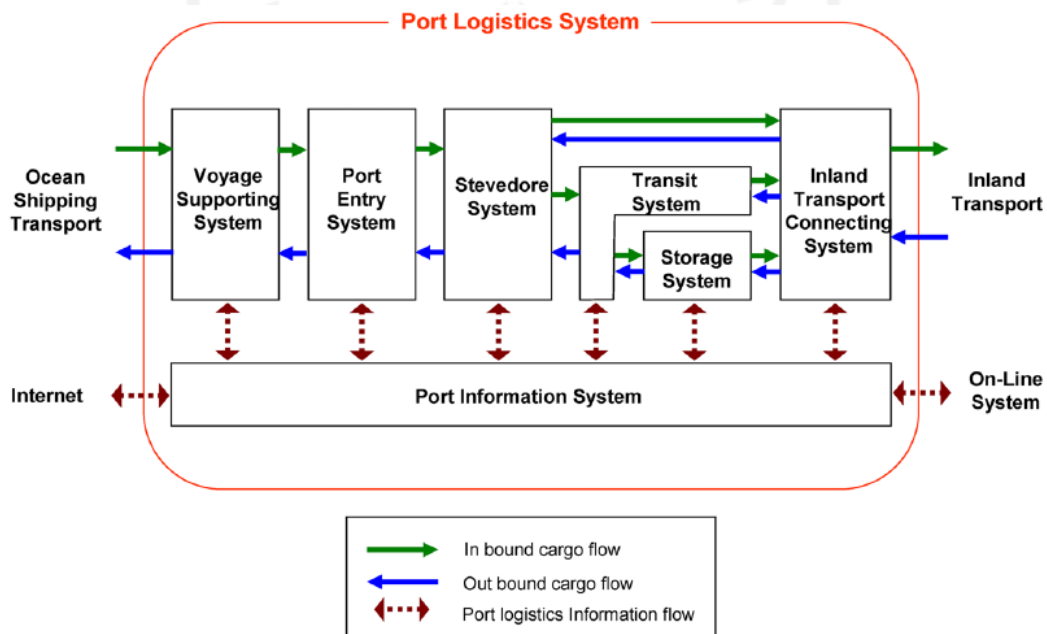


Gambar 2.18. Pelabuhan Bekerja sebagai Sub Sistem Logistik Maritim
Sumber: Roh et al. (2007)

Gambar di atas menunjukkan bahwa operator pelabuhan berfungsi sebagai koordinator semua entitas pelabuhan dalam pengiriman (bisnis), mulai dari jasa kapal (*clearance*), ketersediaan kapal, bongkar-muat cargo, penyimpanan di gudang, koneksi dengan *hinterland* (ketersediaan kargo), koneksi dengan angkutan darat, bahkan *voyage support*. Perlu dijelaskan mengapa operator pelabuhan berfungsi sebagai koordinator semua entitas pelabuhan dalam pengiriman dalam aspek bisnis, karena dalam aspek regulasi atau *safety shipping* dilaksanakan oleh otoritas pelabuhan bukan operator pelabuhan (Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran dan Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan). Maka operator pelabuhan bekerja sebagai sub sistem logistik maritim yang kompleks (Coyle, Bardi, and Novack, 1999; Roh et al. 2007; Lee et al. 2015; Moya and Valero, 2017).

Operator pelabuhan adalah salah satu komponen dari sistem integrasi logistik maritim (Lee, Nam, and Song, 2015; Moya, Valero, 2017), mereka menawarkan layanan penanganan kargo serta berbagai layanan logistik lainnya. Karena itu, pelayanannya perlu dikontrol lebih cepat dan fleksibel dengan biaya minimal, diintegrasikan secara efektif ke dalam seluruh sistem logistik (Panayides, 2006; Roh *et al.* 2007).

Konsep sistim logistik pelabuhan pertama kali dikenalkan oleh Roh *et al.* (2007), sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2.19. Sistim Logistik Pelabuhan
Sumber: Roh *et al.* (2007)

Gambar di atas menunjukkan bahwa sistim logistik pelabuhan berisi 2 aliran, di bagian atas adalah aliran fisik, dan di bagian bawah adalah aliran informasi. Aliran fisik berupa pergerakan kargo melalui pelabuhan, yang meliputi: *voyage supporting system*, *port entry system*, *stevadore system*, *transit system*, *storage system*, dan *inland transport connecteting system*. Sedangkan aliran informasi menyesuaikan pergerakan kargo

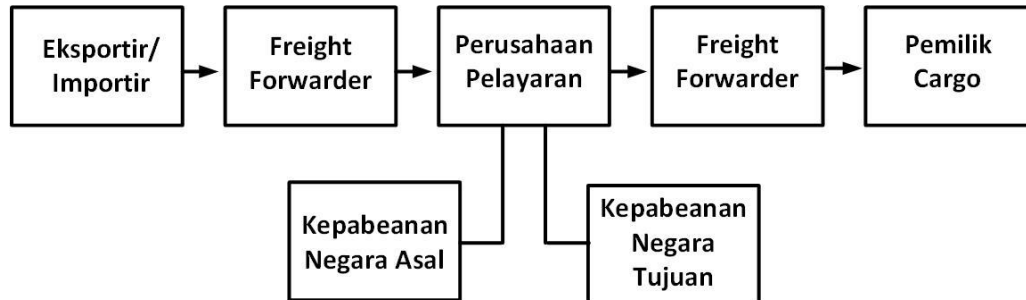
(Lambert, and Cooper, 2000; Roh *et al.* 2007). Maka operator pelabuhan berfungsi menjalankan sistem logistik pelabuhan.

(3). *Freight Forwarding*

Freight forwarding (FF) adalah agen dalam pengiriman kargo, merupakan perantara paling umum dalam logistik global untuk memfasilitasi lintas batas perdagangan lintas batas (Murphy and Daley, 2001). Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2011, pelaku atau perusahaan jasa angkutan transportasi disebut *freight forwarder*, sebagai penyedia jasa logistik. Entitas perantara ini adalah pihak ketiga (*third-party logistics* atau 3PL), yang menyediakan jasa khusus dalam pengiriman pada cakupan luas, baik dalam jenis jasanya maupun geografis pengirimannya, walaupun mereka tidak harus memiliki sarana transportasi (Wood, Barone, Murphy, Wardlow, 2002). Banyak FF bertindak sebagai operator dan bertanggungjawab penuh dalam melaksanakan pengangkutan meskipun tidak memiliki kapal sendiri atau *Non Vessel Operating Common Carrier* (NVOCC) (Schramm, 2012), yang mempunyai jadwal pelayaran dan melaksanakan konsolidasi muatan atau melayani *multimodal transport* dengan *house bill of lading* (Wood *at al.* 2002; Suyono, 2005; Schramm, 2012).

Fungsi FF sebagai wakil (perantara) pengirim atau penerima cargo dalam proses pengiriman / penerimaan cargo. Praktek penggunaan FF di Indonesia dijamin oleh Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 dan Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2011. Umumnya pengirim / penerima kargo melalui angkutan laut lazim menggunakan perantara ini karena lebih ringkas pekerjaannya (Wood *at al.* 2002), karena dengan fungsi FF rentang pengiriman dapat menjangkau *door-to -door* (Rushton *et al.* 2014).

Deskripsi struktur FF ditunjukkan oleh Bernal, Burr, and Johnsen (2002), sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2.20. Struktur *Freight Forwarding*
Sumber: Bernal *et al.* (2002)

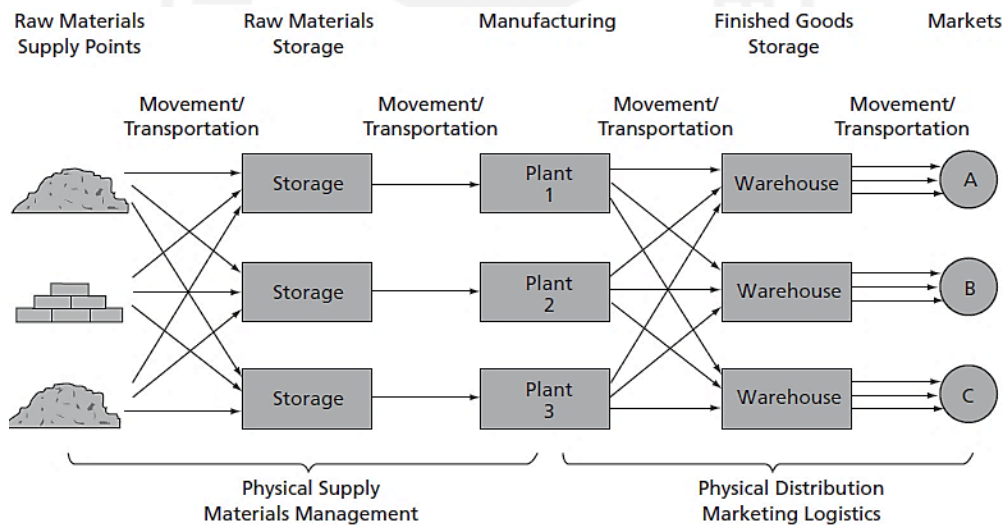
Gambar di atas menunjukkan bahwa FF sebagai entitas perantara (Schramm, 2012) antara perusahaan pelayaran dengan pengirim, menyediakan layanan pengiriman dalam hal kepabeanan di negara asal dan negara tujuan (Bernal *et al.* 2002). Semakin meningkatnya pengiriman cargo melalui pelabuhan maka semakin banyak pula FF dibutuhkan oleh pengirim / penerima cargo.

Berdasarkan hasil studi Bernal *et al.* (2002), dan Suyono (2005), jasa spesifik yang ditawarkan oleh FF meliputi: (1) Memilih rute pelayaran yang paling tepat untuk pengiriman, berdasarkan sifat barang, biaya, waktu transit, dan keamanan; (2) Mengatur pembayaran biaya pengangkutan dan biaya lainnya atas nama pengirim; (3) Mempersiapkan dokumentasi seperti *bill of lading* (B / L), kepabeanan, asuransi, serta dokumen lain yang diperlukan; (4) Mengatur layanan logistik lainnya, seperti manajemen persediaan, pengepakan, pergudangan, dan transportasi darat. Jasa penting juga yang ditangani FF adalah konsolidator kargo (Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2011; Schramm, 2012) ketika petikemas dalam *term less than container load* (LCL), di mana

petikemas tidak dapat selalu terisi penuh oleh kargo milik satu pengirim sehingga FF berusaha memenuhinya dengan kargo dari pengirim lain (Wood *et al.* 2002). Jasa yang ditawarkan oleh FF bervariasi dan legal.

FF berperan dalam pergerakan barang sejak dari bahan mentah di tempat pengirim sampai distribusi barang jadi di tempat konsumen (Bernal *et al.* 2002). Bervariasinya jasa tersebut akan lebih efektif dan efisien dikerjakan oleh ahlinya, yaitu FF (Lambert *et al.* 1998), mempermudah dalam pengiriman kargo, baik antar pulau maupun antar negara (Coyle, Novack, Gibson, Bardi, 2011), bahkan menurut Schramm (2012) menyebut FF sebagai “arsitek pengiriman”.

Rentang aktivitas dalam pengiriman cargo yang harus ditangani oleh entitas FF nampak sebagaimana gambar berikut.



Gambar 2.21. Rentang Aktivitas Pengiriman Cargo
Sumber: Coyle *et al.* (2011)

Gambar di atas menunjukkan sejak barang masih berupa bahan mentah, ke proses produksi sampai menjadi barang jadi hingga distribusi ke konsumen memerlukan

pergerakan / transportasi berkali-kali. Pengalaman dan spesialisasi dalam jasa pengiriman (Lambert *et al.* 1998; Murphy and Daley, 2001), maka fungsi FF mempermudah dalam pengiriman cargo.

e. Logistik Maritim versus Transportasi Laut

Logistik maritim dapat dipisahkan namun tidak dapat dipisahkan dengan transportasi laut. Kuatnya hubungan kedua konsep tersebut dapat dianalisis dengan tabel berikut.

Tabel 2.9. Logistik Maritim versus Transportasi Laut

	Logistik Maritim	Transportasi Laut
Konsep	Proses perencanaan, implementasi dan pengelolaan pergerakan barang dan informasi dalam pengangkutan laut	Proses mengangkut dan menangani kargo melalui laut
Titik fokus	Berkenaan tidak hanya fungsi individual yang berkaitan dengan transportasi laut, tetapi juga arus logistik yang efektif sebagai entitas sistematis dari sistem integrasi logistik	Menekankan fungsi individual yang berkaitan dengan transportasi laut. Setiap fungsi mengejar tujuannya sendiri atau daya saingnya sendiri
Fungsi manajerial	Aktivitas transportasi laut: Pembuatan kontrak, pengiriman, pelayaran, pemindahan kargo, dan bongkar- muat. Layanan logistik tambahan: <i>stuffing-stripping</i> petikemas, penyimpanan, gudang, pusat distribusi, kontrol mutu, pengujian, perakitan, pengemasan, pengemasan ulang, perbaikan, koneksi <i>hinterland</i> , dan penggunaan ulang	Aktivitas transportasi laut: Pembuatan kontrak, pengiriman, pelayaran, pemindahan kargo, dan bongkar- muat

Sumber: Lee, Nam, and Song (2015)

Berdasarkan kegiatan pada tabel di atas “penyama” dari kedua konsep adalah *movement of cargo*. Kegiatan logistik maritim mempunyai rentang lebih luas daripada transportasi laut walaupun kedua kegiatan mengandung kegiatan *movement at sea* yaitu ketika barang diangkut dengan kapal. Adapun “pembeda” jelas terlihat pada *domain* konsep, titik fokus,

serta fungsi manajerial (terutama pada layanan logistik tambahan). Maka cakupan logistik maritim menjadi bingkai transportasi laut.

Pemakaian konsep logistik maritim sekarang semakin luas karena menghasilkan / menambah nilai dari semua *stakeholder* secara total (Song and Panayides, 2015). Pembahasan selanjutnya tentang sub bab nilai logistik maritim.

f. Nilai Logistik Maritim

Nilai pada produk fisik telah menjadi perhatian tiga dekade yang lalu, namun masih relatif baru dalam bidang logistik, distribusi dan transportasi. Hal ini karena nilai sifatnya abstrak maka masih terbatas pemahaman nilai apa yang diciptakan dari jasa tersebut. Nilai merupakan konsep penting terhadap strategi bersaing perusahaan (Jones and Womack, 1996). Konsep nilai adalah abstrak, konsep *intangible* dan sering didefinisikan dalam berbagai pengertian sesuai pandangan manajer (Rutner and Langley, 2000). Secara umum nilai dipahami sebagai sesuatu nilai yang diterima oleh pelanggan perusahaan dalam lingkup ekonomi, teknik, jasa dan manfaat sosial melalui transaksi jual-beli (Anderson and Narus, 1991).

Para ekonom klasik menyoroti nilai sebagai manfaat penggunaan terhadap suatu barang, sesuatu yang dapat memuaskan permintaan. Nilai diciptakan dengan pengorbanan biaya, oleh karenanya bernilai jual, dan nilai bersifat subyektif bagi setiap konsumennya (Brewer, 2008). Walaupun perusahaan menawarkan produk atau jasa yang berbeda dari perusahaan lain, produk atau jasa akan bernilai kalau konsumen merasa dipuaskan (Song and Panayides, 2015). Menurut Christopher, 2011), nilai adalah rasio antara fungsi teknis

produk jasa yang ditawarkan kali komitmen mutu yang dijanjikan penjual dibagi biaya yang dikeluarkan konsumen kali waktu. Rumusnya sebagai berikut.

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Fungsi teknis produk} \times \text{Komitmen mutu penjual}}{\text{Harga} \times \text{Waktu}}$$

Konsep tersebut orientasinya adalah kepuasan konsumen atas produk atau jasa yang dibelinya.

Konsep nilai menurut Brandenburger and Nalebuff (1996), adalah sesuatu yang ditambahkan sehingga disebut nilai tambah, yang dinilai setara dengan total nilai yang diciptakan dari suatu aktivitas dikurangi total nilai yang diciptakan oleh aktivitas sebelumnya. Selisih nilai total dengan nilai awal akan diketemukan nilai tambah yang sebenarnya diciptakan oleh kegiatan perusahaan tertentu.

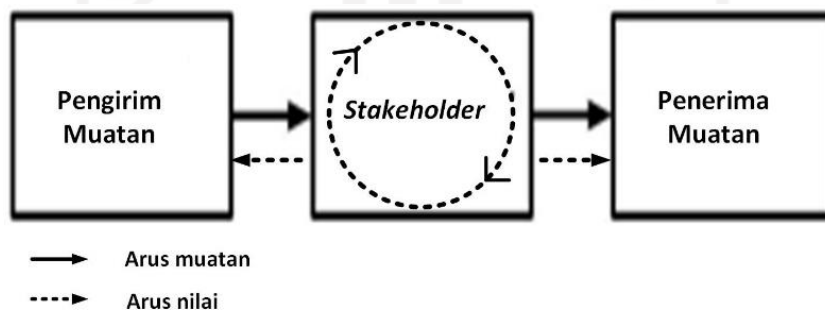
Nilai suatu barang atau jasa yang dihasilkan oleh suatu aktivitas / perusahaan sebetulnya merupakan rantai nilai. Artinya merupakan bagian dari nilai total dari semua nilai nilai yang dihasilkan oleh *stakeholder* dalam menghasilkan barang atau jasa tersebut. Industri manufaktur dan industri jasa juga menghasilkan nilai dalam rangkaian rantai nilai total. Porter (1980), berpendapat bahwa rantai nilai melalui kegiatan *inbound logistics*, operasi produksi, *outbound logistics*, dan pemasaran.

Pelabuhan mempunyai fungsi distribusi barang, menghilangkan jarak antara penjual dan pembeli, maka merupakan fungsi distribusi yang menambah nilai. Suatu jaringan distribusi yang baik merupakan kekuatan daya saing bagi suatu organisasi. (Cravens and Piercy, 2013), mendefinisikan saluran distribusi sebagai berikut:

“The channel of distribution is a network of value chain organizations performing function that connect goods or services with end users. The distribution channel consist of independent and interrelated institution and agencies, fuctioning as a network, cooperating in their effort to produce and distribute a product to end users”

Saluran distribusi tersebut mengandung rantai nilai yang dihasilkan oleh internal perusahaan dan perusahaan lain yang terlibat dalam rantai pergerakan barang atau jasa. Menurut Hines (2003), rantai nilai disebut *integrated logistics value pipeline*. Masing-masing perusahaan yang terlibat harus bertanggungjawab dalam penciptaan rantai nilai yang sangat diperlukan baik oleh pemasok maupun oleh konsumen.

Teori rantai nilai yang dipakai dalam penelitian ini menganut pemikiran Cravens and Piercy (2013); Song and Panayides (2015); De Martino, Carbone, Morvillo (2015), bahwa pengantaran jasa transportasi laut dalam logistik maritim memerlukan peran *stakeholder* perantara. Berdasarkan pemikiran para ahli tersebut maka rantai nilai pengiriman cargo digambarkan di bawah.



Gambar 2.22. Rantai Nilai Pengiriman Cargo

Mengingat jasa pelabuhan melibatkan banyak pelaku, maka sepanjang proses pergerakan muatan menimbulkan rantai nilai yang dinikmati oleh masing-masing pelaku tersebut (Song and Panayides, 2015; De Martino *et al.* 2015. Hal ini diperkuat oleh hasil studi Notteboom and Rodrigue (2005), bahwa jasa pelabuhan menawarkan nilai tambah. Rantai

nilai dalam logistik maritim mencakup rentang keberhasilan aliran barang, layanan, dan informasi dalam menanggapi tuntutan pelanggan (Lee, 2010; Song and Panayides, 2015).

Sebagaimana pada pembahasan sebelumnya, operator maritim terdiri dari perusahaan pelayaran, operator pelabuhan, dan *freight forwarding*. Masing-masing mempunyai fungsi sebagaimana tabel berikut.

Tabel 2.10. Fungsi Utama dan Fungsi Pendukung Operator Maritim

Fungsi	Perusahaan Pelayaran	Operator Pelabuhan	Freight Forwarding
Fungsi utama	Mengangkut kargo antar pelabuhan	Penerimaan, pengiriman, bongkar-muat kargo, koneksi transportasi darat	Memesan kapal, <i>trucking</i> , mempersiapkan dokumen pengangkutan
Fungsi pendukung	Dokumentasi <i>sea trade</i> , penelusuran dan informasi kargo, jasa multimoda	Gudang, pusat distribusi, kontrol mutu, pengujian, perakitan, pengemasan, pengemasan ulang, perbaikan, koneksi transportasi darat	Manajemen persediaan, konsolidasi kargo, pengemasan, gudang

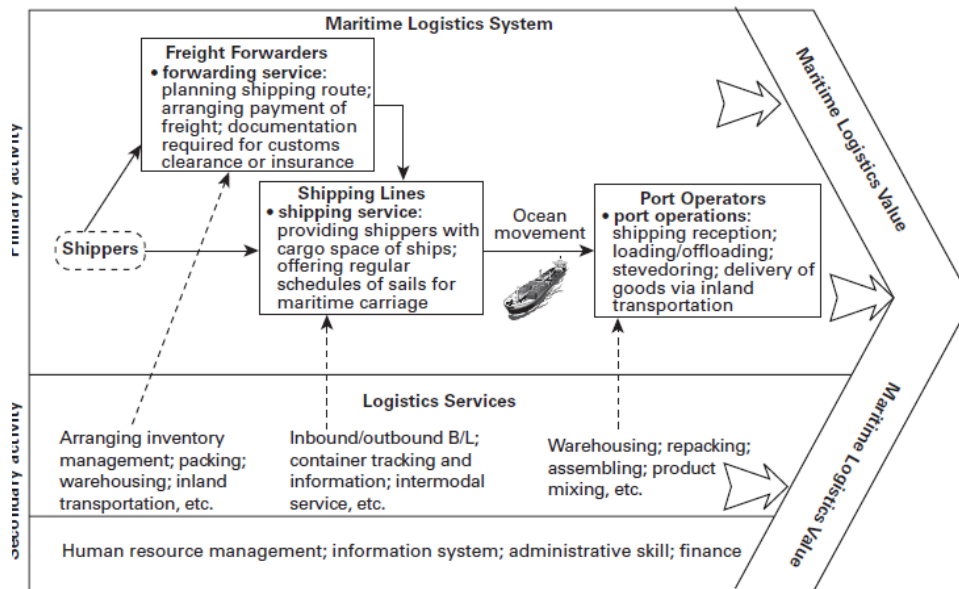
Sumber: Notteboom and Winkelmann (2001); Robinson (2002); Carbone de Martino (2003); Bichou and Gray (2004), Roh, Lalwani, and Naim (2007)

Berdasarkan fungsi operator maritim di atas, maka rantai nilai tercapai ketika fungsi utama dan fungsi pendukung berjalan efektif. Hal ini artinya masing-masing entitas operator maritim tersebut menikmati rantai nilai, dan yang lebih penting lagi adalah pelanggan akhir pelabuhan (pengirim / penerima cargo).

Proses pembentukan nilai logistik maritim diawali dari pengirim cargo (*shipper*) yang sudah *deal* dengan FF terkait jasa yang disepakati, hal ini karena luasnya jasa yang

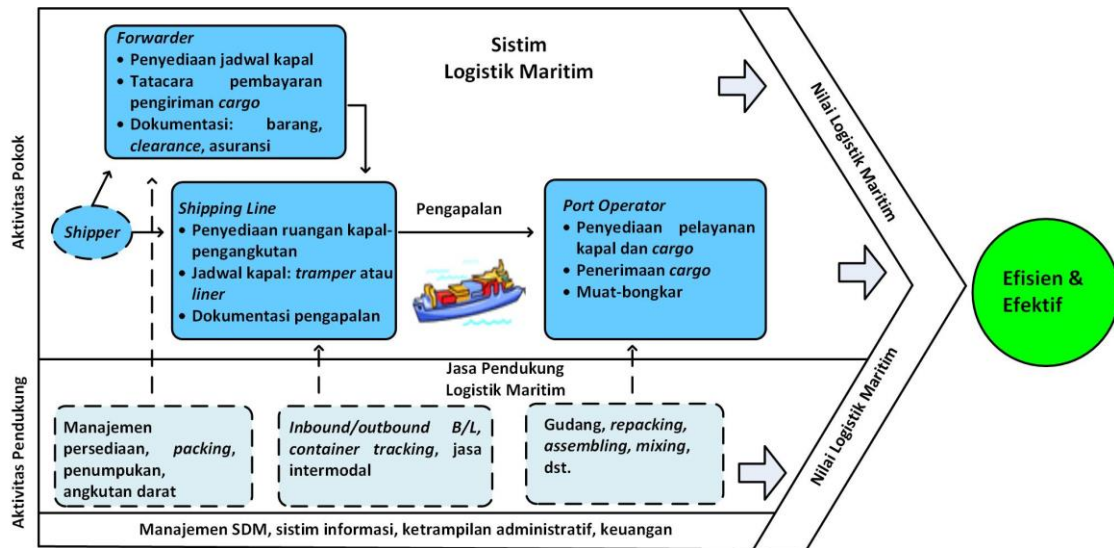
ditawarkan oleh FF. Kemudian berakhir pada penyampaian cargo tersebut kepada konsumen sebagaimana semangat *door-to-door* (Haralambides, and Acciaro, 2010).

Proses pembentukan nilai logistik maritim dapat diperhatikan pada gambar berikut.



Gambar `2.23. Proses Pembentukan Nilai Logistik Maritim sebelum Penyesuaian
Sumber: Song and Panayides (2015)

Gambar di atas telah menunjukkan nilai logistik maritim tapi belum ada deskripsi nilai tersebut, oleh karenanya penulis menyesuaikan gambar tersebut menjadi seperti di bawah ini.



Gambar 2.24. Proses Pembentukan Nilai Logistik Maritim dengan Penyesuaian
Sumber: Song and Panayides (2015)

Gambar di atas menunjukkan aktivitas pokok logistik maritim berada pada sisi atas, yang beroperasi sebagai sistem melibatkan *shipper*, *forwarder*, *shipping line*, dan *port operator*. Aktivitas pokok dapat beroperasi lancar didukung oleh aktivitas pendukung yang berada pada sisi bawah. Aktivitas pokok dan aktivitas pendukung menghasilkan nilai logistik maritim bagi semua entitas dan konsumen akhir dalam bentuk efektivitas dan efisiensi pengiriman. Efektivitas adalah melakukan hal yang benar (*do the right thing*), dan efisiensi adalah melakukan hal dengan cara benar (*do the thing right*) (Brooks and Pallis, 2008; Farrel, 2009; Rushton *et al.* 2014). Menurut Rushton *et al.* (2014), bahwa efektivitas dan efisiensi pengiriman ketika dapat menempatkan sumberdaya pelaku logistik sedemikian rupa sehingga terwujud *the right time, in the right time, in the right place, at the right cost, at the right quality*. Maka kunci kesuksesan pengiriman adalah efektivitas dan efisiensi.

Berdasarkan *review* seluruh tinjauan pustaka yang relevan tersebut dapat disimpulkan bahwa operator maritim yaitu perusahaan pelayaran, operator pelabuhan, *freight forwarder* semua mempunyai kepentingan dalam membangun keunggulan bersaing dengan strategi yang sesuai. Fokus yang didalami adalah keunggulan bersaing bagi operator pelabuhan khususnya Pelindo III. Kerangka teori yang mendasarinya adalah RBV sumberdaya maritim – lima kekuatan persaingan pelabuhan- rantai nilai yang ditimbulkan pelabuhan, ketiga teori tersebut dirangkum menjadi teori keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia. Pembahasan selanjutnya kerangka teori tersebut.



BAB III KERANGKA TEORI

Dasar teori (sementara) penelitian ini mengikuti pola pemikiran *resource based view* – RBV (Barney, 1991) sebagai modal awal membangun keunggulan bersaing. Kemudian mengikuti pemikiran keunggulan bersaing Porter (1990) yang sangat terkenal “lima kekuatan persaingan”, dan terakhir teori nilai rantai pasok dalam pelayaran (Porter, 1985; Choi, 2001; Nooteboom, 2007).

3.1. Teori *Resource – Based View*

Kebutuhan terhadap konsep strategi pada bisnis semakin banyak setelah Perang Dunia II (Bracker, 1980). Penulis pertama konsep strategi modern untuk bisnis dilakukan oleh Neuman and Morgenstem (1947) dengan teori permainan, kemudian diikuti oleh penulis-penulis berikutnya sampai sekarang. Penulis-penulis strategi pada dasarnya mempersyaratkan sumberdaya internal - *resource-based view* (RBV), yang dipadu dengan pengenalan lingkungan luar untuk memenangkan persaingan atau mencapai tujuan, baik menyebutkan secara eksplisit maupun implisit. Drucker (1954), menyebutkan bahwa strategi merupakan analisis kondisi sekarang dan kemungkinan perubahan dengan memasukkan apa sumberdaya yang dimiliki dan apa yang akan diperbuat. Sementara Chandler (1962, 1992), menyebutkan bahwa tujuan jangka panjang perusahaan ditentukan oleh alokasi sumberdaya yang diperlukan serta penyesuaiannya, sedangkan untuk memenangkan kompetisi perusahaan harus menyelaraskan sumberdayanya (DiVanna and Austin, 2004). Menurut Teece (2010), berpendapat bahwa *a provisional business model must be evaluated against the current state of the business ecosystem, and against how it might evolve*. Atas dasar hal tersebut maka lingkungan bisnis internal dan eksternal dan

kemungkinan perubahannya menjadi pertimbangan utama dalam menentukan model strategi yang akan dipilih.

Sumberdaya internal tidak hanya terbatas pada modal fisik, namun juga termasuk ketrampilan personal yang dimiliki (Hofer and Schendel, 1978; Drucker, 1974). Secara umum, sumberdaya internal diperlukan dalam penyusunan strategi (Hofer and Schendel, 1978), sementara Mintzberg (1994) menyebutnya sebagai *stength*, *weakness*, *opportunity*, *threath* (SWOT) Model yang di dalamnya ada identifikasi kekuatan internal.

Kapabilitas perusahaan dapat dinilai pada kepemilikan sumberdaya internalnya (Tripsas, 1997). Prahalad and Hamel (1990), juga menekankan pada sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi organisasi sebagai sumber keunggulan kompetitif utama daripada lingkungan luarnya. Artinya sumberdaya internal sangat terkait kuat dengan kapabilitas perusahaan – keunggulan kompetitif.

Menurut Grant (1991), sumberdaya organisasi adalah sekumpulan faktor yang meliputi *input* dan proses. Sedangkan menurut Amit and Schoemaker (1993) dan Ordas *et al.* (2003), sumberdaya didefinisikan sebagai kumpulan berbagai jenis aset yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk menentukan strategi yang dipilih demi kemampuan bersaing. Sumberdaya adalah *observable asset* namun tidak harus memerlukan fisik yang dapat dinilai dan diperdagangkan (Makadok, 2001).

Sumberdaya *endowment* telah menolong beberapa negara untuk pengembangan industri barang-barang kapital (Gaitan and Roe, 2005). Itulah mengapa orang pindah ke mana sumber daya alam yang melimpah (Sultan, 2007). Keberhasilan manajemen sumberdaya untuk pertumbuhan ekonomi memerlukan kombinasi kebijakan dan institusi,

misalnya transparansi pengelolaan. Menurut Powell (2001), untuk mempertahankan kapabilitas superior bisnis mengharuskan ketersediaan keunggulan kompetitif berkelanjutan, yang mana ketersediaan keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi Indonesia sesuai studi ini adalah ketersediaan sumberdaya sebagai negeri maritim.

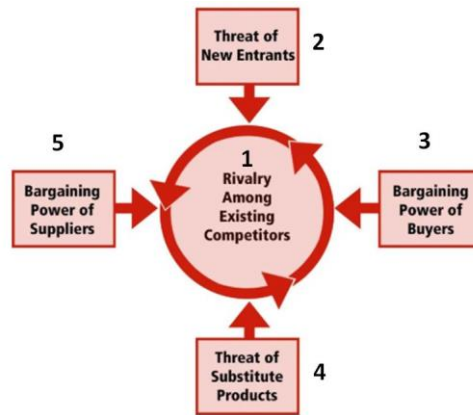
Studi yang banyak terkait dengan sumberdaya internal adalah pada negara-negara Timur Tengah yang kaya minyak (Sultan, 2007). Semua penulis tersebut tak satupun yang menyebutkan sumberdaya maritim-negara kepulauan, seperti halnya di Indonesia, padahal sumberdaya maritim merupakan modal utama untuk membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan. Keunggulan suatu bangsa (Porter, 1990), salah satunya ditentukan oleh faktor kondisi internal yang termasuk sumberdaya yang dimilikinya, oleh karenanya dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan di Indonesia mutlak memerlukan “rasa handarbeni” (Jw) sumberdaya maritim yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tak tergantikan (Barney, 1991), khususnya oleh Pelindo III.

3.2. Teori Kekuatan Persaingan

Persaingan global harus dihadapi setiap bisnis (Lorange, 2009), yang pada prinsipnya setiap industri mempunyai strategi bersaing, baik eksplisit maupun implisit. Secara eksplisit dikembangkan melalui proses perencanaan atau telah berkembang melalui kegiatan-kegiatan dari berbagai bagian fungsional perusahaan. Kenyataan perumusan perencanaan strategi secara eksplisit membawa manfaat besar, karena ada kepastian kebijakan-kebijakan yang membimbing bagian-bagian yang terlibat ke arah tujuan bersama (Porter, 1980), serta berfungsi dalam pengambilan keputusan strategis.

Strategi bersaing setidaknya menjawab pertanyaan-pertanyaan; (1) Apa yang mendorong persaingan pada suatu industri berada atau industri yang akan dimasuki; (2) Apa tindakan-tindakan yang mungkin akan diambil dan bagaimana cara terbaik untuk menjawabnya; (3) Bagaimana suatu industri tersebut akan berkembang; (4) Di mana posisi terbaik dalam jangka panjang. Kenyataannya kebanyakan perusahaan sebatas menekankan mengajukan pertanyaan - pertanyaan daripada bagaimana menjawabnya (Porter, 1980), hal ini mendorong kuatnya motivasi penelitian ini.

Teori persaingan Porter yang sangat terkenal dalam menganalisis persaingan yaitu *five forces model*. Intinya bahwa perusahaan secara nyata tidak hanya bersaing dengan perusahaan yang ada dalam industri saat itu. Analisis yang biasa digunakan sebuah perusahaan adalah siapa pesaing langsung perusahaan tersebut dan akhirnya mereka terjebak dalam *competitor oriented*, sehingga tidak mempunyai visi pasar yang jelas. Teori ini menggambarkan bahwa suatu perusahaan juga bersaing dengan pesaing perusahaan sejenis yang sudah ada, mereka yang akan masuk, para pemasok, para pembeli atau konsumen, dan produsen produk-produk pengganti. Keunggulan bersaing dalam industri akan tercapai jika dapat mengenali 5 (lima) kekuatan persaingan dan dapat menjawabnya dengan cara terbaik. Kelima kekuatan tersebut ditampilkan pada gambar berikut.



**Gambar 3.1. Lima Kekuatan Persaingan
Sumber: Porter (1980)**

Kelima kekuatan tersebut terdiri dari : (1) Intensitas persaingan antar perusahaan sejenis yang ada saat itu; (2) Ancaman masuk pendatang baru; (3) Kekuatan tawar menawar dengan pembeli, (4) Ancaman produk pengganti; (5) Kekuatan tawar menawar dengan pemasok. Kelima kekuatan tersebut dideskripsikan sebagai berikut.

Kekuatan persaingan pertama adalah masalah intensitas rivalitas atau persaingan antar pemain dalam industri yang sudah ada saat itu. Intensitas persaingan di sini dipengaruhi banyak faktor, misalnya struktur biaya produk. Misalkan semakin besar porsi biaya tetap dalam struktur biaya, maka semakin tinggi intensitas persaingan. Hal ini disebabkan karena setiap pesaing memiliki tingkat *break even point* yang tinggi sehingga pada umumnya harus menjual produk dalam jumlah yang besar, dan bila perlu dilakukan “banting harga” agar bisa mencapai tingkat *break even* tersebut.

Kekuatan persaingan kedua adalah ancaman masuk dari pendatang baru, kekuatan ini dipengaruhi oleh besar kecilnya hambatan masuk ke dalam industri. Hambatan masuk ke dalam industri itu contohnya antara lain : besarnya biaya investasi yang dibutuhkan,

perijinan, akses terhadap bahan mentah, akses terhadap saluran distribusi, ekuitas merek dan masih banyak lagi. Biasanya semakin tinggi hambatan masuk, semakin rendah ancaman yg masuk dari pendatang baru dan sebaliknya.

Kekuatan persaingan ketiga yaitu kekuatan tawar pembeli, di mana semakin besar volume pembelian, semakin banyak pilihan yang tersedia bagi pembeli membuat posisi pembeli semakin kuat, dan sebaliknya. Artinya pembeli semakin kuat mempunyai daya tawarnya atau sebaliknya.

Kekutan persaingan keempat adalah kekuatan dari produk substitusi, seberapa banyak produk substitusi di pasar. Ketersediaan produk substitusi yang banyak akan membatasi keleluasaan pemain dalam industri untuk menentukan harga jual produk, dan sebaliknya.

Kekuatan persaingan kelima adalah kekuatan tawar terhadap pemasok. Semakin sedikit jumlah pemasok, semakin penting produk yang dipasok, semakin menguatkan posisi tawar pemasok, dan sebaliknya.

Konteks dalam industri pelayaran, berdasarkan studi Hawkins and Gray (1999), strategi bersaingnya terdiri dari lima hal, yaitu: strategi tumbuh, berkembang, stabil, berputar, dan panen. Namun seiring fenomena global dalam industri pelayaran yang volatilitasnya tinggi (Lorange and Fjeldstad, 2012), strategi tersebut belum tentu sepenuhnya masih relevan.

Keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia khususnya Pelindo III juga menghadapi kelima kekuatan persaingan, yaitu persaingan anatar pelabuhan yang sudah ada, persaingan dari potensi munculnya pelabuhan baru, persaingan dengan pengguna

pelabuhan, persaingan dengan pelabuhan pengganti, dan persaingan dengan pemasok cargo ke pelabuhan. Kelima kekuatan persaingan pelabuhan tersebut dijadikan dasar analisis awal untuk mengembangkan daya saingnya, sehingga relevan dan logis sejalan dengan alur penelitian ini.

3.3. Teori *Value Chain*

Konsep nilai adalah abstrak, konsep *intangible* dan sering didefinisikan dalam berbagai pengertian sesuai pandangan manajer (Rutner and Langley, 2000). Pada umumnya nilai dipahami sebagai sesuatu nilai yang diterima oleh pelanggan perusahaan dalam lingkup ekonomi, teknik, jasa dan manfaat sosial melalui transaksi jual-beli (Anderson and Narus, 1991). Walaupun perusahaan menawarkan produk atau jasa yang berbeda dari perusahaan lain, produk atau jasa baru bernilai kalau konsumen merasa dipuaskan (Song and Panayides, 2015). Menurut Christopher (2011), nilai adalah rasio antara fungsi teknis produk jasa yang ditawarkan kali komitmen mutu yang dijanjikan penjual dibagi biaya yang dikeluarkan konsumen kali waktu. Rumus tersebut ditunjukkan sebagai berikut.

$$\text{Nilai} = \frac{\text{Fungsi teknis produk x Komitmen mutu penjual}}{\text{Harga x Waktu}}$$

Berdasarkan konsep di atas maka orientasinya adalah kepuasan konsumen atas produk atau jasa yang dibelinya.

Industri pelabuhan pada dasarnya adalah tentang aliran barang melalui pelabuhan, disebut *maritime logistics* (Song and Panayides, 2012). Pelabuhan adalah salah satu komponen kunci dari sistem logistik yang bertanggungjawab mengangkut muatan lintas

lautan yang tujuannya menghubungkan pengirim muatan dengan penerimanya (Song and Panayides, 2015). Aliran barang tersebut mengandung nilai yang dihasilkan oleh *stakeholder*-nya.

Pelabuhan mempunyai fungsi distribusi barang, menghilangkan jarak antara produsen dengan konsumen. Suatu jaringan distribusi yang baik merupakan kekuatan daya saing bagi suatu organisasi. (Cravens and Piercy, 2013), mendefinisikan saluran distribusi sebagai berikut:

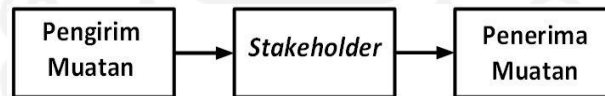
“The channel of distribution is a network of value chain organizations performing function that connect goods or services with end users. The distribution channel consist of independent and interrelated institution and agencies, functioning as a network, cooperating in their effort to produce and distribute a product to end users”

Saluran distribusi mengandung rantai nilai yang dihasilkan oleh internal perusahaan dan perusahaan lain yang terlibat dalam rantai pergerakan barang atau jasa. Masing-masing perusahaan yang terlibat harus bertanggungjawab dalam penciptaan rantai nilai yang sangat diperlukan baik oleh pemasok maupun oleh konsumen.

Konteks produk jasa, beberapa jenis jasa juga memerlukan saluran distribusi (perantara), terutama dalam penyampaian jasa pendukung (Zeithaml *et al.* 2006). Produk jasa terdiri dari jasa inti dan jasa pendukung, sebelum jasa inti diproduksi – diantarkan ke konsumen maka jasa pendukung perlu diantarkan lebih dulu oleh perantara misalnya agen baru kemudian jasa intinya diproduksi – diantarkan (Lovelock and Wirtz, 2004; Zeithaml *et al.* 2006).

Konteks jasa pelabuhan, jasa inti berupa *cargo handling* hanya dapat dilaksanakan oleh operator pelabuhan, sementara sebelum melaksanakan kegiatan inti tersebut diawali oleh kegiatan reservasi yang dilaksanakan oleh agen (*freight forwarding*) di suatu pelabuhan pemberangkatan. Demikian juga setelah sampai di pelabuhan tujuan peran agen masih diperlukan (UU 17 Tahun 2008). Atas dasar hal tersebut maka jasa pelabuhan memerlukan peran agen atau *stakeholder* lain dalam distribusinya.

Teori rantai nilai yang digunakan dalam penelitian ini menganut pemikiran Cravens and Piercy (2013) dan Song and Panayides (2015), bahwa pengantaran jasa pelabuhan memerlukan peran perantara, sebagaimana gambar di bawah.



Gambar 3.2. Rantai Nilai Jasa Pelabuhan

Sumber: Cravens and Piercy (2013); Song and Panayides (2015)

Jasa pelabuhan melibatkan banyak *stakeholder*, maka sepanjang proses pergerakan muatan menimbulkan rantai nilai yang dinikmati oleh masing-masing perusahaan yang terlibat, maka rantai nilai dalam pelabuhan mencakup rentang keberhasilan aliran barang, layanan, dan informasi dalam menanggapi tuntutan pelanggan (Lee, 2010; Song and Panayides, 2015).

Dasar teori sementara penelitian ini menggunakan rantai nilai yang dihasilkan oleh pelabuhan khususnya Pelindo III. Adapun indikator rantai nilai adalah efektivitas dan efisiensi pengiriman cargo yang diterima oleh pengirimnya. Pelindo III juga menerapkan teori rantai nilai sebagaimana penelitian ini, masalahnya sejauh mana efektivitas dan

efisiensi nilai rantai tersebut dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan sesuai topik penelitian.

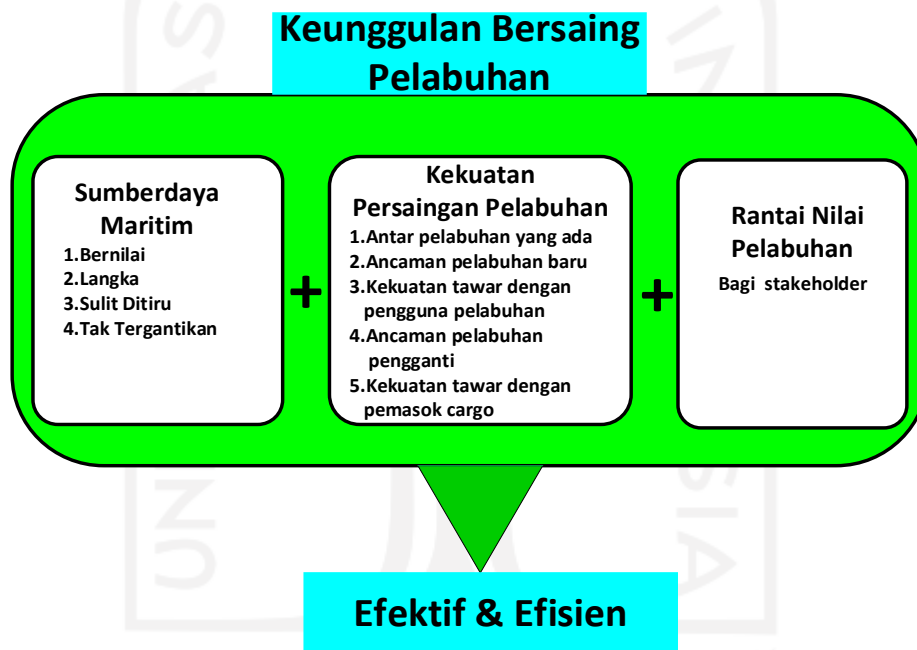
3.4. Hubungan *Resource Based View*-Kekuatan Persaingan-*Value Chain*

Teori *resource based view* pada prinsipnya menganalisis bagaimana suatu perusahaan menganalisis keunggulan bersaing berkelanjutan berdasarkan sumberdaya internalnya yang mempunyai karakteristik bernilai, langka, sulit ditiru, dan tak tergantikan (Barney, 1991). Orientasinya lebih pada perspektif internal, sehingga perspektif eksternalnya tidak tampak, ini merupakan kelemahannya. Porter (1980), melihat keunggulan bersaing dari perspektif eksternalnya, yaitu lima kekuatan persaingan. Oleh karenanya teori Porter ini merupakan penyeimbang dari teori RBV, hubungannya jelas. Menurut Teece (2010), berpendapat bahwa “*a provisional business model must be evaluated against the current state of the business ecosystem, and against how it might evolve*”. Demikian juga penelitian lainnya (Lihat misalnya Bracker, 1980; Chandler, 1962, 1990), mengindikasikan perlunya memadukan perspektif kekuatan internal dan eksternalnya. Penelitian ini memadukan dasar teori RBV sebagai kekuatan internal dengan lima kekuatan persaingan sebagai kekuatan eksternal.

Hubungan lima kekuatan persaingan dengan rantai nilai dapat dilacak pada gagasan Lee (2010) dan Song and Panayider (2015) dalam *maritime logistics*. Rantai nilai dalam *maritime logistics* dikatakan mempunyai keunggulan bersaing kalau dalam distribusinya dapat efektif dan efisien (Brooks and Pallis, 2008), yang ditunjukkan oleh indikator: efektivitas dan efisiensi pengiriman cargo. Artinya teori lima kekuatan persaingan mempunyai hubungan dengan teori rantai nilai. Teori RBV sebagaimana disebutkan

sebelumnya mempunyai hubungan dengan lima kekuatan persaingan, dan lima kekuatan persaingan mempunyai hubungan dengan rantai nilai. Berdasarkan logika ini maka dibangun kerangka teori sebagai dasar pijakan penelitian ini.

Kerangka teori (sementara) membangun keunggulan bersaing pelabuhan secara terintegrasi menganut pemikiran Barney (1991); Porter (1980); Cravenz and Piercy (2013); Song and Panayides (2015) ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 3.3. Kerangka Teori Keunggulan Bersaing

Gambar di atas menunjukkan penyederhanaan pemahaman *framework*, keunggulan bersaing didasari oleh teori RBV, teori kekuatan persaingan dan teori rantai nilai. Tujuan akhir adalah efektivitas dan efisiensi (Brooks and Pallis, 2008) pergerakan barang melalui pelabuhan.

Operasional kerangka teori dijelaskan sebagai berikut:

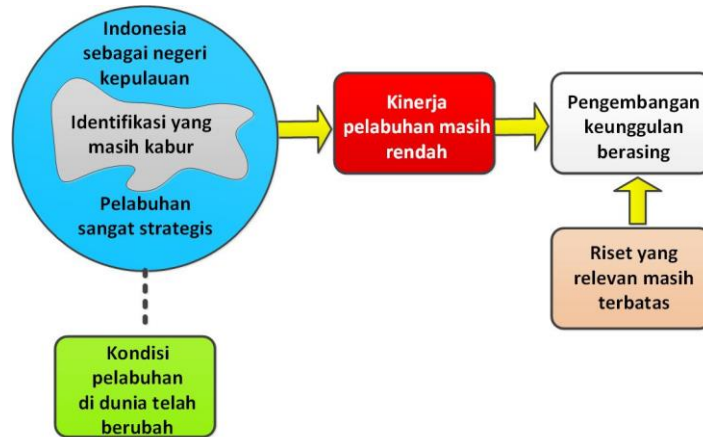
Responden diminta pendapatnya melalui kuesioner tentang sumberdaya maritim Indonesia yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tak tergantikan. Kemudian juga ditanya tentang keberadaan lima kekuatan persaingan Pelindo III, yaitu antar pelabuhan yang sudah ada, ancaman dari munculnya pelabuhan baru, kekuatan tawar dengan pengguna jasa Pelindo III, ancaman pelabuhan pengganti Pelindo III, serta kekuatan tawar dengan pemasok cargo ke Pelindo III. Berikutnya ditanya seberapa efektif dan efisien rantai nilai pengiriman cargo melalui Pelindo III yang diterima para pemakai jasa Pelindo III tersebut. Analisis putaran pertama membaca *mean* dan standar deviasi serta maknanya. Analisis putaran kedua membaca *mean* dan standar deviasi lagi hasil kuesioner yang sudah diperbaiki. Terakhir divalidasi dengan wawancara mendalam langsung kepada operator maritim utama berdasar kerangka teori tersebut. Hasil analisis final dikonstruksi sebagai konsep keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia.

Daya saing tingkat pelabuhan khususnya Pelindo III ini merupakan kontributor pembentuk daya saing pelabuhan nasional (Kitson, Martin, and Tyler, 2004; Berger, 2008). Artinya kerangka teori yang dibangun dapat dioperasikan dalam pengembangan keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia.

BAB IV METODE PENELITIAN

4.1 Alur Pemikiran Penelitian

Penelitian ini berdasarkan alur pemikiran sederhana sebagaimana gambar berikut.



Gambar 4.1. Alur Pemikiran Penelitian

Alur pemikiran di atas merupakan esensi perlunya penelitian ini. Identifikasi sumberdaya (Barney, 1991) dan kreasi pemasaran (Baker, 2000) Indonesia sebagai negeri maritim yang masih kabur sementara pelabuhan di dunia telah mengalami perubahan. Konsekwensinya kinerja masih rendah, yang tentu membutuhkan pengembangan keunggulan bersaing ideal. Keunggulan bersaing ideal berdampak pada kinerja meningkat, sebagaimana semua strategi mempunyai *goal* untuk meningkatkan kinerja (Hofer and Schendel, 1978; Porter, 1990; Prahalad and Hamel, 1990; Wheelen and Hunger, 2004; Kaplan and Norton, 2004).

4.2 Fokus Penelitian

Industri pelabuhan adalah *multistakeholder* (Cullinane, 2005), maka agar analisis tajam fokus dibatasi pada sisi operator pelabuhan, dalam hal ini Pelindo III. Kemudian bidang penelitian ini mengikuti pemikiran The World Bank (2007), masing - masing tipe

pelabuhan mempunyai karakteristik dan pertanggungjawaban berbeda, maka bidang pelabuhan yang dianalisis hanya pelabuhan yang diusahakan.

Distribusi barang di Indonesia dipilah menjadi dua wilayah, wilayah barat dikontrol oleh Pelindo II di Jakarta dan wilayah timur yang dikontrol oleh Pelindo III di Surabaya. Oleh karenanya dipilihnya Pelindo III dapat mewakili separo pelabuhan di Indonesia.

4.3 Paradigma Penelitian

Penelitian ini adalah studi kasus dengan pendekatan kualitatif, mengikuti saran Yin (2003), dengan dasar pemikiran bahwa : (1) Fokus pertanyaan adalah “bagaimana” dan “mengapa”, dalam hal ini industri pelabuhan Indonesia yang tak pernah unggul di antara industri pelabuhan negara lain (UNCTAD, 2019). Maka untuk menjawab pertanyaan tersebut penelitian kualitatif dipandang paling sesuai karena dapat mengeksplor informasi dengan wawancara mendalam. (2) Peneliti tidak dapat memanipulasi perilaku obyek yang dipelajari. Penelitian kualitatif dipandang yang paling efektif untuk memperoleh data riil sebagaimana hasil wawancara yang berulang secara jujur. (3) Peneliti ingin mencari solusi secara kontekstual atas fenomena yang dipelajari. Penelitian kualitatif dapat menemukan akar permasalahan kontekstual ketika divalidasi dari sumber data lainnya, dalam hal ini sumber data dari Pelindo III, dari perusahaan pelayaran dan dari *freight forwarder*.

Epistemologi penelitian ini mengikuti filosofi Kuhn, bahwa ilmu hanya dapat diperoleh dan berkembang melalui revolusioner yang sangat berbeda dengan fenomena sebelumnya yang mengikuti proses evolusi, yang disebut sebagai paradigma baru atau *new conceptual box* (Kuhn, 1970). Bahkan Wilson (2003), menyatakan: “*trial and error is a natural part of the process of introducing any new product or way of thinking*”, untuk

menemukan kebaruan. Kreativitas dan pertumbuhan ilmu dalam bahaya jika hanya berpegang pada posisi statis (Brownlie, Saren, Whittington, Wensley, 1994), riset-riset pemasaran yang ada selama ini lebih banyak menganut positivistik-kausalitas.

Menurut Hunt (1990), riset-riset semacam itu paradigmanya adalah realisme klasik yang merupakan awal krisis riset marketing. Maka pijakan penelitian ini adalah realisme relativisme, yang berpedoman bahwa : (1) Apa yang datang diketahui sebagai “realita” dalam ilmu adalah dikonstruksi oleh relatif individual pada bahasa mereka sendiri (budaya, teori, pandangan dunia, paradigma); (2) Apa yang datang untuk diperhitungkan sebagai “realita” tidak dapat dievaluasi dengan obyektif yang mengandung kesema-menaan, maka konsekwensinya ada keberpihakan. Oleh karenanya asumsi penelitian ini adalah nonpositivistik, aturan dan prinsip-prinsip tidak ada yang bebas nilai (Mir and Watson, 2000), sebagaimana pendapat Kowalik (2007), bahwa ilmu tidak dapat bebas nilai. Hal tersebut juga didukung oleh Hackenberg (2009), bahwa untuk memahami pengetahuan ilmiah sebenarnya bukan perilaku normatif yang sesuai dengan beberapa praduga ilmu pengetahuan, maka ilmu pengetahuan tidak dapat dipisahkan dari nilai-nilai dan keyakinan manusia.

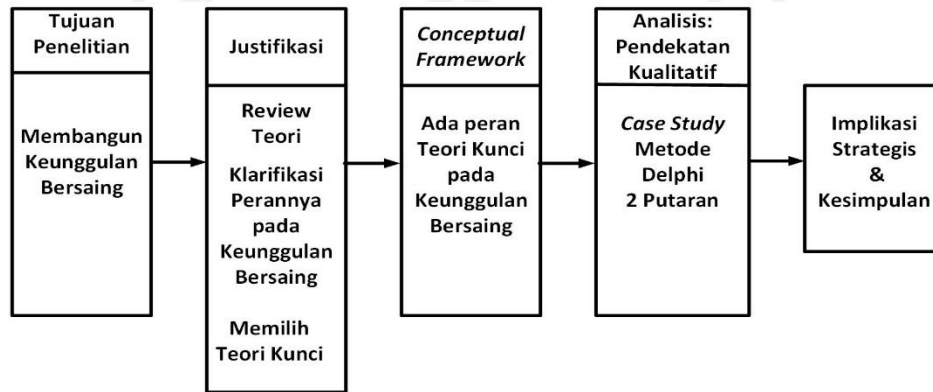
4.4 Disain Penelitian

Penelitian ini adalah tipe *exploratory case study* sebagaimana saran Yin (1993) dengan cakupan kasus Pelindo III. Dasar pemikirannya adalah bahwa *case study* adalah disain yang tepat dalam beberapa peristiwa (Yin, 1994). Tipe riset ini adalah analog dengan eksperimen tunggal, dan beberapa kondisi yang sama tentunya *justify*, dalam cakupan Indonesia, sehingga memenuhi validitas dan reliabilitas, mengingat masalah utama dalam

case study secara umum adalah menyangkut validitas dan reliabilitas (Campbell, 1975; Yin, 1994; Gibbert, Ruigrok, and Wicki, 2008).

Menurut Carmel (1999), tujuan studi kasus adalah pengembangan konsep berdasarkan kontektualnya, yang menurut Yin (1993), konsep berarti langkah-langkah dalam disain riset itu sendiri yang terkait dengan literatur, isu-isu kebijakan, atau sumber substantif lainnya.

Disain penelitian ini merujuk pemikiran Lee (2010) sebagaimana gambar berikut.



Gambar 4.2. Disain Penelitian

Disain ini dipilih dengan pertimbangan sesuai dengan *exploratory case study*, validitas dan reliabilitas terpenuhi karena ada langkah pengulangan, serta pengalaman penelitian sebelumnya. Teori kunci adalah teori yang dipilih sesuai topik penelitian, yaitu RBV sumberdaya maritim-lima kekuatan persaingan pelabuhan-rantai nilai pelabuhan. Peran teori kunci maksudnya bahwa teori yang dibangun ini berperan dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia.

4.5. Metode Delphi Dua Putaran

Metode Delphi adalah proses pengulangan survey yang dilakukan kepada responden terpilih terkait keunggulan bersaing pelabuhan, termasuk para ahli (*key person*). Pengulangan survey dua kali sehingga metodenya disebut delphi dua putaran. Responden adalah operator maritim, yaitu perusahaan pelayaran yang tergabung dalam *Indonesia National Shipowners Assosiation* (INSA), operator pelabuhan Pelindo III, perusahaan *freight forwarder* yang tergabung dalam Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI). *Key person* adalah sebaigian operator maritim yang mempunyai perhatian dan bersedia terlibat dalam penelitian ini ditambah akademisi (*key person* selengkapnya dapat dilihat pada tabel di bawah).

Para ahli dipilih secara hati-hati untuk menghindari pendapat bias (Sarantakos, 2005). Kesesuaiannya dengan proses ini ketika digunakan berdasarkan pendapat dan penilaian dari para ahli dibutuhkan namun faktor lain seperti waktu dan/atau jarak membuat para ahli sulit secara panel untuk duduk bersama. Menurut Skulmoski, Hartman and Krahn (2007), sesuai untuk meng-eksplor konsep baru yang memenuhi *body of knowledge*.

Teknik penelitian Delphi pertama kali dikembangkan oleh Norman Dalkey dari RAND Corporation pada 1950an untuk proyek militer yang disponsori A.S. Dalkey menyatakan bahwa tujuan dari proyek ini adalah “untuk meminta pendapat ahli untuk pemilihan, dari sudut pandang perencana strategis Soviet tentang target industri AS yang optimal dan perkiraan jumlah bom atom yang diperlukan untuk mengurangi output amunisi dengan jumlah yang ditentukan ” (Skulmoski *et al.* 2007).

Karakteristik Metode Delphi menurut Rowe and Wright (1999) sebagai berikut:

- a. Anonim, artinya dalam penggunaan kuesioner atau komunikasi lainnya yang berkaitan dengan respon, identifikasi dari anggota panelis dinyatakan secara anonim (tertutup) agar mereka beropini secara bebas.
- b. Pengulangan, memungkinkan para ahli untuk memperbaiki pandangan mereka melalui putaran berikutnya, karena metode ini harus melalui putaran lebih dari sekali dalam pengambilan data sambil memperbaiki kuesioner yang mungkin sulit dijawab. Ini adalah proses validasi data sesuai saran Yin (1994).
- c. Ada kontrol *feedback*, artinya dengan adanya kontrol tersebut memungkinkan interaksi antara anggota panelis untuk mengurangi distorsi. Interaksi tersebut terjadi pada setiap tahapan, di mana hasil tahapan sebelumnya akan diberikan pada tahapan berikutnya dan anggota panelis diminta kembali untuk mengevaluasi penilaian awal mereka dengan membandingkan dengan penilaian kelompok.
- d. Respon kelompok secara statistik, artinya penilaian kelompok dinyatakan sebagai rata-rata statistik dari penilaian anggota panelis, di mana penilaian setiap anggota panelis tercermin dalam respon terakhir tersebut.

Berdasarkan karakteristik di atas maka metode Delphi dua putaran sesuai dengan penelitian ini, yang ahlinya memang tersebar sesuai *stakeholder* masing-masing, oleh karenanya memenuhi validitas membentuk pengetahuan.

4.5.1. Sumber Data

Sumber data primer adalah operator maritim Indonesia, yang terdiri dari perusahaan pelayaran (PP) pengguna jasa Pelindo III, operator pelabuhan (OP) dalam hal ini Pelindo

III, *freight forwarder* (FF) pengguna jasa Pelindo III, serta akademisi. Adapun cara untuk memperoleh data yaitu: survey, dokumentasi, arsip, *interview*, observasi sesuai saran Yin (2003). Survey dilaksanakan dengan kuesioner tersusun, lalu didistribusikan ke panel ahli, kemudian diperluas ke seluruh responden. Kuesioner disusun berjenjang melalui putaran 1 dan putaran 2 untuk memperoleh kelayakan.

Sumber data sekunder meliputi *paper* akademik, laporan penelitian, dan jurnal-jurnal relevan, publikasi Pelindo III, serta catatan penting perusahaan lainnya. Sumber data selanjutnya adalah pengamatan langsung terhadap operasi operator maritim, baik pada penelitian ini maupun penelitian sebelumnya. Sumber data terakhir adalah wawancara mendalam kepada operator maritim ini sebanyak 9 responden, masing-masing kepada perusahaan pelayaran 3, operator pelabuhan Pelindo III 3, dan *freight forwarder* 3.

Wawancara mendalam digunakan untuk mengeksplorasi data tentang pemahaman keunggulan bersaing Pelindo III. Pelaksanaan *interview* dalam keadaan fleksibel yang tidak menekan perasaan yang diwawancarai, dengan berpedoman pada esensi kuesioner yang telah disusun (lihat sub bab 4.5.3 Bentuk Kuesioner) di belakang. Wawancara mendalam sesuai dengan penelitian eksploratif, yang tujuannya untuk menguatkan konsep yang ingin dicapai (Lee, 2010).

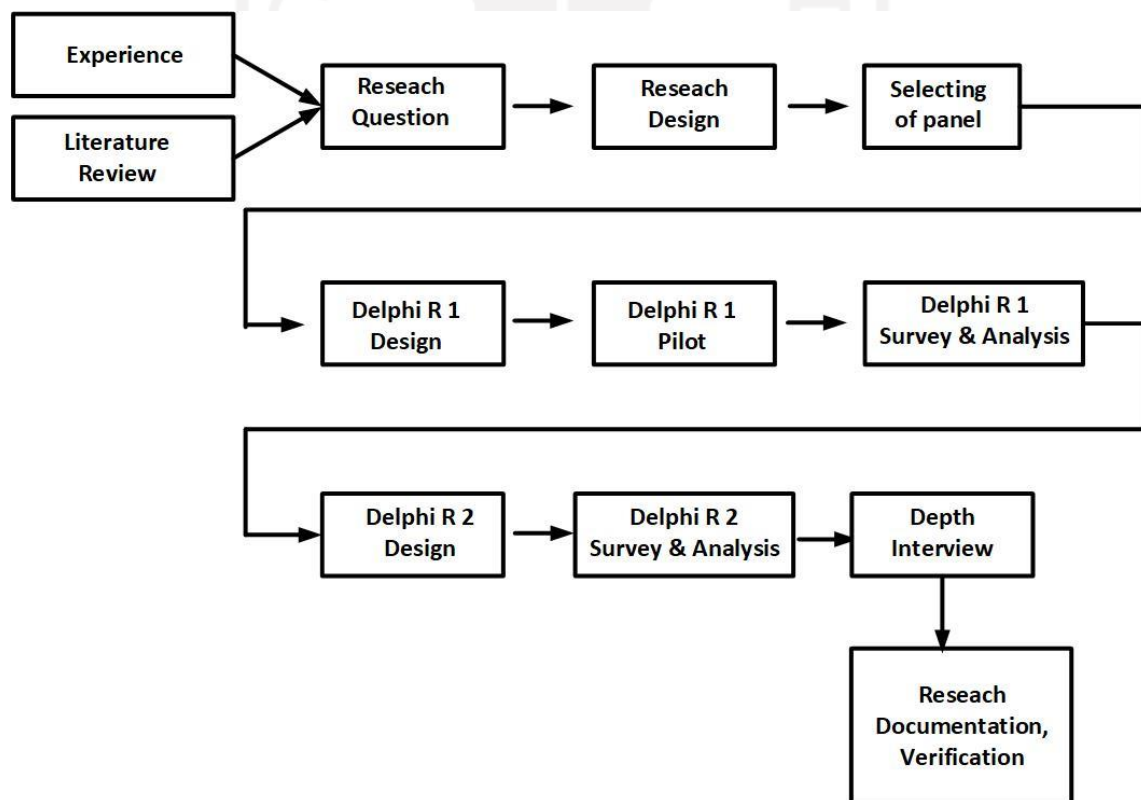
Data yang diperoleh meliputi:

Persepsi sumberdaya maritim Indonesia yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tak tergantikan. Kemudian keberadaan lima kekuatan persaingan Pelindo III, yaitu antar pelabuhan yang sudah ada, ancaman dari munculnya pelabuhan baru, kekuatan tawar dengan pengguna jasa Pelindo III, ancaman pelabuhan pengganti Pelindo III, serta

kekuatan tawar dengan pemasok cargo ke Pelindo III. Berikutnya data efektivitas dan efisiensi rantai nilai dalam pengiriman cargo yang dihasilkan Pelindo III dan dirasakan para pemakai jasanya. Data ini untuk menjawab permasalahan yang didasarkan pada kerangka teori yang dibangun.

4.5.2. Proses Metode Delphi Dua Putaran

Penelitian yang valid harus melalui proses yang benar agar diperoleh hasil yang dapat dipertanggungjawabkan secara akademis (epistemologi benar). Berdasarkan pemikiran Skulmoski *et al.* (2007), proses penelitian ini sebagaimana gambar berikut.



Gambar 4.3. Proses Penelitian Metode Delphi Dua Putaran

Penjelasan proses tersebut sebagai berikut:

- a. *Research Question*. Pertanyaan penelitian diturunkan dengan cara pengalaman penelitian sebelumnya dalam topik pelabuhan dan *review* literatur keunggulan bersaing pelabuhan.
- b. *Research Design*. Proses merancang disain penelitian sesuai pertanyaan penelitian, dalam hal ini menentukan pendekatan kualitatif - metode Delphi 2 putaran untuk proses memperoleh data dan menganalisisnya. Disain ini dipandang tepat dengan alasan untuk membangun *grand theory* keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia yang berkarakteristik unik.
- c. *Selecting of Panel*. Proses ini memilih para ahli (*key person*) yang relevan dalam industri pelabuhan. Proses pemilihan para ahli merupakan komponen penting untuk menghindari pendapat bias (Fink and Kosecoff, 1985). Jumlah *key person* ditentukan sebanyak 12 anggota yang mewakili kepentingan operator maritim dan akademisi, ditampilkan sebagaimana tabel di bawah.

Tabel 4.1. Key Person

No.	Key Person	Jumlah	Dasar Pemikiran
1	Operator pelabuhan: Pelindo III	3	Memberikan pendapat tentang jasa pelabuhan dalam melayani operasi kapal (Stopford, 2009)
2	Perusahaan Pelayaran	3	Memberikan pendapat tentang pelayanan pelabuhan terhadap kapal (Alderton, 2008)
3	Perusahaan <i>Freight Forwarding</i> Indonesia, melalui ALFI.	3	Memberikan pendapat tentang operasi pengiriman barang, dia dapat berfungsi sebagai pengirim barang atau penerima barang (Lee, 2010; Song and Panayides, 2015)

4	Akademisi: Politenik Ilmu Pelayaran Semarang dan Sekolah Tinggi Maritim Yogyakarta	2	Memberikan pandangan tentang strategi bersaing secara akademis (Powell, 2001; Hunt and Arnett, 2004)
5	Regulator: Ditjen Perhubungan Laut	1	Membatasi dan mengatur operasi pelayaran (UU No. 17 Tahun 2008)
<i>Jumlah Key Person</i>		12	

Keterangan:

1. Pelindo III adalah singkatan dari Pelabuhan Indonesia III, perusahaan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak dalam pengusahaan pelabuhan. Di Indonesia ada 4 Pelindo: Pelindo I pusatnya di Belawan Sumatra Utara, Pelindo II pusatnya di Jakarta, Pelindo III pusatnya di Surabaya, dan Pelindo IV pusatnya di Makassar.
2. ALFI adalah singkatan Asosiasi Logistik dan *Freight Forwarder* Indonesia, *freight forwarder* adalah wakil pengirim atau penerima barang yang diangkut dengan kapal atau penanganan barang melalui pelabuhan.

Ada 4 persyaratan keterlibatan panel ini, yaitu: (1) Mengetahui dan berpengalaman terhadap topik penelitian ini; (2) Bersedia terlibat dalam penelitian; (3) Waktu cukup untuk mengikuti putaran penelitian; (3) Mempunyai kemampuan komunikasi terkait profesinya. Oleh karenanya validitas sampel ini terpenuhi (Adler and Ziglo, 1996).

- d. *Delhi R1 Design*, adalah penyusunan kuesioner awal fokus pada keunggulan bersaing pelabuhan.
- e. *Delhi R1 Pilot Survey*, adalah menguji kelayakan awal dan melengkapi prosedural yang diperlukan. Kuesioner didistribusikan kepada *key person* berjumlah 12. Didistribusi kuesioner melalui *e-mail* oleh pembantu peneliti. Proses ini menghilangkan ambisiusitas peneliti yang tidak diperlukan serta kebutuhan kelayakan waktu yang diperlukan serta perbaikan kuesioner. Proses ini juga berfungsi sebagai validasi konsep.

- f. *Delphi R1 Survey and Analysis*, adalah analisis pertama berdasarkan hasil survey kepada 30 responden, yaitu dengan mengetahui *mean* dan standar deviasi serta maknanya. Analisis putaran 1 ini membentuk kerangka awal konsep keunggulan bersaing pelabuhan.
- g. *Delphi R2 Design*, adalah proses perbaikan kuesioner lagi yang tujuannya ingin memperoleh jawaban berdasar kuesioner awal yang masih sulit dijawab.
- h. *Delphi R2 Analysis*, adalah analisis kedua berdasarkan hasil survey kepada 30 responden lagi. Putaran 2 melibatkan 27 responden karena ada penurunan 3 responden yang disebabkan oleh berbagai alasan yang *uncontrolable*. Analisis ini merupakan ekplor data dan penguatan analisis pertama. Analisis berupa perbandingan *mean* dan standar deviasi pada putaran 1 dengan putaran 2 sehingga diperoleh kemantapan hasil.
- i. *Depth Interview*, wawancara mendalam ditentukan kepada operator maritim utama (Song and Panayides, 2015), yaitu operator Pelindo III sebanyak 3 pelabuhan, perusahaan pelayaran sebanyak 3, dan *freight forwarder* sebanyak 3, jumlah 9. Wawancara dilaksanakan dengan suasana fleksibel, baik waktu maupun tempatnya, termasuk melalui telepon, tujuannya untuk meng-eksplor informasi paling mendalam. Metode ini sesuai dengan sifat penelitian studi kasus eksploratif. Cara pengumpulan data seperti ini termasuk analisis dalam studi kasus (Yin, 1994). Hasil *mean* dan standar deviasi pada putaran 1 dengan putaran 2 yang dikuatkan dengan hasil wawancara mendalam. Wawancara dipandu dengan kerangka teori yang dibangun.

Analisis utama adalah kualitatif, walaupun ada sedikit analisis kuantitatif (statistik deskriptif) yaitu membaca makna *mean* dan standar deviasi, namun kerangka besarnya tetap analisis kualitatif. Proses berulang tersebut dan dilaksanakan dengan ketat menggambarkan epistemologi yang dipilih dan memenuhi saran protokol penelitian kualitatif (Yin, 1994). Hasil analisis akhir sangat mungkin “keluar” dari kerangka teori yang dibangun, hal ini karena merupakan sifat penelitian kualitatif (Yin, 1994; Creswell, 1994).

4.5.3. Solusi Mengatasi Kelemahan Metode Delphi

Kelemahan metode delphi adalah ketidakkompakan (divergensi) jawaban panel. Karakteristik riset di bidang angkutan laut yang meliputi sub bidang: perusahaan pelayaran, operator pelabuhan, perusahaan bongkar-muat, perusahaan *freight forwarding* (UU 17 tahun 2008) mensyaratkan hadirnya regulator yaitu Ditjen Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan. Dasar pemikiran ini sesuai regulasi di Indonesia bahwa koordinasi penyelenggaraan pelabuhan di bawah Otoritas Pelabuhan. Keterlibatan regulator dapat mengurangi ketidakkompakan jawaban, karena institusi ini mengarahkan pendapat yang masih menyebar untuk menuju fokus sesuai topik.

4.5.4. Bentuk Kuesioner

Kuesioner pada dasarnya terdiri dari 2 bagian. Bagian pertama berisi informasi umum terkait strategi bisnis yang sesuai topik penelitian dari *stakeholder* utama *maritime logistics* yang terdiri dari perusahaan pelayaran, operator pelabuhan, dan *freight forwarding* (Song and Panayides, 2015). Informasi tersebut meliputi: perlunya perubahan strategi dalam menghadapi lingkungan persaingan, pentingnya sumberdaya maritim,

pentingnya kekuatan persaingan angkutan laut, dan pentingnya rantai nilai dalam transportasi laut. Bagian kedua berisi pertanyaan untuk mengungkap peran teori RBV sumberdaya maritim – kekuatan persaingan Pelindo III – rantai nilai Pelindo III dalam membangun keunggulan bersaing.

a. Kuesioner Bagian Pertama

Saudara dimohon memilih dengan mencentang dari jawaban tersedia.

- Menurut Saudara faktor-faktor kondisi geografis Indonesia sebagai negeri kepulauan (misalnya: konektivitas antar pulau, pemerataan distribusi barang, keberadaan pelayaran, pemahaman kepemilikan sumberdaya maritim, regulasi maritim) adalah penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan Anda ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.
- Di antara unsur pembentuk keunggulan bersaing pelabuhan berupa memahami sumberdaya maritim, memahami kekuatan persaingan, membentuk rantai nilai, maka: 1. Memahami sumberdaya maritim adalah terpenting, 2. Memahami kekuatan persaingan adalah terpenting, 3. Membentuk rantai nilai adalah terpenting, 4. Ketiganya penting dengan urutan berbeda.

b. Kuesioner Bagian Kedua

Kuesioner untuk memperoleh data berdasar teori RBV sumberdaya maritim.

Saudara dimohon memilih dengan mencentang dari jawaban tersedia.

- Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya bernilai dalam membangun

keunggulan daya saing pelabuhan ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak bernilai sampai 6 = sangat bernilai.

- Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya langka dan sulit ditiru dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju.
- Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya tak tergantikan dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju.

Kuesioner untuk memperoleh data berdasar teori lima kekuatan persaingan pelabuhan.

Saudara dimohon memilih dengan mencentang dari jawaban tersedia.

- Menurut Saudara kekuatan intensitas persaingan antar pelabuhan yang ada saat itu menunjukkan tingkat kepentingan dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.
- Menurut Saudara ancaman masuk pelabuhan baru (termasuk dari pelabuhan asing) sangat penting dalam membangaun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.

- Menurut Saudara kekuatan tawar terhadap pemakai jasa pelabuhan sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.
- Menurut Saudara ancaman masuknya pelabuhan pengganti sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.
- Menurut Saudara kekuatan tawar terhadap pengirim muatan menempatkan perusahaan Saudara sebagai (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat rendah sampai 6 = sangat tinggi.

Kuesioner untuk memperoleh data berdasar teori rantai nilai pelabuhan.

- Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh efektivitas cepatnya pengiriman muatan (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju
- Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh biaya total pengiriman muatan (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju.
- Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh siklus pendapatan usaha *cash to cash* (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.

- Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh fleksibilitas dan kemudahan pengiriman muatan (1, 2, 3, 4, 5, 6).

Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju.



BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Penelitian kualitatif mempunyai salah satu ciri bahwa hasil sangat mungkin “keluar” dari kerangka teori yang sudah dibangun (Yin, 1994). Disertasi ini ternyata menemukan bahwa untuk membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia tidak cukup dengan mengandalkan teori yang sudah dibangun di depan. Artinya memerlukan analisis dari sudut pandang di luar kerangka teori tersebut. Konsekwensinya untuk sampai pada keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia memerlukan sub-sub analisis yang relevan sebagaimana yang dianalisis di bawah.

5.1. Profil Pelabuhan di Indonesia

5.1.1. Pendahuluan

Posisi negeri Indonesia terletak strategis di antara dua benua yaitu benua Asia dan benua Australia, di antara lautan India dan lautan Pasifik, serta sebagai negeri kepulauan terbesar di dunia (UNCLOS, 1982; Adisasmita, 2006; UU No. 17 Tahun 2008; Rumaji, Adiliya, 2019). Konsekwensi posisi geografi ini Indonesia menjadi jalur pelayaran yang ramai sejak lama (Zuhdi, 2016). Konsekwensi berikutnya mempunyai pelabuhan sangat banyak, yaitu yang dikelola Kementerian Perhubungan sebanyak 523 buah dan yang dikelola perusahaan swasta sebanyak 1.412 buah, sehingga total sebanyak 2.047 buah (Budiyanto, dan Gurning, 2017). Banyaknya pelabuhan tersebut menjadikan Indonesia sebagai jalur lalu-lintas pelayaran baik nasional maupun internasional (Kementerian Perhubungan, 2019), yang menyinggahi pelabuhan-pelabuhan yang tersebar dari Sabang sampai Merauke (Zuhdi, 2016).

5.1.2. Pengusahaan Pelabuhan di Indonesia

Pelabuhan di Indonesia diklasifikasikan ke dalam pelabuhan umum dan pelabuhan khusus. Pelabuhan umum terdiri dari pelabuhan komersial dan nonkomersial dirancang untuk menangani dan memberikan layanan kepada publik (PP No. 61 Tahun 2009). Pelabuhan komersial beroperasi di bawah PT. Pelabuhan Indonesia Pelindo (Persero) atau Pelindo, merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Operasional pelayanan di bawah Kementerian Perhubungan dan operasional finansial di bawah Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Karakteristik sebagai pelabuhan komersial adalah usaha untuk memperoleh pendapatan (*profit oriented*).

Pelabuhan umum komersial jumlahnya 112 buah, di mana 85 buah melayani pelayaran internasional dan 27 buah melayani pelayaran domestik (Patunru, Nurridzki, and Rivayani, 2009; Budiyanto, dan Gurning, 2017). Selanjutnya dari 85 pelabuhan umum komersial, 24 diklasifikasikan sebagai pelabuhan strategis (Bappenes, 2015). Pelabuhan seperti ini dilengkapi dengan fasilitas modern untuk menangani sebagian besar muatan petikemas, *container yard*, fasilitas perbaikan petikemas, dan layanan lainnya. Kelas pelabuhan strategis juga didukung oleh akses ketersediaan dan daya serap muatan yang tinggi ke dan dari daerah peyangganya (Laxe, 2010). Jika akses ke daerah penyangga terbatas maka fasilitas juga terbatas. Oleh karenanya maka pelabuhan komersial internasional mempunyai akses (fisik-jalan, ketersediaan muatan dan daya serap muatan) yang baik.

Jalur pelayaran menjadi salah satu penyebab mengapa suatu pelabuhan didatangi kapal. Tujuan utama kapal tentu untuk membongkar muatannya yang dibutuhkan oleh *hinterland*-nya lalu memuat cargo yang tersedia di situ. Walaupun masih ada faktor lain

yang berkontribusi pelabuhan didatangi kapal, jalur pelayaran internasional historis mempunyai peran juga yang meramaikan suatu pelabuhan (Rodrigue, Comtois, and Slack, 2013).

Banyak pelabuhan komersial cenderung tidak menguntungkan karena terletak di daerah terpencil dan volume produksinya hanya sedikit. Pemerintah melalui Pelindo kemudian menerapkan skema subsidi silang antara pelabuhan komersial, di mana pelabuhan yang lebih menguntungkan mensubsidi yang tidak menguntungkan (Patunru *et al.* 2009). Jumlah pelabuhan selengkapnya ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 5.1. Pembagian Jumlah Pelabuhan Umum dan Pelabuhan Khusus

Jenis Pelabuhan	Manajemen (Kantor Kerja)	Jumlah Total	Internasional (Strategis)	Lokal
Pelabuhan Umum	Pelabuhan Komersial		85	27
	Pelindo I (Belawan)	27		
	Pelindo II (Tanjung Priok)	29		
	Pelindo III (Tanjung Perak)	32		
	Pelindo IV (Makassar)	24		
	Jumlah	112		
	Pelabuhan Non Komersial	523	10	513
	Kantor Pelabuhan			
Pelabuhan Khusus	Pelabuhan Khusus Industri, Pertambangan, Pertanian, Kimia, dan sebagainya	1.412	45	1.367
Total		2.047	140	1.907

Sumber: Budiyanto, dan Gurning (2017)

Pelabuhan umum nonkomersial sebagian besar dikembangkan untuk melayani pelayaran kapal penumpang antar pulau dan muatan nonkontainer, yaitu 523 buah melayani antar pulau dan 10 buah melayani internasional. Operasinya di bawah Kementerian Perhubungan, karena tidak ada komersialisasi maka Kementerian Badan Usaha Milik Negara tidak terlibat. Pelabuhan jenis ini walaupun operasinya rugi tetap

beroperasi karena disubsidi oleh pemerintah, agar sistim transportasi nasional tetap jalan (Miro, 2012).

Pelabuhan khusus, dimiliki oleh perusahaan swasta, jumlahnya 1.412 buah (lebih banyak daripada pelabuhan umum), menangani muatan khusus untuk kepentingan perusahaan tersebut, misalnya hasil perikanan, pertanian, kimia, semen dan sebagainya. Pada umumnya muatan yang ditangani adalah jenis muatan curah, baik curah kering maupun curah basah (Alderton, 2008; Budiyanto, dan Gurning (2017)). Pelabuhan khusus yang melayani pelayaran internasional berjumlah 45 buah, siasanya melayani pelayaran domestik. Melihat jumlahnya, pelabuhan khusus masih perlu ditingkatkan daya saingnya agar yang melayani pelayaran internasional semakin banyak.

Berdasarkan Undang- Undang Nomor 17 Tahun 2008, mempersyaratkan bahwa manajemen pelabuhan umum komersial beroperasi di bawah Badan Usaha Pelabuhan (BUP) dalam hal ini Pelindo. Sampai sekarang Pelindo melayani empat area geografis, Pelindo I berpusat di pelabuhan Belawan Sumatra Utara, Pelindo II berpusat di pelabuhan Tanjung Priok Jakarta, Pelindo III berpusat di pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, dan Pelindo IV berpusat di pelabuhan Makassar Sulawesi Selatan. Wilayah kerja masing-masing Pelindo ditampilkan pada gambar berikut.

Pelindo I 1. Provinsi N.A.D 2. Provinsi Sumatera Utara 3. Provinsi Riau 4. Provinsi Kepulauan Riau 5. Provinsi Sumatera Barat 6. Provinsi Jambi	Pelindo II 1. Provinsi DKI Jakarta 2. Provinsi Lampung 3. Provinsi Sumatera Selatan 4. Provinsi Bengkulu 5. Provinsi Bangka Belitung 6. Provinsi Banten 7. Provinsi Jawa Barat 8. Provinsi Kalimantan Barat
Pelindo III 1. Provinsi Jawa Tengah 2. Provinsi Jawa Timur 3. Provinsi Bali 4. Provinsi Nusa Tenggara Barat 5. Provinsi Nusa Tenggara Timur 6. Provinsi Kalimantan Selatan 7. Provinsi Kalimantan Tengah	Pelindo IV 1. Provinsi Kalimantan Timur 2. Provinsi Sulawesi Selatan 3. Provinsi Sulawesi Utara 4. Provinsi Sulawesi Tengah 5. Provinsi Sulawesi Barat 6. Provinsi Sulawesi Tenggara 7. Provinsi Gorontalo 8. Provinsi Maluku Utara 9. Provinsi Maluku 10. Provinsi Papua 11. Provinsi Papua Barat

Gambar 5.1. Pembagian Wilayah Kerja Pelindo
Sumber: Kementerian Perhubungan (2020)

Berdasarkan jumlah wilayah, Pelindo I adalah paling sedikit dan Pelindo IV paling banyak. Namun dari segi kinerja finansial dan operasional, Pelindo II dan Pelindo III masing-masing menempati urutan pertama dan kedua. Sesuai fokus topik disertasi ini adalah pada Pelindo III, terlebih fungsi Pelindo III sebagai pusat logistik Indonesia Timur yang sebetulnya sudah dicakup oleh Pelindo IV, namun realitanya asal dan tujuan cargo dari dan ke Indonesia Timur dikontrol oleh Pelindo III. Maka kunci daya saing pelabuhan untuk Indonesia Timur didominasi oleh Pelindo III.

Pelindo memiliki peran besar dalam mengendalikan manajemen komersial pelabuhan di Indonesia. Walaupun dalam undang-undang sudah diamanatkan pemisahan fungsi regulator dengan fungsi operator, namun praktiknya berfungsi ganda sebagai operator sekaligus regulator menyerupai perusahaan monopoli. Sebagai penyelenggara pelabuhan,

Pelindo mendominasi semua jasa pelabuhan, mulai jasa labuh, pandu-tunda, kepil, bongkar-muat, penumpukan cargo dan jasa lainnya.

Seperti pada perusahaan milik negara di Indonesia lainnya, Pelindo merupakan mengemban misi campuran, sebagai perusahaan publik yang menyediakan layanan publik dan untuk menghasilkan pendapatan bagi negara. Sesuai regulasi, Pelindo harus saling mensubsidi untuk memastikan keberlanjutan keuangan dari seluruh organisasi dan untuk memenuhi kewajiban publiknya. Karenanya tampak kurang memiliki insentif untuk meningkatkan kinerja mereka sebagai semangat privatisasi (Baird, 2000; Tongzon and Heng, 2005; Cullinane and Song, 2002).

Selain mendominasi pelayanan, juga mendominasi pendanaan infrastruktur dan suprastruktur, sesuai karakteristik dari The World Bank (2007), Pelindo dikelola sebagai *private port*. Karakteristik monopolistik melemahkan kinerja pelayanan, terlebih dalam pemeliharaan infrastruktur ketika negara terbatas anggarannya. Merujuk gagasan Ray and Blankfeld (2002), kondisi perbedaan keuntungan di antara *holding* Pelindo, mendorong kebutuhan untuk menggabungkan dan mengkonsolidasikan Pelindo menjadi satu atau dua manajemen saja. Tujuannya untuk meningkatkan sumber daya manajemen efisiensi, menekan biaya administrasi dan meningkatkan potensi lebih menguntungkan. Namun, beberapa pihak khawatir bahwa ide menggabungkan Pelindo akan meningkatkan perilaku monopolistik dan tidak meningkatkan semangat kompetisi yang kondusif. Apapun masalahnya, rencana merger belum diterapkan hingga saat ini.

5.1.3. Kinerja Pelabuhan Indonesia

Tujuan utama pengelolaan pelabuhan adalah maksimalisasi kunjungan kapal dan *throughput of cargo* (Branch, 1986), yang merupakan kinerja pelabuhan. Kinerja pelabuhan dapat dilihat dari hasil pemanfaatan seluruh sumber daya pelabuhan dibandingkan dengan pelabuhan sejenis lainnya atau runtut waktu. Berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Perhubungan Laut Nomor: UM. 002/38/18/DJPL.11 tahun 2011, indikator kinerja pelabuhan terdiri dari: (1) Waktu tunggu kapal; (2) Waktu pelayanan pemanduan; (3) Waktu efektif; (4) Produktivitas kerja; (5) *Receiving/delivery* pelikemas; (6) Tingkat penggunaan dermaga; (7) Tingkat penggunaan gudang; (8) Tingkat penggunaan lapangan; (9) Kesiapan operasi peralatan. Jasa utama pelabuhan adalah jasa untuk kapal dan jasa untuk barang (Alderton, 2008). Terkait kedua jasa utama itu maka kinerja utama pelabuhan juga bersangkutan dengan kedua jasa utama tersebut, yaitu kinerja pelayanan kapal dan kinerja pelayanan barang.

Kinerja pertama, adalah pelayanan kapal, ditunjukkan oleh lama waktu kapal berada di pelabuhan atau *port time* atau *turn round time* (Lasse, 2012). Turunan dari kinerja *port time* adalah tingkat penggunaan dermaga (*Berth Occupancy Ratio-BOR*), merupakan perbandingan antara waktu penggunaan dermaga dengan waktu yang tersedia dalam periode waktu tertentu yang dinyatakan dalam persentase (Keputusan Direktur Jendral Perhubungan Laut Nomor: UM. 002/38/18/DJPL.11 Tahun 2011; Lasse, 2012). Adapun rumus BOR sebagai berikut.

$$\text{BOR} = \frac{\text{Total waktu dermaga terpakai}}{\text{Total waktu dermaga tersedia}} \times 100 \%$$

Analisis BOR memang tidak dapat disamaratakan untuk setiap kapal, hal ini tergantung pada volume muatan yang harus ditangani baik bongkar maupun muat. Kapal sejenis yang volume muatannya lebih banyak tentu memerlukan BOR lebih lama dan sebaliknya. Namun secara umum BOR yang baik adalah yang rendah. Misalnya BOR 40 % berarti $40 \% \times 365 \text{ hari} = 146 \text{ hari}$ dermaga digunakan operasi bongkar-muat, sedangkan sisa waktu $365 \text{ hari} - 146 \text{ hari} = 219 \text{ hari}$ tersisa untuk pelayanan kapal selanjutnya. Berdasarkan UNTAD (1976) memberikan indikator BOR yang baik adalah 55 %, sementara berdasarkan Keputusan Direktur Jendral Perhubungan Laut Nomor UM. 002/38/18/DJPL.11 Tahun 2011 standar BOR di Indonesia adalah 70 %. BOR tinggi berarti kurang efisien, dan sebaliknya. Artinya standar Indonesia yang perlu disesuaikan.

Kinerja berdasar *turn round time* (TRT) atau *port time* dapat diperhatikan penjelasan berikut.

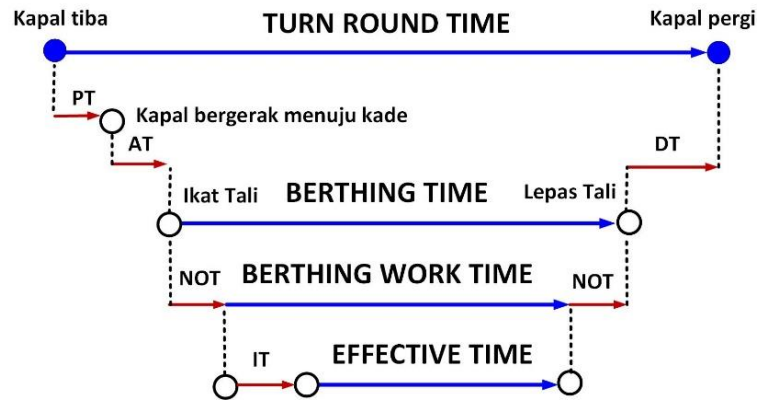
TRT = Waktu kapal berada di pelabuhan (*port time*), dihitung sejak kapal memanfaatkan fasilitas perairan labuh, atau ketika pandu sudah berada di atas kapal sampai dengan berangkat meninggalkan pelabuhan saat pandu melepaskan keberangkatan kapal

$$BT = TRT - PT - AT - DT$$

$$BWT = BT - NOT$$

$$ET = BWT - IT$$

Pemahaman dapat dilihat pada gambar di bawah.



Gambar 5.2. Turn Round Time ke Effective Time
Sumber: Lasse (2012); Burns (2015)

Keterangan:

PT = *Postpone Time*, waktu menunda kapal

AT = *Approaching Time*, waktu pemanduan kapal dari tempat kapal berlabuh sampai merapat di dermaga atau sebaliknya

DT = *Departure Time*, waktu mengikat tali

NOT = *Not Operating Time*, waktu terjadwal tanpa kegiatan

IT = *Idle Time*, waktu menganggur

TRT = Waktu kapal di dermaga, dihitung sejak kapal memanfaatkan fasilitas perairan labuh, atau ketika pandu sudah berada di atas kapal sampai dengan berangkat meninggalkan pelabuhan saat pandu melepaskan keberangkatan kapal

BT = *Berthing Time*, waktu kerja kapal di dermaga → kinerja ditunjukkan oleh BOR

BWT = *Berthing Work Time*, waktu kerja kapal di dermaga efektif

NOT = *Not Operating Time*, waktu terjadwal tanpa kegiatan

IT = *Idle Time*, waktu menganggur

ET yang baik adalah yang mendekati TRT, namun realitasnya tidak mungkin sampai menyamai. Semakin besar selisih TRT dengan ET berarti semakin tidak efisien dalam pengelolaan pelabuhan, dan sebaliknya.

Berdasarkan analisis, BOR pelabuhan Indonesia tahun 2019 rata-rata adalah 60 % atau 219 hari, artinya waktu tersisa 40 % atau 146 hari dalam setahun untuk melayani kapal selanjutnya. Hasil BOR setinggi itu berarti *waiting time* kapal menjadi semakin panjang, menunggu untuk dilayani sampai kapal yang masih *berthing* selesai. Sebagai perbandingan, BOR pelabuhan Port Klang Malaysia hanya 35 %, berarti perputaran kapal yang menggunakan pelabuhan menjadi lebih tinggi atau lebih efisien. Artinya kinerja

pelabuhan Indonesia masih rendah. Penurunan BOR dapat ditempuh dengan memperpanjang fasilitas dermaga, penambahan fasilitas *cargo handling*, peningkatan ketrampilan sumberdaya pelabuhan, atau dasar kebijakannya.

Kinerja dalam waktu kapal, berdasarkan laporan UNCTAD terbaru (2019) tentang *port time* dapat diperhatikan pada tabel berikut.

Tabel 5.2. Port Time Negara Terpilih (2018) dalam Hari

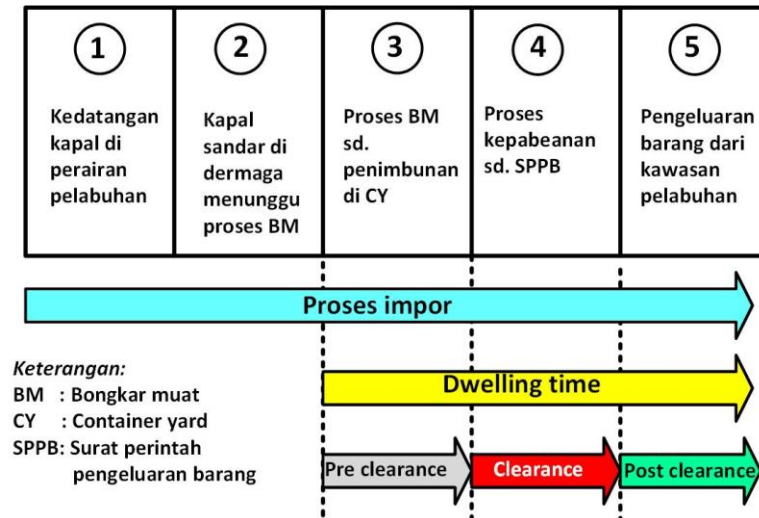
Negara	Kapal Petikemas	Kapal <i>General Cargo</i>
Korea Selatan	0,60	1,29
Indonesia	1,90	1,26
Singapura	0,77	0,65
Malaysia	0,76	1,55
Nederland	0,76	1,15

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

Merujuk pada gagasan bahwa bisnis pelayaran sejak 1990an dan seterusnya adalah kapal petikemas (Cullinane, Khanna, 1998, 2000), maka kinerja yang perlu dikritisi juga pada kapal petikemas. Pada tabel di atas pelayanan pelabuhan Indonesia terhadap kapal petikemas membutuhkan waktu terlalu lama yaitu 1,90 hari atau 45,5 jam, itu terlalu lama dibanding negara-negara lain. Waktu selama itu tentu *effectime time* pasti lebih kecil daripada *port time*, karena harus memperhitungkan waktu menganggur di mana kapal tidak melakukan bongkar-muat karena berbagai sebab. Maka pelabuhan yang berdaya saing baik adalah yang memberikan waktu pelayanan kapal lebih singkat.

Kinerja kedua, adalah pelayanan barang, yang ditunjukkan oleh *dwelling time* merupakan lama waktu barang sejak dibongkar dari kapal sampai keluar dari pelabuhan

(Lasse, 2012; Budiyanto, dan Gurning, 2017). Pemahaman *dwelling time* dapat diperhatikan gambar berikut.



Gambar 5.3. Pelayanan Barang
Sumber: Budiyanto dan Gurning (2017)

Gambar di atas menunjukkan bahwa proses impor dimulai sejak kedatangan kapal berada di perairan pelabuhan (butir 1) sampai pengeluaran barang dari kawasan pelabuhan (butir 5). Sedangkan *dwelling time* merupakan waktu yang dihitung mulai dari suatu petikemas dibongkar dari kapal sampai meninggalkan terminal pelabuhan melalui pintu utama (World Bank, 2011). Waktu ini merupakan bagian dari rentang waktu proses impor, yang terdiri dari *pre clearance*, *clearance*, dan *post clearance*.

Hasil analisis menunjukkan bahwa *dwelling time* Pelindo III pada tahun 2019 rata-rata 5,4 hari, sebagai perbandingan di terminal peti kemas yang dikelola Pelindo II di Pelabuhan Tanjung Priok pada periode yang sama yakni 4,9 hari. Kedua pelabuhan utama Indonesia tersebut diambil sebagai parameter *dwelling time* nasional, sehingga rata-rata 5,15 hari. *Benchmark* dari pelabuhan negara tetangga adalah Singapura 1 hari dan Port Klang Malaysia 2 hari. Klaim dari Pelindo III, bahwa dari pihak pelabuhan, bongkar muat

sudah cepat dan tidak ada masalah karena hanya mengontribusi sekitar 6% dari *dwelling time* keseluruhan. Bongkar-muat hanya terdiri dari kegiatan *stevedoring*, *cargodoring* dan *receiving / delivery* serta *gate operation* yang hanya memakan waktu sekitar 30-40 menit per petikemas. Penyebab lamanya waktu tersebut adalah pengurusan dokumen di Bea Cukai (Humas PT Pelindo III (Persero) Cabang Tanjung Emas, 2020). *Dwelling time* sebetulnya tidak hanya pada barang-barang impor, tetapi ada juga pada barang-barang domestik yang berpengaruh terhadap daya tampung *quay yard* lini I. Hasil wawancara ini mengindikasikan bahwa lamanya *dwelling time* di pelabuhan Indonesia “saling lempar tanggungjawab”, mengingat proses impor melibatkan banyak institusi (Patunru *et al.* 2009), minimal 5 institusi.

5.1.4. Tarif Jasa Pelabuhan

Tarif jasa pelabuhan adalah pertimbangan penting bagi penggunaannya untuk menentukan pilihan pelabuhan yang akan digunakan. Penentuan tarif oleh Pelindo melalui alur sebagai berikut: *Draft* usulan disusun oleh Pelindo dikirim ke Kementerian BUMN. *Draft* ini sebelumnya telah didiskusikan dengan *stakeholder* industri maritim, yaitu asosiasi pemilik kapal (Indonesian National Shipowners' Association - INSA), Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI), Asosiasi Perusahaan Bongkar Muat Indonesia (APBMI). Kemudian, tarif dievaluasi, melibatkan Kementerian Perhubungan dan Kementerian Keuangan. Oleh Kementerian BUMN didiskusikan dengan DPR untuk memperoleh pengesahan. Tarif final lalu dipublikasikan ke *stakeholder* industri maritim untuk dilaksanakan. Tarif final yang dikenakan oleh masing-masing Pelindo cabang

adalah sama. Misalnya di Tanjung Perak Surabaya dan di Tanjung Emas Semarang sama, karena keduanya berada di bawah koordinasi Pelindo III.

Sayangnya, tarif ini masih belum mencerminkan efisiensi pelayanan. Seperti yang disebutkan sebelumnya, kurangnya kompetisi tidak memberikan dorongan meningkatkan layanan. Hal ini diperburuk oleh sistem subsidi silang di antara sesama Pelindo ketika salah satunya menderita kerugian operasi. Beberapa keluhan tentang layanan Pelindo berasal dari perusahaan pelayaran, *forwarder*, atau perusahaan bongkar-muat yang harus harus membuang waktu ekstra tidak bekerja karena kurangnya infrastruktur dan ketidakefisienan dalam operasi pelabuhan. Dampaknya adalah daya saing logistik Indonesia masih tertinggal di tingkat ASEAN.

Berdasarkan data Bank Dunia indeks performa logistik (*Logistics Performance Index/LPI*) 2018 berada di level 3,15 dari skala 1-5. Semakin mendekati 5 mengindikasikan daya saing logistik suatu negara semakin baik, dan sebaliknya. Indeks daya saing logistik Indonesia berada di bawah Singapura (4,0), Thailand (3,41), Vietnam (3,27) serta Malaysia (3,22), sedangkan rankingnya pada posisi 46 (Kementerian Perhubungan, 2019). Lebih penting lagi bahwa tarif pelabuhan masih tetap tinggi. Bukti tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.3. Tarif Biaya Pelabuhan dari Negara Terpilih Berdasarkan *Gross Rate Ton* Operasi 19 Jam (US \$)

Jenis Jasa	Indonesia	Singapura	Port Klang	Laem Chabang	Manila	Hongkong
<i>Harbour</i>	1,877	0,781	0,239	0,98	1,383	-
Labuh	2,082	1,701	1,963	5,936	0,666	1,358
Pandu	0,901	0,774	-	0,482	0,570	1,912
Tunda	3,806	1,367	-	1,471	1,800	1,897
Tambat	0,840	0,429	-	-	0,37	0,147
<i>Light dues</i>	0,877	-	0,798	0,300	0,37	0,197
Total	9,627	5,052	3,000	8,017	4,493	5,511
Beda dg. Indonesia		- 48 %	- 69 %	- 17 %	- 53 %	- 43 %

Sumber: Data Sekunder dioleh, 2020

Keterangan:

Gross Rate Ton: Berat kotor kapal

Jasa *Harbour* : Jasa “wajib” pelabuhan

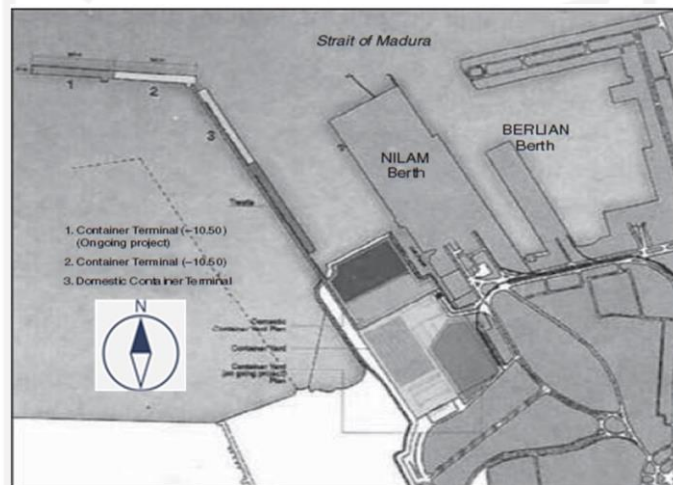
Light Dues : Jasa informasi kenavigasian sekitar pelabuhan otomatis

Berdasarkan tabel perhitungan di atas seluruh pelabuhan di negara-negara tetangga mulai dari Port Klang Malaysia, Singapura, Laem Chabang Thailand, Manila Filipina, dan Hongkong menunjukkan bahwa tarif jasa pelabuhan di Indonesia lebih tinggi dari mereka. Bukti ini menunjukkan bahwa selama tarif jasa pelabuhan masih lebih tinggi daripada pelabuhan negara lain maka tidak akan masuk *ranking* urutan pelabuhan berkinerja tinggi (UNTAD, 2019). Maka tarif tinggi memperlemah daya saing pelabuhan.

5.1.5. Pelindo III Cabang Tanjung Perak

Pelindo III beroperasi di 7 provinsi, baik yang berada di Pulau Jawa maupun di luar Jawa (Lihat Pembagian Wilayah Kerja Pelindo III), mempunyai 43 pelabuhan, 24 grup perusahaan, dan 5 jenis pelayanan (Pelindo III, 2020). Pelabuhan Tanjung Perak di Surabaya merupakan pelabuhan cabang utama dari Pelindo III, merupakan salah satu pintu

utama masuk-keluar kapal dan barang ke dan dari Indonesia. Sebagai pusat distribusi untuk dan dari Indonesia Timur, adalah pelabuhan terbesar kedua setelah pelabuhan Tanjung Priok di Jakarta. Posisi geografis $7^{\circ}11'54''$ Lintang Selatan $112^{\circ}43'22''$ Bujur Timur, berlokasi di kota Surabaya Utara (Pelindo III, 2015). Keuntungan posisi geografis pelabuhan Tanjung Perak karena berlokasi di Selat Madura sehingga terhindar dari gelombang besar yang sudah diredam oleh Pulau Madura. Berikut gambar *lay out* Pelabuhan Tanjung Perak.



Gambar 5.4. *Layout* Pelabuhan Tanjung Perak
Sumber: Pelindo III (2015)

Seiring semangat privatisasi pelabuhan (The World Bank, 2007), Pelindo III melakukan privatisasi dua terminalnya yaitu Terminal Petikemas menjadi PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS) pada tahun 1999 dan Terminal Berlian menjadi PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia (BJTI) pada tahun 2002. BJTI fokus pada penanganan muatan petikemas pelayaran domestik sementara TPKS fokus pada penanganan muatan petikemas pelayaran internasional. PT. TPS merupakan hasil *joint venture* antara Pelindo III dengan P&O Australia Ports Ltd, dengan saham Pelindo III 51 % dan P&O Australia

Ports Ltd 49 %. Privatisasi yang lain adalah PT. Nilam Port dan PT. Terminal Teluk Lamong (TTL). Mayoritas privatisasi tersebut Pelindo III sebagai induk perusahaan memegang saham mayoritas (di atas 50 %). Pada akhir tahun 2017, Pelindo III tercatat memiliki penyertaan langsung di 6 (enam) anak perusahaan dan penyertaan tidak langsung di 13 (tiga belas) “cucu perusahaan” (Pelindo III, 2020).

5.1.6. Produksi Pelindo III Cabang Tanjung Perak

Produksi pelabuhan Tanjung Perak dilihat dari kinerja para anak perusahaan, karena yang beroperasi langsung dalam pelayanan pelabuhan adalah para anak perusahaan tersebut. Salah satu indikator produksi jasa pelabuhan adalah volume muatan yang ditangani (petikemas dama TEUs). Produksi tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 5.4. Produksi Jasa Pelabuhan Tanjung Perak (TEUs) Tahun 2018

Terminal	Produksi
PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia (BJTI)	858.526
PT. Terminal Petikemas Surabaya (TPS)	1.203.009
PT. Nilam Port	927.157
PT Terminal Teluk Lamong (TTL)	212.000
Total	3.200.692

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

Memperhatikan volume produksi pada tabel di atas, PT. TPS adalah yang paling produktif, karena fasilitas juga paling banyak, sedangkan PT. TTL merupakan terminal terbaru yang masih terus berbenah untuk penyempurnaan sehingga wajar produksinya paling rendah. Secara umum produksi masing-masing terminal mengalami kenaikan setiap tahun. Produksi pelabuhan penting mengingat perannya dalam membangun

keunggulan bersaing, sebagaimana pemikiran Lu, Wang (2017) dalam pernyataan sebagai berikut:

“Productivity performance has played a crucial role for container port. Because, productivity performance makes significant contribution to the prospects of survival and competitive advantage. Moreover, it is also an important tool in directing port authorities and operators port planning”.

Atas dasar pemikiran tersebut maka produktivitas Pelindo III perlu ditingkatkan dan dijaga untuk selalumemiliki daya saing.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disarikan sebagai berikut:

- a. Pengusahaan pelabuhan di Indonesia digolongkan menjadi pelabuhan umum dan pelabuhan khusus. Pelabuhan umum ada yang sudah komersial maupun yang belum komersial.
- b. Wilayah operasi pelabuhan umum oleh Pelindo dibagi menjadi 4 (empat), yaitu wilayah Pelindo I, II, III, IV.
- c. Kinerja pelayanan utama pelabuhan terdiri dari pelayanan kapal dan pelayanan barang
- d. Kinerja pelayanan kapal ditunjukkan oleh *port time* masih lebih lama dibanding negara-negara tetangga.
- e. Kinerja pelayanan kapal ditunjukkan oleh BOR masih lebih tinggi dibanding negara-negara tetangga.
- f. Kinerja pelayanan barang ditunjukkan oleh oleh *dwelling time*, yang rata-rata masih lebih lama daripada di negara-negara tetangga.

- g. Lamanya *dwelling time* masih menjadi masalah kinerja pelabuhan di Indonesia, dan masalah ini masih menjadi “kesalahan institusi lain”, tidak ada yang mengakui bertanggungjawab.
- h. Kinerja pelayanan kapal ditunjukkan oleh tarif masih lebih mahal dibanding negara-negara tetangga.
- i. Pelindo III telah melakukan privatisasi ke anak perusahaan yang menjadi grup di bawah Pelindo III.
- j. Produktivitas pelabuhan perlu dijaga dan ditingkatkan untuk selalu menjaga daya saingnya.

5.2. Model Pengelolaan Pelabuhan

5.2.1. Pendahuluan

Model manajemen pelabuhan di dunia bervariasi, tergantung visi nasionalnya masing-masing. Studi terkait pemodelan manajemen pelabuhan dapat dilacak misalnya Baird (2000), Brooks (2004), Slack and Fremont, 2005, serta The World Bank (2007). Model pengelolaan yang dikembangkan oleh Bank Dunia tersebut telah mengalami beberapa kali penyempurnaan, terakhir tahun 2007. Pembahasan dalam sub bab ini mengikuti opsi yang telah ditunjukkan oleh The World Bank (2007), yang mana setiap jenis opsi modelnya mempunyai karakteristik struktur pengawasannya, kepemilikannya, serta konsekuensi perimbangan publik-privat dalam pemasarannya.

Karakteristik spesifik struktur manajemen pelabuhan menunjukkan tugas serta tanggung jawab yang harus dilakukan oleh sektor publik atau privat. Hal tersebut

khususnya dalam mengidentifikasi masalah yang dihadapi manajer pelabuhan ketika mengadaptasi organisasi mereka dengan tantangan pasar global saat ini, oleh karenanya model manajemen merupakan *tool* dalam menghadapi persaingan dalam pelayanan jasa pelabuhan. Pembahasan diawali evolusi institusional pelabuhan, diikuti dasar pembagian kepentingan publik – privat, tujuan privatisasi pelabuhan, interaksi dengan kota sekitarnya, model dasar pengelolaan pelabuhan, pengelolaan pelabuhan di Indonesia sekarang, *benchmark* pelabuhan, model pengelolaan pelabuhan Indonesia ideal, terakhir intisariannya.

5.2.2. Evolusi Institusional Pelabuhan

Investasi dan keterlibatan sektor swasta / privat dalam pelabuhan muncul sebagai masalah yang signifikan pada 1980-an (The World Bank, 2007). Sekarang banyak pelabuhan telah menjadi kemacetan terhadap rantai distribusi yang efisien di mana pelabuhan merupakan komponen penting (Song and Panayides, 2015). Pelabuhan menghadapi tiga masalah utama yang berkontribusi terhadap kemunduran bertahap kualitas layanannya.

Masalah pertama, praktik kebatasan ketrampilan buruh pelabuhan. Periode lama setelah Perang Dunia II buruh terbatas menanggapi muatan umum (*break bulk cargo*). Sekarang harus menyesuaikan muatan yang semakin bervariasi, mulai muatan curah, muatan *unitized*, muatan petikemas, atau bahkan muatan khusus (Stopford, 2009). Perkembangan muatan yang harus ditangani ini berdampak pada modernisasi peralatan penanganan muatan di pelabuhan agar semakin cepat. Awal proses ini, serikat buruh pelabuhan sering menolak karena mereka harus meningkatkan keterampilannya. Namun

kemudian, serikat tersebut menyadari bahwa reformasi pelabuhan adalah suatu keharusan. Pencerahan wawasan pemimpin buruh menerima reformasi secara moderat.

Masalah kedua, banyak pelabuhan gagal menanggapi privatisasi secara memadai sehingga kontrol pelabuhan terpusat pada pemerintah / publik (The World Bank, 2007). Antara tahun 1960 sampai 1980, perencanaan pelabuhan terpusat. Negara-negara berkembang dan banyak negara barat perencanaan pelabuhan sering dipromosikan oleh bank pembangunan internasional (International Development Bank – IDB). Perencanaan terpusat menganut hierarkis yang berjalan lambat dan kaku. Baru pada 1980-an terjadi perubahan berarti yang ditunjukkan pada peningkatan orientasi pasar membuka jalan bagi manajemen pelabuhan menjadi lebih terdesentralisasi dan untuk pengurangan intervensi pemerintah dalam urusan pelabuhan (Cullinane and Song, 2001; Brooks, 2004).

Masalah ketiga, ketidakmampuan atau keengganan banyak pemerintah untuk berinvestasi dalam infrastruktur pelabuhan yang mahal sehingga dianggap "salah investasi" dalam infrastruktur (menyediakan fasilitas yang tidak cocok dengan kebutuhan perdagangan luar negeri dan pengiriman). Sebagai akibat dari kegagalan sistemik dalam mengelola pelabuhan, pemerintah telah belajar untuk mengandalkan semakin banyak investor swasta untuk mengurangi anggaran negara dan menyebar risiko investasi melalui usaha bersama (Cullinane and Song, 2001; Brooks, 2004). Selama periode ini, pertanyaan mendasar muncul tentang pembagian tanggung jawab yang tepat antara sektor publik dan swasta. Masalah batas tanggungjawab menjadi fokus tajam selama 1980-an sampai 1990-an. Pembuat kebijakan menjadi semakin sadar terhadap kebutuhan koordinasi antara berbagai institusi pemerintah untuk konsultasi dengan beragam kepentingan pada

pelabuhan. Pembangunan pelabuhan memiliki konsekuensi agunan dan efek pada kepentingan publik dalam penggunaan lahan, dampak lingkungan, penciptaan lapangan kerja, dan meningkatkan ekonomi daerah yang suram.

Kesadaran privatisasi pelabuhan pertama di Inggris kemudian secara bertahap diikuti negara lainnya, menjadi semakin jelas keterlibatan pemerintah skala besar di pelabuhan merugikan diri sendiri dan merusak inisiatif sektor swasta. Mereka memulai merealisasikan bahwa peran pemerintah dalam ekonomi pasar harus fokus pada penyediaan barang-barang publik (barang dan jasa yang mana swasta tidak mampu menyediakan).

Banyak negara pada saat ini masih ada *trend* lain yang muncul: pelayanan publik diperluluskan sebagaimana kalau ditangani oleh swasta, demikian juga fenomena *outsourcing* pada jasa pelabuhan. Karenanya, sektor publik bertindak sebagai perencana, fasilitator, dan pengembang, sedangkan sektor swasta bertindak sebagai penyedia layanan, operator, dan terkadang juga pengembang (Lasse, 2014; Budiyanto dan Gurning, 2017).

Pengalaman transfer tanggungjawab publik-privat telah menghasilkan pelabuhan sehat yang dibuktikan peningkatan layanan penggunaannya, meningkatkan efisiensi operasi, serta mengurangi keterbatasan anggaran negara. Berbagai jenis terminal pelabuhan telah menjadi sangat terspesialisasi dalam penanganan layanan cargo, serta memunculkan semangat kelestarian lingkungan perairan (*green port*). Contohnya pembangunan Terminal Teluk Lamong yang merupakan anak perusahaan Pelindo III di Surabaya menjadi contoh nyata.

Fenomena sampai sekarang semakin banyak pelabuhan yang terintegrasi ke rantai logistik global, dan pelabuhan publik memanfaatkannya. Nilai layanan yang diberikan oleh pelabuhan regional semakin melampaui kepentingan lokal karena lebih menguntungkan. Manfaat global ini memiliki beberapa tantangan menarik sehubungan dengan kebutuhan investasi skala besar. Pelabuhan privatpun selain melayani kepentingan sendiri cakupan pelayanannya juga semakin global serta skalanya juga semakin tinggi, juga melayani kepentingan umum, contohnya pelabuhan Krakatau Bandar Samudera milik PT. Krakatau Steel di Cilegon Banten. Bahkan sekarang sejumlah aliansi strategis terbentuk antara perusahaan pelayaran global dengan industri pelabuhan, misalnya perusahaan pelayaran terbesar di dunia Maersk Line menjalin aliansi dengan operator terminal di Rotterdam (Ng, 2012). Dihadapkan dengan pelayaran dan pelabuhan global ini, otoritas pelabuhan akan semakin memiliki tantangan dalam membela kepentingan publik dan lokal. Operator terminal kontainer dengan cakupan global, terkadang dalam aliansi dengan jalur pelayaran utama, mungkin tergoda untuk mengambil keuntungan dari posisi dominan mereka untuk memperkuat jaringan mereka, sehingga mengurangi / mengorbankan kepentingan publik (The World Bank, 2007). Selain itu belum muncul kekuatan penyeimbang di sebuah pelabuhan tingkat internasional, dalam bentuk struktur pengaturan nasional yang cocok. Pemisahan organisasional yang ketat yang mengatur tugas manajemen pelabuhan diperlukan untuk melindungi kepentingan publik (Cullinane and Song, 2002).

5.2.3. Dasar Pembagian Kepentingan Publik - Privat

Pelabuhan menghasilkan kombinasi kepentingan publik dan kepentingan privat (The World Bank, 2007). Kepentingan publik meliputi keselamatan publik, keamanan, dan kesehatan lingkungan perairan, untuk mengkonsumsinya konsumen tidak memerlukan biaya. Kepentingan privat meliputi pelayanan pandu, tunda, labuh, dan tambat kapal, di mana untuk mengkonsumsinya memerlukan biaya. Kepentingan publik menciptakan nilai positif ketika dikonsumsi, manfaat sosial yang dihasilkan lebih besar dari harga yang dibayarkan konsumen. Sebagian besar kepentingan privat dapat diperoleh di pasar jasa, dalam hal ini jasa pelabuhan. Jasa pelabuhan dapat diperoleh di berbagai tempat pelabuhan. Maka bentuk intervensi publik tetap dipertahankan untuk memastikan kepentingan publik tetap sebagaimana keinginan publik.

Pelabuhan menghasilkan manfaat ekonomi melalui operasinya. Dampak berupa efek ganda dalam ekonomi telah digunakan oleh banyak pelabuhan sebagai justifikasi investasi sektor publik. Karakteristik “dual produksi” (kepentingan publik dan privat) memunculkan masalah, ketika dihadapkan pada keselamatan dan keamanan pelabuhan, perlindungan lingkungan perairan pelabuhan.

Fenomena yang muncul, baik melalui kebijakan pembangunan yang direncanakan maupun tidak, telah banyak pelabuhan menjadi lokasi entitas industri (Roh, Lalwani, and Naim, 2007). Para entitas bisnis tersebut ada yang saling bersaing ada yang saling melengkapi sebagaimana prinsip logistik maritim (Song and Panayides, 2015). Mereka meningkatkan daya saingnya melalui peningkatan produktivitasnya masing-masing dengan mengurangi biaya transaksi di antara yang lain serta inovasi teknologi informasi.

Pelabuhan besar menawarkan lokasi strategis untuk industri bahan baku dan pusat distribusi perusahaan (Alderton, 2008; Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009). Beberapa pelabuhan terkenal menempatkan sebagai pusat kluster industri misalnya di Dubai, Rotterdam, dan Yokohama. Pusat kilang minyak dan banyak perusahaan pemrosesan kimia berlokasi di Pelabuhan Rotterdam sebagai akibat langsung dari kebijakan publik yang dikembangkan pada tahun 1950-an (The World Bank, 2007). Ini contoh baik pengelolaan pelabuhan dengan mengkaitkan dengan daerah penyangga (*hinterland*) (Laxe, 2010).

Masalah kebijakan pengembangan strategis, banyak pelabuhan mendorong pengembangan bersama berbagai layanan bernilai tambah melalui lisensi, dan insentif penyewaan infrastruktur. Sekarang, pelabuhan berupaya menarik perusahaan dengan memposisikan sebagai rantai logistik mereka pada spesialisasi kemampuan untuk menambah nilai penanganan cargo di pelabuhan (Song and Panayides, 2015). Layanan pelabuhan yang dicoba dikembangkan di banyak pelabuhan modern termasuk kebutuhan logistik kapal, perbaikan kapal, penilaian kelautan kapal, asuransi maritim, dan perbankan.

Banyak negara baik langsung atau tidak langsung terlibat dalam pengembangan pelabuhan. Argumen bahwa pelabuhan sebagai "kutub pertumbuhan" untuk membenarkan secara langsung pembiayaan infrastruktur. Argumen ini berasal dari kepercayaan bahwa investasi dalam aset pelabuhan kuat efek penggandanya langsung-tidak langsung pada seluruh ekonomi nasional. Maka sektor-sektor ini distimulasi untuk melakukan investasi yang mana mereka tidak inginkan dalam infrastruktur pelabuhan.

Namun, menentukan hubungan sebab-akibat antara investasi publik dengan investasi spesifik komersial memang sulit dan terkadang spekulatif. Negara mengartikulasikan skenario pengembangan masa depan dan memeliharanya berkonsultasi dengan sektor swasta, untuk memperoleh justifikasi bisnis sehingga kebijakan negara dapat diterapkan dengan percaya diri (The World Bank, 2007).

Operasi pelabuhan adalah kegiatan bisnis, operasinya berhak atas pemanfaatan modal yang optimal. Investasi dalam aset pelabuhan dipengaruhi oleh risiko, persaingan, untuk tanah dan faktor lainnya dalam lingkungan bisnis kompetitif. Subsidi dan insentif yang disediakan pemerintah untuk pengembangan pelabuhan dapat mengakibatkan investasi yang berlebihan atau justru kurang.

Cakupan pembahasan di sini adalah *smoothing* keseimbangan kepentingan publik dan swasta dalam menentukan kebijakan manajemen struktur pelabuhan (Haezendonck, Pison, Rousseauw, Struyf, Verbeke, 2000). Spektrum penuh kerangka kerja institusional sudah ada, masalahnya terutama tentang garis batas antara tanggung jawab publik atau swasta. Titik pada satu ujung garis kontinum adalah *operating port*, di mana perencanaan dan pengadaan infrastruktur, suprastruktur serta operasinya sepenuhnya merupakan tanggungjawab pemerintah. Titik pada ujung kontinum yang lain adalah *private port*, di mana perencanaan dan pengadaan infrastruktur, suprastruktur serta operasinya sepenuhnya merupakan tanggungjawab swasta (Baird, 1995; The World Bank, 2007).

Trend yang terjadi perimbangan kepentingan publik dengan privat dalam beberapa tahun terakhir telah menghasilkan berkurangnya peran pemerintah (Haezendonck *et al.* 2000; Brooks, 2004). Walaupun masih ada sedikit pengecualian yang harus

diselenggarakan oleh pemerintah, misalnya pada pelabuhan / terminal khusus, secara umum peran pemerintah semakin berkurang.

Ketika pemerintah berusaha meningkatkan kesejahteraan ekonomi nasional melalui pengembangan pelabuhan, dapat memilih salah satu dari dua kerangka kerja, *operating port* atau *private port*. Kalau *operating port* negara yang memegang kendali, sementara jika *private port* swasta yang memegang kendali. Pemerintah dapat berupaya memperbaiki ketidaksempurnaan ekonomi pasar dengan rekayasa yang tepat untuk meningkatkan kesejahteraan ekonomi. Untuk hal tersebut pemerintah melakukan konsultasi publik tentang proses menentukan permintaan barang-barang publik dengan perilaku anti persaingan, serta meminimalisir efek yang tidak diinginkan. Misalnya, persaingan "untuk pasar" dapat menggantikan persaingan "di pasar", yang mana persaingan "untuk pasar" dapat direkayasa menjadi penawaran yang *contestable port* yang menjamin daya saing pelabuhan (de Langen, 2007).

Pengelolaan pelabuhan mengikuti arah bahwa tujuan kebijakan publik harus mampu menciptakan struktur pasar pelabuhan yang *contestable* dan mengelola perilaku persaingan. Misalnya melalui lisensi, *leasing*, konsesi, atau metode lain yang dirancang untuk menghasilkan efisiensi pelabuhan.

Perlunya beberapa bentuk intervensi pemerintah pada pasar pelabuhan terkait karakteristik unik pelabuhan, beberapa di antaranya cenderung membuatnya monopoli secara alami (The World Bank, 2007), yaitu:

- (1) Layanan pelabuhan mencakup biaya tetap tinggi dan biaya marjinal rendah. Manfaat marjinal melebihi biaya marginal.

- (2) Infrastruktur sering kali tidak dapat dibagi, akibatnya peningkatan kapasitas infrastruktur hanya dapat direalisasikan dalam *quantum chunks*. Dalam fisika, kuantum adalah jumlah minimum dari setiap entitas fisik (properti fisik) yang terlibat dalam suatu interaksi. Gagasan mendasar bahwa properti fisik dapat "dikuantisasi" disebut sebagai "hipotesis kuantisasi". Ini berarti bahwa besarnya properti fisik hanya dapat mengambil nilai diskrit yang terdiri dari kelipatan bilangan bulat dari satu kuantum (Wikipedia, 2020).
- (3) Konstruksi awal dan perluasan pelabuhan membutuhkan modal besar (misalnya, kolam pelabuhan, pemecah gelombang, dinding dermaga, dan jalan utama). Maka biaya operasinya juga besar, jika utilitasnya rendah selama usia pelabuhan tentu rugi.
- (4) Usia pelabuhan seringkali melebihi waktu perkiraan investor dan bank komersial sebagai pemberi pinjaman investasi.
- (5) Infrastruktur pelabuhan memiliki beberapa kegunaan alternatif.

Seperangkat karakteristik di atas adalah alasan utama keuangan pemerintah dalam pengembangan pelabuhan.

5.2.4. Tujuan Privatisasi Pelabuhan

Pelabuhan diperlukan untuk fasilitasi perdagangan. Sekarang pelabuhan harus dapat menawarkan tingkat efisiensi kompetitif dengan pelabuhan lain. Karenanya tujuan privatisasi pelabuhan dimulai dengan mengacu pada gagasan manfaat perdagangan yang berakses unggul ke sistem transportasi. Umumnya alasan negara adalah meningkatkan

efisiensi pelabuhan dan mengurangi anggaran (Baird, 2000; Brooks, 2000; Cullinane and Song, 2002), serta biaya tenaga kerja pelabuhan. Menurut Baird (2000), alasan privatisasi dapat diperinci sebagai berikut:

(1) Efisiensi dan Pengetahuan Sektor Privat

Kondisi inefisiensi pelabuhan negara-negara berkembang disebabkan keterbatasan fasilitas akses, operasi yang ketinggalan jaman, fasilitas yang sudah tua, banyaknya biaya operasi. Semua itu berdampak pada risiko kerusakan dan kehilangan cargo yang ditangani (Nordas and Piermartini, 2004). Fenomena ini membutuhkan privatisasi untuk meningkatkan kualitas fasilitas pelabuhan (Cullinane and Talley, 2006).

Operator pelabuhan yang melayani keinginan konsumen multinasional mengetahui bagaimana mengatasi fenomena inefisiensi pelabuhan, yaitu dengan praktik terbaik bercermin pada pelabuhan-pelabuhan sukses. Pelabuhan yang sukses adalah yang mampu merespon keinginan perusahaan pelayaran yang semakin terspesialisasi dan terstandardisasi, karena dalam industri maritim berlaku prinsip “jenis cargo tertentu hanya cocok dengan kapal tertentu dan kapal tertentu hanya cocok dengan pelabuhan tertentu” (Branch and Robarts, 2014). Artinya pelabuhan dituntut untuk lebih berspesialisasi melayani kapal dan cargo tertentu. Spesialisasi dapat diraih jika dikerjakan oleh sektor privat. Bahkan kapal *ferry* lebih suka beroperasi dengan pelabuhan milik sendiri sebagaimana di Rotterdam dan Felixstowe (Baird, 2000). Kasus di Indonesia pelabuhan penyeberangan masih dikelola model *serice port*. Berdasarkan fenomena ini maka efisiensi mengundang keterlibatan sektor privat (Cullinane and Talley, 2006).

(2) Pengurangan Anggaran Negara

Negara berkembang sebagaimana Indonesia pasti menghadapi keterbatasan anggaran negara. Menurut Kementerian Perhubungan (2020), untuk periode 2021-2030, total kebutuhan dana mencapai US\$2 2,46 miliar atau Rp 333,07 triliun, yang akan dipenuhi oleh pemerintah hanya 28 %. Sementara untuk kebutuhan anggaran periode 2016-2020, rencananya akan dipenuhi pemerintah sebesar US\$ 3,42 miliar atau 27,6 %. Hal ini berarti bahwa negara tetap harus terlibat walaupun tidak dominan, karena “sifat asli” investasi pelabuhan adalah pengembalian jangka panjang, biaya modal tinggi, keterbatasan tingkat pengembalian, manfaat sosial-ekonomi luas (Baird, 2000). Keterbatasan kemampuan sektor publik berdampak mengundang investor sektor swasta untuk berbagai beban anggaran dengan negara.

(a) Mengurangi Biaya Buruh Pelabuhan

Berdasarkan hasil studi Baird (1995), proporsi biaya buruh pelabuhan mencapai 50 %. Hal ini mengarah pada inefisiensi pelayanan pelabuhan dan mengurangi daya saingnya. Keterlibatan pemerintah dalam operasi penanganan kapal dan barang merupakan kelemahan suatu pelabuhan, kecuali pelabuhan Singapura (Baird, 2000) yang mengelola dengan model *service port*.

Secara tradisional, pelabuhan utama merupakan lapangan kerja bagi penduduk kota-kota di mana pelabuhan berada. Sementara pelabuhan modern cenderung mengurangi buruh pelabuhan dalam menangani cargo. Pengurangan buruh pelabuhan tidak dapat dihindari, perubahan dari sektor publik ke swasta tidak ada artinya jika tetap membiarkan jumlahnya tetap “gemuk” yang seharusnya tidak diperlukan (Setchell, 1994). Fenomena

ini terjadi hampir di seluruh pelabuhan Indonesia, baik kelas utama sampai kelas V. Maka pelabuhan menjadi lapangan kerja penting bagi kota-kota di sekitarnya (The World Bank, 2007).

Akhirnya, pelabuhan tidak hanya menciptakan lapangan kerja penduduk lokal, perannya jauh lebih luas terhadap ekonomi kawasan atau negara (Lihat misalnya Porter, 1990). Ini berarti pelabuhan memiliki biaya kompetitif jauh lebih penting daripada memaksimalkan daya serap buruh secara lokal.

(b) Tujuan Lainnya

Tujuan lainnya sebagaimana hasil studi Thomas (1994) dan Baird (2000), adalah meningkatkan pendapatan pendapatan negara dari penjualan lahan pelabuhan, mendorong persaingan antar pelabuhan, dan perluasan kepemilikan saham oleh privat. Hal ini juga dapat menguatkan daya saing bangsa (Porter, 1990). Maka tujuan privatisasi meliputi efisiensi, pengurangan anggaran negara, mengurangi biaya buruh, meningkatkan pendapatan negara, konektivitas antar pelabuhan, (Cullinane and Song, 2002; Cullinane and Talley, 2006), serta meningkatkan daya saing bangsa.

Kompilasi dasar alasan privatisasi pelabuhan dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.5. Dasar Alasan Privatisasi Pelabuhan

Alasan Umum	Alasan Managerial	Alasan Finansial	Alasan Perburuhan
<ul style="list-style-type: none"> • Perbaikan efisiensi • Penurunan tarif • Perbaikan pelayanan • Perbaikan daya saing • <i>Customer customized</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Depolitisasi pelabuhan • Penurunan birokrasi • Perbaikan kinerja • Penurunan monopoli negara • Sumber kas negara 	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan anggaran negara • Penurunan resiko investasi publik • Daya tarik investasi asing • Partisipasi swasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Penurunan buruh negara • Peningkatan pelatihan ketrampilan buruh • Peningkatan buruh swasta

Sumber: Porter (1990); Baird (2000); Cullinane and Song (2002); Brooks (2004); Cullinane and Talley (2006); The World Bank (2007); Berger (2008)

5.2.5. Interaksi dengan Kota Sekitarnya

Pelabuhan dan kota tempat berada berinteraksi pada dimensi ekonomi, sosial, lingkungan, dan budaya (The world Bank, 2007; Rodrigue, Comtois, and Slack, 2013). Pengelolaan pelabuhan mempertimbangkan hubungan antara visi kota dan visi pelabuhan. Kegiatan pelabuhan tidak terisolasi dengan kegiatan suatu kota, karena kota di mana pelabuhan berada atau bahkan kota di sekitarnya merupakan daerah penyangga (Laxe, 2010), baik sebagai pemasok maupun pengguna cargo yang ditangani pelabuhan tersebut (Haezendonck *et al.* 2000). Cargo yang masuk dan keluar pelabuhan, perpindahan moda dari moda laut ke moda darat atau sebaliknya tidak lepas dari aksesibilitas suatu kota (Notteboom, Coeck, Verbeke, Winkelmanns, 1997; Rodrigue *et al.*, 2013).

Hubungan pelabuhan-kota mempunyai tahap hubungan sebagaimana ditampilkan pada tabel berikut.

Tabel 5.6. Tahap Hubungan Pelabuhan – Kota dan Karakteristiknya

Tahap Hubungan	Periode	Simbol		Karakteristik
		○ Kota	● Pelabuhan	
1. Kuno	... - pertengahan abad 19			Hubungan pelabuhan - kota sangat lekat, saling tergantung
2. Perluasan pelabuhan	Pertengahan abad 19 – awal 20			Pelabuhan berkembang di luar batas kota
3. Pelabuhan modern	Pertengahan abad 20			Pemisahan spasial pelabuhan – kota, (penambahan penyulingan minyak, pengenalan kontainerisasi)
4. Area industri maritim	1960an – 1980an			Pemisahan pelabuhan – kota, akibat urbanisasi kota
5. <i>Redevelopment</i> pesisir	1980an – 1990			Skala besar pelabuhan modern butuh tanah luas, pelabuhan dipindah keluar dari kota
6. Logistik Maritim	1990 – sekarang			Orientasi integrasi <i>hinterland</i> , masifikasi kontainerisasi

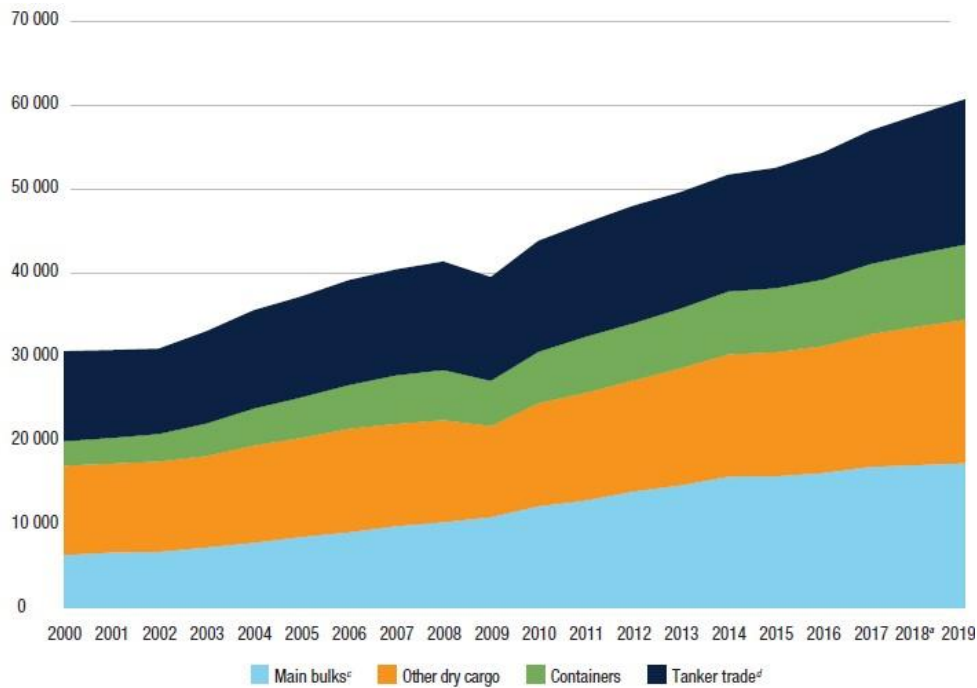
Sumber: Hoyle (1989); Slack (1993); Cullinane, Khanna, (2000); Grobar (2008)

Tabel di atas menunjukkan bahwa pada tahap pertama - kuno yaitu periode sampai pertengahan abad 19, hubungan kota-pelabuhan sangat lekat saling tergantung eksistensinya masing-masing, secara fisik lekat. Tahap kedua seiring perkembangan peningkatan volume *cargo handling* maka perkembangan pelabuhan secara fisik melebar sampai di luar batas kota namun tetap lekat hubungan keduanya. Tahap ketiga, pelabuhan semakin berkembang dengan mulai menyertakan aktivitas penyulingan minyak serta pengenalan muatan kontainer (Cullinane, Khanna, 2000). Perkembangan ini menuntut penambahan luas fisiknya, demikian juga perkembangan kota. Dampaknya pelabuhan terpisah dari kota baik secara fisik maupun administrasinya.

Tahap keempat, peningkatan aktivitas pelabuhan meningkatkan urbanisasi ke kota di mana pelabuhan berada untuk bekerja di pelabuhan. Walaupun hubungan administrasi antara pelabuhan – kota tidak terstruktur namun dampak positifnya adalah penambahan lapangan kerja penduduk. Tahap kelima, kota banyak membangun kawasan industri yang membutuhkan bahan baku dan mendistribusikan produknya melalui pelabuhan walaupun hubungan administratif tidak ada. Besarnya volume aktivitas kawasan industri dan tidak adanya akses manajemen dengan pelabuhan menimbulkan *gap* antara visi kota dengan visi pelabuhan.

Tahap keenam, adanya *gap* kota-pelabuhan memicu visi baru pengelolaan pelabuhan dengan pendekatan logistik maritim (Song and Panayides, 2015; Lee, Nam, and Song, 2015; Bergqvist, 2015), dengan mengintegrasikan kegiatan pelabuhan dengan kegiatan kawasan industri kota sebagai daerah penyangga (*hinterland*). Semangat logistik maritim berdampak menekan biaya logistik secara keseluruhan dan menciptakan nilai tambah bagi semua *stakeholder*, semangat ini semakin kuat hingga sekarang.

Hubungan pelabuhan-kota didasari oleh pertumbuhan industri pada suatu kota, yang mana bahan baku dan hasil industri tersebut memerlukan pelabuhan untuk diterima atau dikirim melalui angkutan laut, sementara volume cargo yang ditangani suatu pelabuhan cenderung naik, sebagaimana yang dilaporkan oleh UNCTAD (2019). Perhatikan gambar perkembangan cargo yang ditangani oleh pelabuhan di dunia sebagai berikut.



Gambar 5.5. Perkembangan Cargo yang Ditangani Pelabuhan di Dunia
Sumber: UNCTAD (2019)

Gambar di atas menunjukkan bahwa semua jenis cargo, yaitu muatan curah utama, muatan kering lainnya (muatan umum), muatan petikemas, serta muatan curah cair dari tahun 2000 sampai 2019 mengalami kenaikan (jutaan ton). Konsekwensi dari kenaikan cargo yang ditangani suatu pelabuhan tentu memerlukan daerah penyangga sebagai pengguna cargo tersebut, atau sebaliknya memerlukan daerah sebagai pemasok cargo tersebut. Muatan curah utama terdiri dari: bijih besi, batubara, biji-bijian pertanian, fospat, dan alumina (Stopford, 2009).

Integrasi transportasi dalam bentuk transfer cargo dari angkutan laut ke angkutan darat dan sebaliknya merupakan suatu sistem, yang mana pelabuhan tidak dapat mengerjakan terisolasi dengan kota di mana pelabuhan berada (Miro, 2012; Rodrigue *et al.* 2013).

Simpul dalam sistem transportasi multimoda tentu terkait dengan pengembangan pusat kota dan secara substansial berdampak positif dalam penciptaan pekerjaan (Goss, 1986), kegiatan industri, pembangunan kota. Pelabuhan di Jepang diperlakukan sebagai pusat pengembangan kota dan *maritime leisure* (Uematsu, 1999).

Berdasarkan perspektif kebijakan publik, pelabuhan sebagai katalisator ekonomi kota di mana pelabuhan berada (Bichou and Gray, 2000). Agregasi kegiatan menghasilkan manfaat ekonomi yang tidak diragukan (Miro, 2012; Rodrigue *et al.* 2013).

Kasus tertentu, pengelolaan pelabuhan diserahkan ke pemerintah kota setempat. Kelemahannya pada umumnya pemerintah kota terbatas kemampuan sumberdayanya, baik sumberdaya manusianya, pengelolaan suprastruktur dan infrastruktur, maupun teknis operasionalnya. Beberapa contoh pengecualian transfer pengelolaan ke pemerintah kota yang sukses, yaitu pelabuhan Rotterdam di Belanda (The World Bank, 2007). Transfer pengelolaan pelabuhan di Indonesia terbatas pada pelabuhan-pelabuhan yang tidak/ belum komersial di mana volume cargo yang ditangani masih terbatas (Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009). Atas dasar pembahasan di atas maka hubungan pelabuhan-kota membawa manfaat simbiosis bagi pelabuhan itu sendiri dan bagi kota di mana pelabuhan berada (Rodrigue *et al.* 2013).

5.2.6. Model Dasar Pengelolaan Pelabuhan

Berdasarkan pengalaman dan studi akademis yang dilaporkan oleh Bichou and Gray (2005); The World Bank (2007), pengelolaan suatu pelabuhan dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut: (1) Struktur sosial-ekonomi suatu negara, apakah menganut ekonomi pasar atau ekonomi tertutup; (2) Pengalaman historis, misalnya bekas struktur

kolonial sebagaimana di Indonesia; (3) Lokasi pelabuhan, apakah daerah urban atau daerah terisolasi; (4) Jenis muatan yang ditangani (Goss, 1986), apakah curah cair/ kering, muatan umum, atau muatan petikemas (Stopford, 2009; Branch and Robarts, 2014).

Model pengelolaan pelabuhan berawal hasil studi Goss (1986), tentang privatisasi pelabuhan sebagai suatu entitas bisnis, pertimbangan perlu-tidaknya suatu pelabuhan disubsidi negara. Kemudian berdasarkan hasil studi UNTAD (1992), mengenalkan 3 pola dasar pengelolaan pelabuhan, yaitu *service port*, *tool port*, dan *landlord port*. Berikutnya, The World Bank (2007), menambahkan 1 pola lagi yaitu *private port*, sehingga sampai sekarang ada 4 model dasar pengelolaan pelabuhan. Masing-masing model dibahas sebagai berikut.

a. *Service Port*

Model *service port* adalah model yang didominasi oleh peran publik, otoritas pelabuhan sebagai pemilik lahan perairan dan daratan, bangunan dan alat-alat bongkar-muat, dan sekaligus mengoperasikannya sendiri aset pelabuhan tersebut untuk melayani kapal, barang dan penumpang. Model ini otoritas pelabuhan berfungsi regulator, sebagai pemilik infrastruktur dan suprastruktur, sekaligus sebagai operator. Beberapa kasus di negara berkembang, pelaksana operasi bongkar muat dilaksanakan oleh perusahaan bongkar muat milik negara tapi terpisah dari otoritas pelabuhan (Brooks, 2004). Otoritas pelabuhan di Indonesia bertanggungjawab kepada Direktorat Jendral Perhubungan Laut Kementerian Perhubungan (Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009). Ketergantungan pendanaan dari pemerintah dapat menyebabkan anggaran kurang atau

bahkan berlebihan, sehingga terjadi pemborosan anggaran pemerintah (The World Bank, 2007). Maka pada model ini sangat tergantung pada pemerintah.

Kekuatan model ini adalah pembangunan fasilitas dan operasinya merupakan tanggungjawab satu entitas, kontrol terhadap kinerja pelabuhan sederhana / kohesif pada otoritas pelabuhan. Selain itu, tidak adanya persaingan antar pelabuhan menjurus pada monopoli, atau kurangnya inovasi, seret lemahnya orientasi pada konsumen. Contoh sukses yang menerapkan model *service port* adalah Singapura, sehingga ini dianggap sebagai pengecualian (Baird, 2000). Artinya, seharusnya jika tidak ada pesaing mempunyai kinerja rendah, namun justru sebaliknya malah tinggi. Singapura sukses menerapkan model pengelolaan ini karena cakupannya secara geografis sempit, praktis tidak ada pesaing dari pelabuhan lain, dan yang lebih penting adalah konsistensi pelayanan yang disiplin, ini yang menjadikan alasan mengapa menerapkan model *service port* namun tetap berkinerja tinggi. Singapura memposisikan diri sebagai pelabuhan hub (utama) (Bichou and Gray, 2005), yang mana asal dan tujuan muatannya dari dan ke negara-negara maju dan negara-negara Asia Tenggara. Berdasarkan laporan UNCTAD (2019), pelabuhan Singapura menempati ranking 2 dalam volume container yang ditangani tingkat dunia, yaitu sebanyak 36.600.000 TEUS, sementara ranking 1 adalah Shanghai dengan 42.010.000 TEUS. (TEUS = *twenty equivalent unit (s)*, 1 TEU = 1 container ukuran 20 kaki).

b. *Tool Port*

Model *tool port* bercirikan otoritas pelabuhan menyediakan infrastruktur baik area perairan maupun area darat, suprastruktur berupa bangunan-bangunan pelabuhan dan alat-

alat bongkar-muat, dan operasinya ditransfer ke perusahaan swasta. Model ini banyak diterapkan di negara-negara berkembang termasuk di Indonesia, karena keterbatasan kekuatan swasta dalam penyediaan fasilitas pelabuhan. Operator pelabuhan biasanya merupakan perusahaan bongkar-muat kecil, yang menjalankan fungsi utama pelabuhan berupa bongkar-muat. Otoritas pelabuhan berfungsi sebagai regulator dan pemilik fasilitas, sedangkan perusahaan bongkar-muat swasta berfungsi sebagai operator. Fungsi manajerialnya terpisah tegas antara fungsi regulator dengan fungsi operator.

Pemisahan fungsi ini mengarah pada konflik, baik antar sesama perusahaan bongkar-muat swasta ataupun antara perusahaan bongkar-muat swasta dengan otoritas pelabuhan (Brooks, 2004). Hal ini masuk akal karena sumber utama pelabuhan berasal dari operasi melayani kapal dan cargonya. Laporan UNCTAD (2016), menunjukkan bahwa pendapatan pelabuhan terbesar adalah dari pelayanan cargo dengan porsi 38 % dan pelayanan kapal 29 %, sisanya pelayanan lain-lain. Sumber utama ini sampai sekarang masih menjadi konflik kepentingan (Budiyanto dan Gurning, 2017). Berdasarkan fenomena tersebut maka pada model ini perusahaan bongkar muat yang kuat sekalipun tidak dapat berkembang (Brooks, 2004), hal ini yang menyebabkan pola *tool port* tidak dapat sepenuhnya diterapkan murni merupakan tantangan ke depan dalam pengelolaan pelabuhan (Budiyanto dan Gurning, 2017).

c. *Landlord Port*

Model *landlord port* pemerintah layaknya “tuan tanah” menyewakan infrastruktur berupa lahan perairan dan lahan daratan, termasuk kolam pelabuhan, dermaga, dan jalan

kepada pihak swasta. Konsekwensinya pihak swasta yang membangun suprastruktur berupa bangunan-bangunan pelabuhan, gudang, mengadakan alat bongkar-muat dan lainnya agar dapat operasi. Model ini otoritas pelabuhan berfungsi sebagai regulator yang menyewakan suprastruktur miliknya, sedangkan pihak swasta menyediakan suprastruktur, merawatnya serta mengoperasikannya. Tenaga kerja bongkar-muat diusahakan oleh operator. Penerapan model ini di negara-negara Asia Timur, contohnya Hongkong, Taiwan, Jepang dan Korea Selatan, dan banyak di negara-negara Eropa Barat dan Uatra. Beberapa kasus pelabuhan adalah sebagian dari tenaga kerja bongkar muat dibentuk oleh otoritas pelabuhan melalui perusahaan bongkar muat. Pola ini mempunyai konsekwensi hasil operasi pelabuhan menjadi hak operator (Brooks, 2005; The World Bank, 2007; Lasse, 2015). Model ini ada pemisahan fungsi manajerial, regulator oleh pemerintah dan operator oleh swasta.

Kelebihan model ini adalah operator lebih bertanggungjawab terhadap alat-alat yang dimilikinya untuk operasi, perencanaannya cenderung berkinerja lebih baik, lebih responsif terhadap perubahan kondisi pasar. Praktek model ini diterapkan oleh PT. Pelindo I sampai IV, di mana sebagai operator dipisah dengan regulator. Kelemahannya operator dapat lebih dari satu perusahaan swasta, ini cenderung menekan untuk ekspansi lahan milik otoritas pelabuhan. Fenomena ini terjadi di Indonesia sampai sekarang (Brooks, 2005; Budiyanto dan Gurning, 2017). Kelemahan lainnya dapat terjadi duplikasi fungsi marketing oleh otoritas pelabuhan dan oleh operator pelabuhan, juga perawatan suprastruktur yang semestinya menjadi tanggungjawab otoritas pelabuhan namun dilaksanakan oleh operator. Kewenangannya masih tumpang-tindih.

d. *Private Port*

Model pengelolaan *private port* muncul dan dilaksanakan oleh perusahaan tertentu yang dengan pertimbangan bisnis dan teknis maka perusahaan tersebut membangun dan mengoperasikan sendiri. Lahan perairan, lahan daratan, peralatan bongkar muat, tenaga operasional diusahakan secara mandiri. Demikian juga tentang pengaturan, juga merupakan kewenangan perusahaan tersebut. Contohnya Dermaga Curah Gresik milik PT. Semen Gresik di Gresik, Pelabuhan Krakatau Bandar Samudera milik PT. Krakatau Steel di Banten.

Privatisasi penuh dipertimbangkan oleh banyak perusahaan sebagai bentuk ekstrim dari reformasi pelabuhan (The World Bank, 2007). Hal ini menunjukkan bahwa negara (Kementerian Perhubungan) tidak terlibat dalam kebijakan publiknya. Satu syarat pada model ini adalah membutuhkan transfer (lisensi) dari kepemilikan lahan tersebut dari publik ke swasta. Berdalih kepemilikan lahan maka bersamaan juga transfer fungsi pengaturannya kepada swasta. Ada sedikit risiko dengan model *private port*. Penuhnya privasi perusahaan tersebut terkadang berisiko pada masalah keamanan nasional.

Menurut The World Bank (2007) ada 3 alasan mendasar dalam privatisasi pelabuhan, yaitu: (1) Untuk memodernisasi institusi dan “instalasinya”, hal ini seperti tahun-tahun awal revolusi industri untuk membuat perusahaan-perusahaan lebih responsif terhadap kebutuhan dan keinginan para pengguna; (2) Alasan finansial, proporsi dari sumber swasta meningkat; (3) Alasan perburuhan, untuk meningkatkan penyerapan buruh pada sektor pelabuhan. Alasan mendasar ini sesuai dengan gagasan Porter (1990) dan Berger (2008), tentang keunggulan bangsa ditentukan oleh kinerja sektor swastanya.

Dari keempat pola dasar pengelolaan pelabuhan tersebut dapat disarikan sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.7. Kewenangan dan Tanggungjawab Model Pengelolaan Pelabuhan

	Model Pengelolaan	Regulator	Pemilik Infrastruktur	Pemilik Suprastruktur	Operasi
Publik ↑ ↓ Privat	1. <i>Service Port</i>	Publik	Publik	Publik	Publik
	2. <i>Tool Port</i>	Publik	Publik	Publik	Privat
	3. <i>Landlord Port</i>	Publik	Publik	Privat	Privat
	4. <i>Private Port</i>	Privat	Privat	Privat	Privat

Sumber: Baird (2000); Brooks (2004); Slack and Fremont, 2005; The World Bank (2007)

Tabel di atas menunjukkan tingkat keterlibatan publik atau privat dengan garis kontinum. Semakin ke atas tingkat keterlibatan publik semakin tinggi, dan sebaliknya semakin ke bawah tingkat keterlibatan swasta semakin tinggi. *Service port* berarti semua aspek menjadi kewenangan dan tanggungjawab publik. *Private port* berarti semua aspek menjadi kewenangan dan tanggungjawab swasta. Model *tool port* kewenangan dan tanggungjawabnya campuran, yang mana dominan publik, sedangkan pada model *landlord port* dominan privat. Kewenangan dan tanggungjawab suatu pelabuhan tergantung pada model pengelolaannya.

Adapun kelebihan dan kekurangan dari keempat pola dasar pengelolaan pelabuhan dapat disarikan sebagaimana tabel berikut.

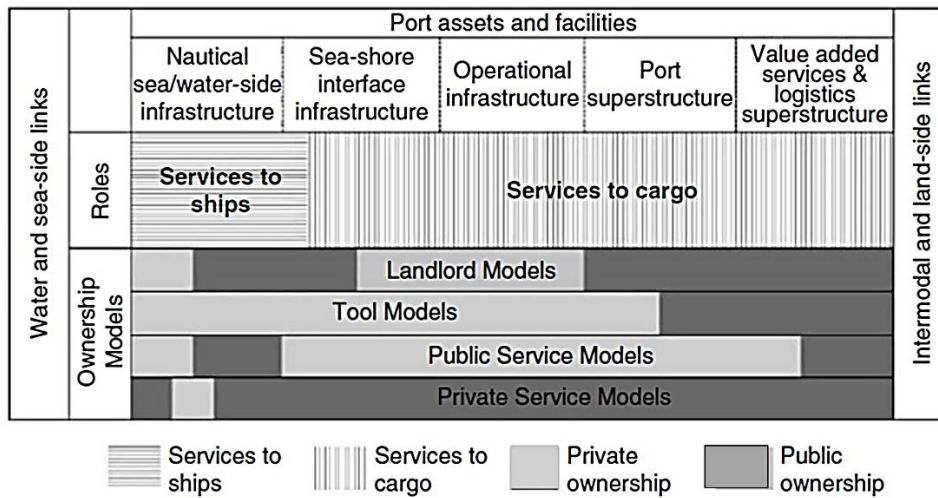
Tabel 5.8. Kelebihan dan Kekurangan Model Pengelolaan Pelabuhan

Model Pengelolaan	Kelebihan	Kekurangan
1. <i>Service Port</i>	Pengendalian kinerja lebih mudah karena hanya satu institusi	<ul style="list-style-type: none"> • Dana investasi pemerintah besar • Bersifat monopoli • Tidak ada pemisahan fungsi regulator dengan operator • Peluang keterlibatan swasta tidak ada • Kinerja pada umumnya sulit ditingkatkan
2. <i>Tool Port</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan swasta tinggi • Ada pemisahan fungsi regulator dengan operator • Kinerja dapat ditingkatkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Dana investasi pemerintah besar • Konflik status buruh • Banyak pihak terlibat maka pengendalian kinerja sulit
3. <i>Landlord Port</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Dana investasi pemerintah tidak besar • Ada pemisahan fungsi regulator dengan operator • Tidak ada monopoli • Kinerja dapat ditingkatkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak dapat diterapkan di negara yang belum berkembang • Minat swasta berinvestasi di pelabuhan rendah
4. <i>Private Port</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Keterlibatan swasta sangat tinggi • Kinerja dapat ditingkatkan 	Beresiko menimbulkan masalah keamanan nasional

Sumber: Baird (2000); Brooks, (2004); The World Bank (2007); Budiyanto dan Gurning, (2017)

Tabel di atas menunjukkan masing-masing jenis model pengelolaan mempunyai kelebihan dan sekaligus kekurangan. Suatu negara dapat memilih model-model tersebut sesuai visi nasionalnya masing-masing.

Pembagian peran dan pelayanan pelabuhan bervariasi sesuai model pengelolaannya. Menurut Bichou, Gray (2005), pembagian tersebut ditunjukkan pada gambar berikut.



Gambar 5.6. Pembagian Peran dan Pelayanan Pelabuhan
Sumber: Bichou, Gray (2005)

Gambar di atas menunjukkan bahwa peran dalam pelayanan dipilah menjadi 2, yaitu peran dalam melayani kapal dan melayani muatan (Alderton, 2008). Proporsi kedua jenis pelayanan tersebut tergantung pada model kepemilikan pelabuhan, yaitu *landlord model*, *tool model*, *public service model*, dan *private service model* (Baird, 2000; Brooks, 2004; Slack and Fremont, 2005; Bichou, Gray, 2005; The World Bank, 2007). Maka pembagian peran dan pelayanan pelabuhan tergantung jenis model kepemilikan pelabuhan.

5.2.7. Model Pengelolaan Pelabuhan di Indonesia selama ini

Model pengelolaan pelabuhan di Indonesia ternyata tidak mengikuti model pengelolaan dasar secara murni sebagaimana dibahas pada sub bab sebelumnya. Hal ini sesuai dengan gagasan Bichou and Gray (2005), bahwa walaupun model pengelolaan dasar sudah ada, tidak ada negara yang murni menerapkan berdasarkan pada satu model saja, dan pada banyak negara sudah banyak yang memodifikasi dari beberapa model yang sudah ada (Budiyanto dan Gurning, 2017).

Menurut sinyalemen hasil studi Brooks (2004), memang pengelolaan pelabuhan di dunia cenderung ke privatisasi. Namun fenomena tersebut cocok untuk negara-negara yang sudah maju. sementara kondisi masing-masing negara tentu tidak sama. Bahkan di Filipina beberapa pelabuhan yang dikelolanya menganut model *service port*, *tool port*, *landlord port*, dan kombinasi dari ketiganya. Demikian juga di Indonesia, tidak tegas model yang dianutnya. Alasan mengapa demikian adalah ditentukan oleh kebutuhan sistem perdagangan yang diinginkan suatu negara, dan yang lebih penting adalah kerelaan merealisasi semangat privatisasi, ini kunci model pengelolaan pelabuhan Indonesia ideal.

Pengelolaan pelabuhan-pelabuhan umum yang dikelola oleh Pelindo I sampai IV, berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 diamanatkan pemisahan fungsi regulator dengan fungsi operator. Fungsi regulator dilaksanakan oleh otoritas pelabuhan sedangkan fungsi operator dilaksanakan oleh Pelindo. Berdasarkan kaidah model pengelolaan dasar pelabuhan (Lihat tabel kewenangan dan tanggungjawab model pengelolaan pelabuhan) pada pembahasan sebelumnya pelabuhan di Indonesia merupakan kombinasi dari *service port* dengan *tool port*. Sebagai *service port* seharusnya fungsi operator melekat pada otoritas, namun realitanya diserahkan ke perusahaan yaitu Pelindo. Infrastruktur dan suprastruktur pada *tool port* seharusnya disediakan oleh publik (pemerintah), realitanya Pelindo yang menyediakan kedua jenis fasilitas tersebut dan sekaligus mengoperasikannya. Maka di sini terjadi tumpang-tindih kewenangan (Budiyanto dan Gurning, 2017).

Disparitas pembagian kewenangan dan tanggungjawab ditunjukkan pada penyediaan infrastruktur berupa alur pelayaran, kolam pelabuhan, dermaga dan suprastruktur berupa

gudang, serta alat bongkar-muat yang disediakan oleh Badan Usaha Pelabuhan (Pelindo). Kemudian semua fasilitas tersebut diserahkan ke pihak ketiga sebagai terminal operator, perusahaan pelayaran, atau anak perusahaan Pelindo. Kasus pada pelabuhan Tanjung Perak Surabaya konsesi dari Pelindo ke anak perusahaan PT. Terminal Petikemas Surabaya, PT. Terminal Teluk Lamong, Kalla Line, Pelindo Daya Sejahtera, dan masih banyak lagi. Transfer operasi ini sebetulnya kewenangan otoritas pelabuhan namun diambil oleh Pelindo.

Isu besar dalam pengelolaan pelabuhan di Indonesia adalah besarnya tumpang-tindih kewenangan antar institusi pemerintah ketika melayani kapal *clearance* (masuk-keluar pelabuhan) dan kewenangan konsesi pelabuhan yang dilaksanakan oleh banyak institusi, yang seharusnya dapat disederhanakan. Pelaksana *clearance* tersebut merupakan “tim” yang unsurnya: Kesyahbandaran, *Coast Guard*, Beacukai, Pelindo, Karantina Hewan dan Tumbuhan, Polisi Pelabuhan. Jika “tim” ini disederhanakan menjadi *Port State Control Officer* akan menaikkan kelincahan pelayanan dan kepastian pelayanan yang diterima kapal.

5.2.8. Benchmark Pengelolaan Pelabuhan

Analisis keunggulan bersaing perlu *benchmark* pelabuhan di dunia yang sudah terbukti sukses. Faktor-faktor utama berupa manajemen operasi, infrastruktur, komersial dan regulasi menjadi perhatian *benchmark* pelabuhan. Analisis ini mengambail 2 pelabuhan, yaitu pelabuhan Rotterdam dan Singapura. Perhatikan tabel berikut.

Tabel 5.9. Benchmark Pengelolaan Pelabuhan

	Manajemen	Infrastruktur	Komersial	Regulasi
Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Service Port / Tool Port</i> • Adanya kewenangan institusi lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah pusat • Operator pelabuhan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarif volatilitas • Kompetisi dan pemasaran lemah 	<ul style="list-style-type: none"> • Internasional • Nasional • Pemerintah pusat
Rotterdam	<ul style="list-style-type: none"> • Fungsi kontrol jelas • Privatisasi • Partisipasi swasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Partisipasi swasta • Strategi industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Tarif konstan • Kompetisi dan pemasaran kuat 	<ul style="list-style-type: none"> • Internasional • Nasional • RPMA
Singapura	<ul style="list-style-type: none"> • Terpusat • Kohesif • Fungsi kontrol jelas • <i>Hub port</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • MPA • Tidak ada partisipasi swasta 	<ul style="list-style-type: none"> • MPA • Tarif standar • Kompetisi dengan pelabuhan asing sangat kuat • Pemasaran sangat kuat 	<ul style="list-style-type: none"> • Internasional • Kepastian hukum

Sumber: Budiyanto dan Gurning (2017)

Pelabuhan Rotterdam dikelola oleh sebuah *board* bernama *Rotterdam Port Municipal Authority* (RPMA), dikepalai walikota Rotterdam. Sedangkan pelaksana teknis operasional diserahkan kepada institusi bernama *Port of Rotterdam* (PR), selanjutnya PR melisensikan kepada pihak ketiga misalnya Hutchison Port Holdings (HPH) dan APM Terminals, operator terminal petikemas tersohor di dunia (Slack and Fremont, 2005). Berdasarkan model dasar pengelolaan, ini termasuk *landlord port*. Alasan negara menerapkan model ini adalah mengurangi beban keuangan negara, karena infrastruktur disediakan RPMA bersama swasta. Tanggungjawab operasional PR kepada RPMA sebagai regulator. Penetapan tarif oleh operator. Fungsi kontrol jelas, RPMA dalam hal regulasi baik internasional maupun nasional. Peran unik di samping sebagai regulator adalah aktif dalam fungsi pemasaran dan membangun jejaring yang luas.

Suksesnya pelabuhan ini karena kuatnya membangun jaringan dengan pemerintah kota sebagai *hinterland* (Notteboom, Coeck, Verbeke, Winkelmanns, 1997; Haezendonck *et al.* 2000; Rodrigue *et al.*, 2013). Bahkan *hinterland* tidak hanya pada kota Rotterdam saja namun juga bagi negara lainnya di Eropa (The World Bank, 2007). Strategi pemasaran pelabuhan ini sesuai pemikiran Song and Panayides (2015), bahwa pelabuhan sebagai bagian dari sistem rantai pasok global. Hal ini merupakan keunggulan bersaing pelabuhan ini karena keberhasilan membangaun dan menerapkan konsep *maritime logistics*.

Kesuksesan pelabuhan Rotterdam dengan mengembangkan konsep Rotterdam *distripark* (Pettit and Beresford, 2009), yang dideskripsikan sebagai berikut:

“A distripark is an area of land efficiently laid out for distribution activities close to ports or terminals with good hinterland connections. They have ‘state-of-the-art’ logistics services, distribution functions designed for operational efficiency, on-site logistics management and good international links. They offer a range of facilities including short-term or temporary storage space, cargo consolidation and deconsolidation, redistribution, sampling, bar-coding, inventory management and product customisation. Such functions are recognised as being important in developing effective supply chains”

Distripark merupakan pelabuhan yang berhasil membangaun akses dengan daerah penyangganya. Sebagai fungsi distribusi maka cargo hanya berada dalam waktu singkat untuk efektivitas dan efisiensi rantai pasok (Zhu, Lean, and Ying, 2002; Song and Panayides, 2015), sekaligus menawarkan jasa tambahan (Alderton, 2008) *bar-coding* dan manajemen persediaan. Maka Rotterdam menjadi pelabuhan yang sukses dengan membangun konsep *distripark*.

Kemudian *benchmark* pelabuhan di Asia yang sangat terkenal adalah pelabuhan Singapura. Melihat model yang diterapkan di sana adalah *service port*, semua ditangani negara, mulai dari penyediaan infrastruktur dan suprastruktur serta operasionalnya ditangani oleh institusi negara bernama *The Maritime and Port Authority of Singapore* (MPA). MPA diketuai oleh Sekretaris Menteri Perhubungan, beranggotakan 10 terdiri dari wakil pemilik barang, manufaktur, pemilik kapal, keagenan, pengguna jasa, perbankan, dan institusi pemerintah lainnya. Institusi tunggal ini kontrol negara sangat sederhana, jelas, karena terpusat. Pelabuhan ini merupakan *hub port*, baik untuk arus cargo datang maupun pergi, maka di sini kegiatan utama adalah *transshipment* (alih pengapalan) dari kapal-kapal *feeder* (kapal pengumpan) termasuk sebagian besar dari Indonesia ke kapal lebih besar (*mother vessel*), atau sebaliknya dari *mother vessel* ke *feeder* ketika cargo akan masuk Indonesia.

Peran utama MPA meliputi: mengatur keselamatan pelayaran, menyediakan dan mengoperasikan seluruh fasilitas, termasuk pengembangannya. Jaminan memperoleh muatan jika suatu kapal masuk pelabuhan Singapura tidak diragukan lagi. Strategi bersaing yang sangat unggul ini ditempuh dengan meyakinkan ketersediaan muatan dari *hinterland* dan kemampuan mendistribusikannya ke *foreland* (Robinson, 2002; Song and Panayides, 2015) yang brilian. Ketersediaan muatan dari industri *hinterland* internal Singapura di tambah dari luar Singapura menjamin setiap kapal yang masuk pelabuhan ini *load factor*-nya tinggi, bahkan umumnya 100 %. *Load factor* adalah tingkat utilitas ruangan kapal yang tersedia untuk cargo (Branch and Robarts, 2014).

Integrasi industri pelayaran dan industri pelabuhan menjadi satu *tool* yang mengantarkan pelabuhan Singapura sebagai pelabuhan terkenal tingkat dunia. Gagasan mengintegrasikan kedua *domain* industri transportasi laut ini menegaskan gagasan Cullinane and Song (2001); dan Cullinane (2005), bahwa efisiensi transportasi laut ditempuh dengan mengintegrasikan fungsi pelabuhan, fungsi pelayaran, kontinuitas ketersediaan muatan. Maka salah satu kunci keunggulan bersaing pelabuhan Singapura adalah suksesnya mengintegrasikan fungsi-fungsi terkait transportasi laut secara efektif.

5.2.9. Model Pengelolaan Pelabuhan Indonesia yang Ideal

Model pengelolaan pelabuhan Indonesia sekarang masih menimbulkan masalah pembagian kewenangan. Reformasi pengelolaannya juga termasuk tertinggal di antara negara tetangga, misalnya Filipina sudah sejak tahun 1978 merevitalisasi pelabuhan dan ternyata efektif menaikkan kinerjanya, sementara di Indonesia baru di mulai sejak tahun 2000 dan hasilnya setelah 20 tahun kemudian ternyata tidak mengangkat daya saing pelabuhan nasional. Pengelolaan model Pelindo I sampai IV patut direvitalisasi.

Merujuk gagasan Brooks (2004) dan The World Bank (2007), pengelolaan pelabuhan yang efektif adalah yang mengarah pada semangat privatisasi. Privatisasi menciptakan atmosfer persaingan pelabuhan sehat, masing-masing akan berusaha bagaimana untuk mencapainya melalui efisiensi pelayanan, standardisasi prosedur serta peningkatan produktivitas pelayanannya baik terhadap kapal maupun terhadap barang.

Karakteristik Indonesia sebagai negeri *archepilago state* (UNCLOS, 1982), maka mempunyai banyak pelabuhan (jumlah 987 pelabuhan yang diusahakan, Kementerian Perhubungan, 2018) adalah konsekwensinya. Jumlah pelabuhan sebanyak itu dikelola

oleh model Pelindo I sampai IV. Masing-masing wilayah Pelindo mempunyai cabang-cabang dan masing-masing cabang mempunyai banyak anak perusahaan berbentuk Perseroan terbatas (PT) yang mengelola terminal-terminal tertentu di area Pelindo cabang tersebut. Pelindo sebagai Operator Pelabuhan mengkonsesi asetnya kepada anak perusahaan yang semestinya menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 adalah kewenangan Otoritas Pelabuhan. Penyediaan prasarana berupa alur pelabuhan, kolam pelabuhan dan pemeliharannya adalah kewenangan Otoritas Pelabuhan, realitanya semua disediakan oleh Pelindo. Hal sebaliknya, Otoritas Pelabuhan justru ikut dalam usaha pemasaran, yang tentu sebagai otoritas usaha ini tidak efektif. Hal ini menimbulkan tumpang-tindihnya kewenangan terhadap pelabuhan sampai tahun 2020 (sudah dua dekade).

Pelabuhan-pelabuhan cabang yang tersebar di beberapa provinsi menjadi “raja-raja kecil” di wilayahnya. Konsekwensi “setor ke pusat” menjadi fenomena yang tak terelakkan. Solusinya model pengelolaan direvitalisasi. Model pengelolaan Pelindo dengan cabang-cabang serta anak-anak perusahaan yang realitanya tidak ada persaingan menimbulkan daya saing tidak beranjak unggul. Likwidasi Pelindo adalah solusinya. Semua pelabuhan yang diusahakan dikelola model perusahaan mandiri, sebagai entitas bisnis murni sehingga iklim persaingan terbangun. Kerelaan privatisasi menjadi kunci keunggulan bersaing pelabuhan nasional.

Setiap pelabuhan yang sudah mandiri tersebut didorong untuk membangun “kedaulatan cargo” masing-masing. Hal ini penting karena selama ini setiap pelabuhan tidak memiliki “kedaulatan cargo”. Semua pelabuhan dianggap sama dalam hal jenis

muatannya, serta ketersediaannya, hal ini tidak rasional karena setiap daerah potensi muatannya berbeda-beda. Artinya suatu kapal ketika datang (bongkar) ke pelabuhan tersebut isinya penuh karena datang dari pelabuhan lebih besar, namun ketika pergi (memuat) sulit untuk memenuhi ruangan kapal karena tidak tersedia cargo spesifik secara kontinyu. Pelabuhan tersebut tidak mempunyai “kedaulatan cargo” spesifik yang dapat disediakan oleh pelabuhan itu secara kontinyu ketika kapal datang. Kemampuan kawasan penyangga (*hinterland*) menyediakan cargo spesifik sesuai karakteristik wilayah menjadi strateginya. Ketika kondisi ini tercapai berarti daya saing pelabuhan masing-masing meningkat.

Berdasarkan pembahasan di atas dapat disarikan sebagai berikut:

- a. Model pengelolaan pelabuhan melalui proses evolusi sejak era 1980an, dipicu oleh kemacetan terhadap rantai distribusi yang efisien. Penyebabnya keterbatasan keterampilan buruh pelabuhan, privatisasi secara memadai sehingga kontrol pelabuhan terpusat pada pemerintah, dan keengganan banyak pemerintah untuk berinvestasi dalam infrastruktur pelabuhan yang mahal sehingga dianggap "salah investasi". Terakhir dorongan semangat privatisasi untuk meningkatkan efisiensi.
- b. Industri pelabuhan mempunyai dua kepentingan, yaitu kepentingan publik dan privat. Masalahnya adalah di mana batas kewenangan dan tanggungjawab di antara kepentingan tersebut. Ada fungsi utama di pelabuhan, yaitu fungsi regulator dan fungsi operator. Fungsi regulator masuk domain kepentingan publik dan fungsi operator masuk domain privat.

- c. Privatisasi pelabuhan berdampak positif terhadap daya saing pelabuhan, mengurangi anggaran negara, dan meningkatkan daya saing bangsa.
- d. Pengembangan pelabuhan mempunyai korelasi dengan pengembangan kota di mana pelabuhan berada (korelasional *hinterland*), hal ini terkait dengan aksesibilitas intermoda, daya serap dan daya pasok cargo dengan *hinterland*-nya.
- e. Model pengelolaan pelabuhan dasar ada empat, yaitu *service port*, *tool port*, *landlord port*, dan *private port*. Urutan model tersebut menunjukkan tingkat dominasi kewenangan dan tanggungjawab di antara publik-privat. Urutan pertama sampai keempat berangsur-angsur tanggung dan kewenangan dominasi publik semakin menurun. Atau semakin rendah urutannya semakin dominan privat. *Trend* penerapan model ini adalah mengkombinasi di antara keempat model yang ada.
- f. Indonesia menerapkan model *hybrid*, yaitu antara *service port* dan *tool port*. Adanya tumpang-tindih tanggung dan kewenangan di antara fungsi regulator dengan fungsi operator. Fungsi regulator dilaksanakan berupa tim dari instansi-instansi pemerintah di pelabuhan yang “gemuk”. Pelindo sebagai badan usaha pelabuhan mengoperasikan kewenangannya “kebablasan” sehingga sampai menjual ke operator-operator lain, yang seharusnya merupakan kewenangan regulator. Fenomena tersebut berdampak inefisiensi pelayanan pelabuhan.
- g. Dua *benchmark* pelabuhan yang baik adalah pelabuhan Rotterdam yang dikelola oleh dewan pemerintah kota dan pelabuhan Singapura yang dikelola oleh MPA. Kedua pelabuhan tersebut dikelola dengan batas kewenangan dan tanggungjawab yang jelas, sederhana, serta tarif jasa pelabuhan yang standar sehingga kinerjanya

sangat tinggi. Kedua pelabuhan mengelola arus cargo sebagaimana semangat logistik maritim, mengkaitkan dengan kekuatan *hintarland* dan *foreland*.

- h. Model pengelolaan pelabuhan Indonesia yang ideal adalah likwidasi model Pelindo, cabang-cabang pelabuhan dan anak-anak perusahaanya dilepaskan dengan kerelaan untuk tumbuh mandiri membangun daya saingnya melalui “kedaulatan cargo” spesifik yang dapat menjamin kontinuitas muatan. Ketika kondisi ini tercapai berarti daya saing pelabuhan masing-masing meningkat.

5.3. Persaingan Pelabuhan

5.3.1. Pendahuluan

Pelabuhan selama abad 19 yang lalu merupakan alat kekuatan kolonial untuk mengontrol pasar perdagangan. Persaingan antar pelabuhan praktis tidak ada, berdampak biaya angkutan laut tinggi. Oleh karenanya tidak ada dorongan untuk meningkatkan efisiensi pelayanan pelabuhan (The World Bank, 2007). Kondisi persaingan pelabuhan pada pada era 2000-an telah meningkat tajam (da Cruz, Ferreira, and Azevedo, 2013), bahkan sekarang persaingan tidak lagi antar perusahaan namun antar logistik pelabuhan (Lee, 2010). Pelabuhan sekarang diperlakukan sebagai bisnis yang dapat dikontrol dalam meningkatkan efisiensi logistik maritim (Laxe, 2010; Song and Panayides, 2015). Hal ini telah menimbulkan dorongan kuat untuk meningkatkan efisiensi operasi (Laxe, 2010), biaya penanganan cargo yang lebih rendah, dan mengintegrasikan layanan pelabuhan dengan komponen lain dalam jaringan distribusi global (Song and Panayides, 2015). Spirit melepaskan dari kontrol birokrasi sebagai entitas publik juga semakin kuat (Brooks, 2004), arah privatisasi pelabuhan jelas menuntut daya saing semakin tinggi. Konsep daya

saing pelabuhan belum ada definisi yang mapan, salah satu sebabnya adalah kompleksnya aspek pelabuhan itu sendiri. Daya saing pelabuhan tergantung pada banyak faktor (Notteboom and Yap, 2012).

Ada dua *domain* pembahasan yang diperlukan, yaitu persaingan pelabuhan dan daya saing pelabuhan (Notteboom and Yap, 2012; Haezendonck and Notteboom, 2002). Persaingan pelabuhan, sebagaimana konstelasi persaingan pada industri lainnya menekankan norma bersaing dalam percuturan bisnis, maka sifatnya lebih umum. Sementara daya saing pelabuhan bersifat individual pelabuhan, menekankan bagaimana menyusun strategi keunggulan bersaing untuk memenangkan persaingan pelabuhan yang semakin ketat, maka kedua *domain* tersebut dapat dipilah tapi tidak dapat dipisah.

Keunggulan bersaing suatu industri merupakan hasil dari banyak faktor yang saling terkait (Theotokas and Harlaftis, 2009; Laxe, 2010; da Cruz *et al.* 2013). Faktor yang saling terkait dalam industri pelabuhan ditunjukkan oleh pilihan pelabuhan bagi *shipping lines* dan *shipper*, yang ditentukan oleh 11 faktor (Branch, 1986). Konsep identifikasi persaingan dalam dunia industri telah digagas oleh Porter (1980), dengan konsep 5 kekuatan persaingan, yang dapat diterapkan pada industri jasa pelabuhan (The World Bank, 2007). Kelima kekuatan persaingan itu meliputi: persaingan antar pelabuhan yang sudah ada, ancaman dari operator pelabuhan baru, ancaman dari pengganti jasa pelabuhan, daya tawar terhadap pengguna pelabuhan, serta daya tawar terhadap pemasok "input" pelabuhan. Kekuatan-kekuatan ini mempengaruhi pelabuhan dari aspek ukuran, persyaratan untuk ekspansi, perbaikan kualitas pelayanan serta keputusan tarif. Pemenang

dan pecundang dalam persaingan sebagian besar tergantung pada manajer pelabuhan memposisikan diri secara strategis bentang persaingan yang berkembang.

Pembahasan sub bab ini berisi faktor penentu pilihan pelabuhan bagi *shipping lines* dan *shipper*, selanjutnya persaingan pelabuhan dan daya saing pelabuhan, diikuti lima kekuatan persaingan pelabuhan, dan terakhir intisarinnya

5.3.2. Faktor Penentu Pilihan Pelabuhan bagi *Shipping Lines* dan *Shipper*

Suatu pelabuhan akan dipilih (digunakan) untuk melayani kapal bagi *shipping lines* dan melayani barang bagi *shipper*. Pilihan ini tentu menunjukkan daya saing pelabuhan. Pilihan tersebut ditentukan oleh 11 faktor yang dihimpun dalam tabel berikut.

Tabel 5.10. Faktor Penentu Pilihan Pelabuhan bagi *Shipping Lines* dan *Shipper*

No.	Faktor Penentu	Deskripsi
1	Permintaan produk	Jenis produk tertentu hanya sesuai ditangani oleh pelabuhan dan alat tertentu. Jika jenis permintaan produk tersebut meningkat akan mendorong permintaan jasa pelabuhan tertentu pula, dan sebaliknya.
2	Kualitas pelayanan transportasi internasional	Jika pelabuhan sering mengalami perselisihan industri, termasuk perselisihan buruh pelabuhan, frekwensi dikunjungi kapal akan rendah karena tidak dipilih oleh <i>shipping lines</i> dan <i>shipper</i> .
3	Daya saing pelabuhan keseluruhan	Hal ini termasuk semua aspek operasi pelabuhan, aspek komersial seperti tarif, peralatan <i>cargo handling</i> , pengaturan jam kerja, <i>turn round time</i> , dan pelayanan lainnya.
4	Struktur tarif	Beberapa penyelenggara pelabuhan yang berorientasi pada pemasaran menawarkan tingkat diskon yang dinegosiasikan untuk pengiriman volume tertentu. Misalnya 100.000 ton komoditas tertentu setiap tahun memperoleh diskon 5% dari tarif umum.
5	Pengaruh politik atau regulasi terkait pengguna pelabuhan	Regulasi mengenai rute tertentu dari suatu komoditas harus pelabuhan tertentu sehingga tidak memberikan pilihan bagi pengirim. Demikian juga suatu pelabuhan memberikan preferensi tarif bagi kapal berbendera nasional.

6	Biaya transit keseluruhan	Jarak pengirim ke pelabuhan. Jika pengirim mempunyai opsi 2 pelabuhan, A dan B yang jaraknya kurang lebih sama 100 KM, maka yang akan dipilih adalah yang memberikan biaya transit keseluruhan terendah, termasuk tarifnya.
7	Kondisi iklim	Banyak pelabuhan dipengaruhi oleh kondisi iklim. Misalnya, selama bulan-bulan musim terutup es, variasi pasang surut yang mempengaruhi kedalaman kolam pelabuhan.
8	Asal dan tujuan muatan	Hal ini akan mempengaruhi biaya transit keseluruhan sebagaimana dirinci pada butir (6).
9	Ketersediaan moda transportasi	Asal / tujuan muatan mungkin memerlukan moda transportasi lain, misalnya angkutan sungai atau kereta api. Maka pelabuhan yang dipilih adalah yang tersedia moda angkutan yang sesuai
10	Biaya <i>bunker</i> dan biaya pelabuhan lainnya bagi kapal	Beberapa pelabuhan menawarkan potongan harga <i>bunker</i> bagi kapal berbendera nasional, dengan demikian mempraktikkan diskriminasi bendera.
11	Fasilitas untuk kapal dan muatan	Fasilitas ini meliputi fasilitas pandu, tunda, berthing, <i>bunker</i> , air tawar, penanganan dan penumpukan muatan, ketersediaan agen, toko <i>supplies</i> kapal, perbaikan kapal, <i>freight forwarder</i> , serta kepabeanan.

Sumber: Banch (1986); Haezendonck, and Notteboom, (2002); Haezendonck, Verbeke, Coeck, (2006); Alderton (2008); Stopford (2009), Branch (2014)

Semua faktor penentu tersebut sama pentingnya, namun urutannya dapat berbeda tergantung prioritas kepentingan bagi masing-masing pengguna pelabuhan tersebut.

5.3.3. Persaingan Pelabuhan dan Daya Saing Pelabuhan

a. Persaingan Pelabuhan

Persaingan pelabuhan belum mempunyai definisi yang matap, hal ini karena kompleksnya dimensi pelabuhan. Karakteristik kompleksnya dimensi tersebut tergantung banyak faktor, yang meliputi: tipe pelabuhan (apakah pelabuhan utama, pelabuhan *transshipment*, atau pelabuhan lokal), jenis cargo yang ditangani (apakah butan curah atau muatan petikemas) (Notteboom and Yap, 2012). Persaingan pelabuhan dipengaruhi oleh

kombinasi faktor dalam seluruh rantai logistik (Haezendonck and Notteboom, 2002), dan moda angkutan dalam rantai logistik (Merkel, 2017). Sementara menurut pandangan Van de Voorde and Winkelmanns (2002), faktor-faktor persaingan pelabuhan dinyatakan sebagai berikut:

“Port competition is influenced by (1) specific demand from consumers, (2) specific factors of production, (3) supporting industries connected with each operator, and (4) the specific competencies of each operator and their rivals. Finally, port competition is also affected by port authorities and other public bodies”

Pandangan tersebut membuktikan bahwa persaingan pelabuhan memang belum mempunyai terminologi yang sudah mantap.

Menurut Heaver (1995), fokus persaingan adalah antar terminal bukan antar pelabuhan. Perlu diketahui bahwa dalam satu pelabuhan dapat mengoperasikan lebih dari satu terminal, misalnya pelabuhan Tanjung Perak Surabaya mengoperasikan 13 terminal (Pelindo III, 2019). Sejalan dengan perspektif ini, bahwa persaingan pelabuhan esensinya persaingan berdagang dengan terminal sebagai unit fisik yang bersaing, bagaimana seharusnya dilaksanakan dan dengan fasilitas apa agar pelayanan lebih baik (Brooks, 2009; Patunru, Nurridzki, and Rivayani, 2009).

Merujuk pada gagasan De Voorde and Winkelmanns (2002), The World Bank (2007), dan Patunru *et al.* (2009), realita persaingan pelabuhan dikategorikan dalam dua tingkat. Tingkat pertama, persaingan intra-pelabuhan terjadi antara operator terminal dalam satu pelabuhan. Persaingan antar terminal yang lokasinya berbeda namun masih dalam payung kepemilikan pelabuhan yang sama. Hal ini dapat dicontohkan terminal Zamrud di Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya bersaing dengan Terminal Perikemas Semarang yang

berlokasi di pelabuhan Tanjung Emas Semarang. Kedua terminal tersebut masih dalam lingkup Pelindo III, dan hal ini sebagaimana dibahas sebelumnya tidak mungkin terjadi. Kemungkinan yang terjadi adalah konektivitas dengan *hinterland* masing-masing terminal (Notteboom and Yap, 2012).

Arena persaingan mencakup volume petikemas, rute, serta pengirim dan perusahaan pelayaran yang dilibatkan. Misalnya, persaingan difokuskan pada pengirim barang utama, perusahaan pelayaran utama, atau pelayanan spesifik untuk memperkuat konektivitas pada jalur pelayaran tertentu. Persaingan jaman sekarang tidak lagi antar perusahaan, namun antar rantai pasok (Lee, 2010). Maka dari pandangan pengirim tidak perlu memilih pelabuhan mana yang harus digunakan, tetapi bagaimana suatu pelabuhan dapat mengintegrasikan rantai logistik dalam satu simpul (Song and Panayides, 2015).

Tingkat kedua, persaingan antar-pelabuhan dalam bentuk persaingan antar terminal dari pelabuhan yang berbeda, baik regional, nasional atau internasional. Contohnya Pelabuhan Rotterdam bersaing dengan Antwerp, Hamburg, dan Bremen pada muatan petikemas untuk tujuan Eropa Tengah. Kemudian pelabuhan Colombo bersaing dengan Singapura, Tanjung Pelepas Malaysia, Salalah, Dubai, Aden pada *transshipment port* untuk kawasan Asia (The World Bank, 2007). Kasus persaingan antar pelabuhan di Indonesia kemungkinan sangat kecil mengingat semua pelabuhan yang diusahakan (Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009) tergabung dalam *holding* PT. Pelabuhan Indonesia (Persero) atau Pelindo I – IV. Oleh karenanya hal ini kemungkinannya kecil maka peluang terbuka justru bersaing pada tingkat internasional yang dapat meningkatkan keunggulan bangsa (Porter, 1990).

b. Daya Saing Pelabuhan

Daya saing pelabuhan bersifat individual pelabuhan, ditentukan oleh kualitas pelayanan yang ditawarkan ke konsumennya, konektivitasnya (Van de Voorde and Winkelmanns, 2002), kekuatan dan kelemahan yang dapat dievaluasi (Aronietis, Van de Voorde, and Vanelslander, 2010). Dimensi yang lebih luas, daya saing pelabuhan ditentukan oleh rentang keunggulan kompetitif yang diperoleh atau dibuat dari waktu ke waktu (Haezendonck and Notteboom, 2002). Merujuk gagasan Haezendonck and Notteboom (2002); Notteboom and Yap (2012), rentang keunggulan bersaing pelabuhan ditunjukkan oleh tabel sebagai berikut.

Tabel 5.11. Rentang Keunggulan Bersaing Pelabuhan

Rentang Keunggulan Bersaing Pelabuhan	
<ul style="list-style-type: none">• Kedekatan dengan pusat-pusat produksi/konsumsi utama, serta jalur perdagangan utama• Memiliki akses sangat baik ke <i>hinterland</i> dan menawarkan konektivitas yang unggul ke pasar• Mampu menekan biaya pelayanan bagi pengguna melalui produktivitas yang lebih tinggi• Mampu mempengaruhi pengirim cargo dan perusahaan pelayaran bahwa pelabuhan menawarkan nilai tambah• Mampu memperluas kapasitas untuk memenuhi permintaan dan memiliki ruang yang cukup untuk melayani pengembangan dan kapasitas masa depan	<ul style="list-style-type: none">• Mampu memanfaatkan pelengkap dan memperkuat efek gugus pelabuhan• Memiliki keterlibatan pihak swasta di tingkat operator terminal<ul style="list-style-type: none">• Sebagai pendorong utama ekonomi lokal• Memiliki pengalaman bekerja secara sinkron dengan komunitas pelabuhan lebih luas• Memungkinkan pengguna untuk bersaing secara efektif dengan moda transportasi lain• Mampu mengatasi tantangan lingkungan bisnis logistik baru

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

Tabel di atas menunjukkan banyaknya penentu daya saing pelabuhan. Terlebih pada spektrum komunitas yang lebih luas (Winkelmanns and Notteboom 2007), karena setiap entitas mempunyai visi yang berbeda, makna spesifik pasti berbeda dari berbagai pihak yang terlibat dalam bisnis pelabuhan. Oleh karenanya maka daya saingnya tergantung pada seluruh komunitas pelabuhan.

Berdasarkan banyaknya faktor penentu daya saing pelabuhan, maka setiap pelabuhan mempunyai strategi masing-masing untuk mengisi strategi tersebut. Hal ini sangat tergantung pada faktor yang paling dominan untuk membentuk daya saing yang ingin diwujudkan.

5.3.4. Lima Kekuatan Persaingan Pelabuhan

Tantangan terbesar pemasaran pelabuhan adalah bagaimana membangun daya saing pelabuhan tersebut (Laxe, 2010), memerlukan *guideline* menghadapi permintaan untuk mencapainya. Pelabuhan tidak luput dari persaingan, bahkan sejak era 2000-an semakin ketat (Haezendonck *et al.* 2000). Sementara konsep daya saing bervariasi sebagaimana pernyataan berikut:

“The concept of competitiveness consists of many characteristics of an organization. It includes distinctive assets or competencies resulting from cost, size, or innovation capabilities that provide a substantial strength for an organization to compete and be sustainable in a competitive environment” (Vaferi, Ghaderi, Jeevan, 2017).

Pembahasan berikut menganalisis lima kekuatan persaingan pelabuhan sebagaimana pemikiran Porter (1980) dan The World Bank (2007). Kelima persaingan tersebut dianalisis dengan panduan tabel sebagai berikut.

Tabel 5.12. Lima Kekuatan Persaingan Pelabuhan

Sumber Persaingan	Indikator
1. Persaingan antar pelabuhan yang sudah ada	<ul style="list-style-type: none"> • Akses ke <i>hinterland</i> • Kemampuan <i>transshipment</i> • Kapasitas dan permintaan regional pelabuhan • Keberanian mengambil resiko • Kemampuan menyerap kerugian • Kemampuan mengontrol operasi • Membatasi pesaing • Ketersediaan subsidi pemerintah

- | | |
|---|---|
| 2. Ancaman dari pelabuhan baru | <ul style="list-style-type: none"> • Biaya investasi pelabuhan baru • Pola distribusi baru • Ketentuan kesepakatan operasi • Halangan alami • Besarnya pengalihan biaya • Keunggulan biaya dan loyalitas pelanggan |
| 3. Ancaman dari pengganti pelabuhan | <ul style="list-style-type: none"> • Sumber lainnya untuk menggeser jasa pelabuhan • Penggantian produk ekspor-impor • Besarnya pengalihan biaya • Elastisitas permintaan ekspor-impor • Proporsi biaya pelabuhan terhadap biaya pengiriman total |
| 4. Daya tawar terhadap pengguna pelabuhan | <ul style="list-style-type: none"> • Konsentrasi kekuatan pengguna pelabuhan • Dampak perubahan hubungan bisnis • Besar nilai tambah yang diciptakan • Peran Pelabuhan terhadap ekonomi • Kemampuan pengguna mengganti pelabuhan • Biaya investasi fasilitas bagi pengguna • <i>Choke point</i> di pelabuhan |
| 5. Daya tawar terhadap pemasok pelabuhan | <ul style="list-style-type: none"> • Pengalaman dan kemampuan • Partisipasi finansial • Kemampuan menyerap <i>downtime</i> • Hubungan pemasok-pengguna • Hak and kewajiban |

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2020

a. Persaingan antar Pelabuhan yang Sudah Ada

Faktor-faktor pendorong persaingan antar pelabuhan yang sudah ada meliputi:

(1) Akses ke *Hinterland*

Hinterland suatu pelabuhan adalah merupakan pasar dari pelabuhan tersebut, kota di sekitarnya yang merupakan pemasok muatan pelabuhan itu (Notteboom and Yap, 2012), dan sekaligus menawarkan daya saing pelabuhan (Laxe, 2010). Menurut gagasan Slack (1993), bahwa "*hinterland is often referred to as the effective market or the geo-economic space in which the seaport sells its services*", sementara menurut van Klink and van den

Berg (1998), “*hinterland as the interior region served by the port*”. Kata kuncinya adalah pasar, di mana jasa pelabuhan diperuntukkan (Hoyle, 1989). Karena merupakan pasar, Bergqvist (2015), mengidentifikasi bahwa *hinterland* terdiri dari beberapa aktor yang memerankan fungsinya masing-masing yang membentuk rantai pasok efisien. Oleh karenanya maka *hinterland* berfungsi sebagai pasar pelabuhan dalam rantai pasok efisien.

Jarak kota-kota yang merupakan *hinterland* tidak ada ketentuan pasti, namun di pelabuhan Valencia Spanyol sampai 350 kilometer dari pelabuhan (Del Saz-Salazar and Garcia-Memendez, 2015), kira-kira jarak antara kota Surabaya – Yogyakarta. Sebagai pemasok muatan pada dasarnya merupakan lingkungan industri (Iannone, 2012), yang memasok bahan mentah, barang setengah jadi atau barang jadi yang ke pelabuhan untuk dikirim ke pulau lain atau diekspor. Selain sebagai pemasok, juga berfungsi sebagai pemakai bahan mentah atau barang setengah jadi yang didatangkan dari pulau lain atau diimpor melalui pelabuhan tersebut. Jika barang yang diterima di pelabuhan merupakan barang jadi maka barang tersebut akan didistribusikan untuk dikonsumsi di kota pelabuhan berada atau kota-kota sekitar pelabuhan. Oleh karenanya *hinterland* merupakan pasar yang dapat memasok muatan ke pelabuhan atau pasar distribusi barang yang diterima di pelabuhan itu (Alderton, 2007; De Martino and Morvilo, 2008). Akses ke daerah peyangga ini merupakan faktor pembentuk daya saing suatu pelabuhan (Laxe, 2010; Notteboom and Yap, 2012).

Pelindo III Cabang Tanjung Perak Surabaya mempunyai akses secara fisik dari dan ke *hinterland*, berupa jalan tol atau jalan atau jalan arteri ke kota Surabaya atau kota-kota lain sekitarnya, yaitu ke kota Sidoarjo, Mojokerto, Gresik, bahkan sampai Jawa Tengah

(Patunru, Nurridzki and Rivayani, 2009) dan *foreland*-nya (Hoyle, 1989) adalah wilayah Indonesia Timur.

Kota-kota tersebut merupakan kota industri yang banyak membutuhkan bahan baku atau barang setengah jadi yang didatangkan melalui pelabuhan Tanjung Perak, atau produk industri dari kota-kota *hinterland* itu memerlukan pelabuhan Tanjung Perak untuk mengirim ke pulau lain (terutama Indonesia Timur) atau bahkan ekspor. *State positioning* pelabuhan Tanjung Perak adalah sebagai basis pengendali distribusi barang bagi Indonesia Timur (Pelindo III, 2018). Posisi demikian memberikan pelabuhan ini daya saing yang baik (Notteboom and Yap, 2012).

Cakupan geografis Pelindo III untuk wilayah Indonesia Timur nampak sebagaimana gambar berikut.



Gambar 5.7. Cakupan Geografis Pelindo III
Sumber: Bey (2020)

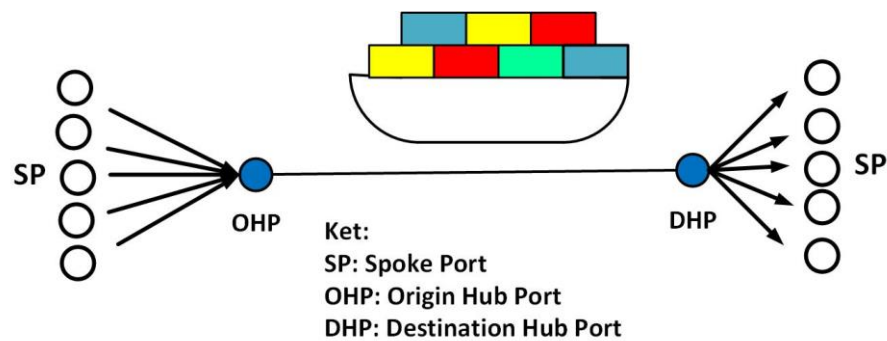
Beberapa kasus pelabuhan tidak mempunyai akses ke *hinterland* karena fitur geografis. Contohnya di Cina, pelabuhan Hong Kong, Shekou, Yantian, Fuzhou, dan

lainnya terasing untuk akses ke wilayah Cina Selatan. Demikian juga sejumlah pelabuhan besar di Eropa Utara dan Mediterania bersaing akses untuk Eropa Tengah (The World Bank, 2007). Hal ini jelas tidak terjadi bagi Pelindo III, yang mempunyai akses sangat baik ke daerah penyangganya, oleh karenanya tidak ada alasan untuk tidak mempunyai daya saing. Sebagaimana jenis pelabuhan sesuai Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009, maka persaingan yang mungkin terjadi adalah antara Pelindo III dengan Pelabuhan pelabuhan khusus milik PT. Petro Kimia dan PT, Semen Gresik di Gresik, serta pelabuhan khusus lainnya yang lebih kecil. Namun pelabuhan – pelabuhan khusus tersebut lebih konsentrasasi menangani muatan untuk kepentingan internal perusahaannya sendiri, sehingga praktis Pelindo III tanpa saingan dalam hal akses ke dan dari *hinterland*.

(2) Kemampuan *Transshipment*

Transshipment adalah perpindahan muatan dari satu kapal ke kapal lain yang berlangsung di suatu pelabuhan (Beauche, Kreutzberger, 2008). Kemampuan suatu pelabuhan untuk mengoperasikan perpindahan muatan dari kapal *feeder* ke kapal induk (*mother vessel* – MV) mengarahkan pelabuhan tersebut ke posisi berdaya saing tinggi. Hal ini menunjukkan keunggulan bersaing pelabuhan karena faktor geografis yang menguntungkan (Hayuth and Flaming, 1994; Haezendonck, Pison, Rousseeuw, Struyf, Verbeke, 2000; Laxe, 2010). Keberadaan pelabuhan semacam ini dibentuk oleh posisi geografis sedemikian rupa sehingga merupakan simpul utama (*hub port*) dari pelabuhan asal kapal *feeder* atau pelabuhan tujuan *mother vessel*.

Kuatnya posisi pelabuhan yang mempunyai kemampuan *transshipment* muatan dapat diperhatikan pada gambar berikut.



Gambar 5.8. Transshipment di Hub Port
Sumber : Beauther, Kreutzberger (2008); Ng (2012)

Gambar di atas menunjukkan *spoke port* yang tersebar di *origin hub port* mengumpulkan muatan ke *origin hub port* yang kemudian dipindahkan dari *feeder vessel* ke *mother vessel*. Tujuan *transshipment* untuk memaksimalkan ruang kapal sehingga frekwensi berlayar dari *origin hub port* ke *destination hub port* dapat dikurangi, diperoleh efisiensi. Kemudian setelah tiba di *destination hub port* muatan mengalami perpindahan kapal lagi dari *mother vessel* ke *feeder vessel* untuk didistribusikan ke *spoke port* yang juga tersebar. Konsolidasi muatan terjadi di pelabuhan utama asal muatan dan di pelabuhan utama tujuan terjadi distribusi (Beauther, Kreutzberger, 2008; Ng, 2012). Oleh karenanya pola *transshipment* membentuk daya saing pada pelabuhan utama.

Pelabuhan Singapura adalah contohnya, perannya sebagai pusat *transshipment* terbesar karena lokasi menguntungkan bagi rute perdagangan Asia – Eropa dan kedekatan dengan daerah asal dan tujuan di Asia Tenggara. Pelabuhan ini karena letak geografisnya menjadikan *given* yang menguntungkan (Laxe, 2010) dalam membentuk daya saingnya, artinya berdasarkan konsep *resource-based view* (Barney, 1991), mempunyai sumberdaya yang tidak dapat ditiru (sulit) oleh pelabuhan lain dalam membentuk daya saing. Namun sebetulnya pelabuhan Singapura berada dalam suatu peningkatan persaingan dengan Port

Klang dan Tanjung Pelepas di negara tetangganya Malaysia. Kedua pelabuhan Malaysia tersebut sebetulnya mempunyai posisi geografis mirip dengan Singapura yang sama-sama berada di Selat Malaka, namun dari kinerja daya saing keseluruhan masih unggul Singapura. Hal ini akan dianalisis pada sub bab selanjutnya. Demikian juga pelabuhan Dubai telah memposisikan diri sebagai *hub regional port* bagi lalu lintas ke dan dari negara-negara Teluk dan anak benua India (The World Bank, 2007). Kemampuan *transshipment* mengantarkan suatu pelabuhan pada daya saing yang kuat.

Pelindo III Cabang Tanjung Perak Surabaya mempunyai karakteristik sebagai pelabuhan *transshipment* “tipis”, arus barang dagangan (muatan) mengalir dari *hinterland* ke pelabuhan atau sebaliknya, dan posisinya langsung sebagai *hub port* distribusi logistik bagi kawasan Indonesia Timur. Karakteristik sebagai distribusi logistik adalah: untuk bahan baku lebih banyak yang masuk, sedangkan untuk barang jadi lebih banyak keluar terutama ke Indonesia Timur. Tahun 2018 volumenya 1,14 juta TEUs petikemas impor, 1,15 juta TEUs petikemas ekspor dan 21 ribu TEUs *transshipment* internasional, sedangkan arus petikemas domestik sebesar 3 juta TEUs (pelindo.co.id, 2020). TEUs = *twenty equivalent units*, 1 TEU = 1 petikemas ukuran 20 kaki. *Transshipment* yang terjadi di sini pada rute pelayaran domestik dari Medan ke Tanjung Perak dengan tujuan akhir Kalimantan / Sulawesi atau sebaliknya. Kinerja *cargo handling* 60 % untuk perdagangan domestik, dan 40 % untuk ekspor- impor berarti Pelindo III unggul dalam persaingan domestik.

Sesuai konsep *framework* keunggulan bangsa oleh Porter (1990), yang menekankan pada sumberdaya internal secara eksklusif, Pelindo III memang mempunyai keunggulan

bersaing. Namun konsep ini perlu dikritisi dalam bisnis pelabuhan, karena keunggulan bersaing suatu pelabuhan ternyata juga ditentukan oleh pelabuhan lain di luar negeri (Dunning, 1997). Kapal rute *ocean going* yang datang dan pergi dari dan ke meninggalkan Pelindo III memang mempunyai *load faktor* penuh (*ocean going* adalah kapal jalur internasional, dan *load faktor* adalah utilisasi ruang kapal untuk muatan). Kapal yang datang dengan *load faktor* penuh berarti daya saing ini sebetulnya atas peran pelabuhan asal di luar negeri (Rugman and D'Cruz, 1993; Cartwright, 1993; Dunning, 1997), bukan peran dari Pelindo III. Sementara untuk kapal rute domestik, kapal yang meninggalkan Pelindo III mempunyai *load faktor* penuh namun kapal yang datang hanya berisi kurang dari 50 % dari ruangan kapal. Oleh karenanya pelabuhan ini mempunyai daya saing berdasarkan kemampuan *transshipment* muatan pada tingkat yang rendah.

Berdasarkan pembahasan di atas maka kemampuan *transshipment* suatu pelabuhan meningkatkan daya saing yang sulit ditiru oleh pelabuhan lain (Barney, 1991; De Martino and Morvilo, 2008). Kalaupun dapat ditiru kemungkinan besar hanya pelabuhan lainnya yang berada di dekatnya secara geografis, itupun harus ditambah faktor lain yang membentuk daya saing secara total (Notteboom, Coeck, Verbeke, and Winkelmanns, 1997), karena menurut Theotokas and Harlaftis (2009); Laxe (2010); Vaferi *et al.* (2017), daya saing pelabuhan dibentuk oleh banyak faktor yang saling terkait.

(3) Kapasitas dan Permintaan Regional Pelabuhan

Ketidakseimbangan kapasitas pelabuhan di suatu wilayah mempengaruhi tingkat persaingan antar pelabuhan. Kelebihan kapasitas suatu pelabuhan menyebabkan pelabuhan saingan menjadi agresif merebut pangsa pasar, terkadang menyebabkan perang

tarif yang merusak. Sebagai contoh, pertumbuhan yang cepat kapasitas muatan di pelabuhan yang berada di pelabuhan Mediterania Timur telah mendorong intensitas persaingan antar pelabuhan utama, akibatnya pelabuhan seperti Limassol dan Damietta telah dipaksa untuk bersaing secara agresif untuk mempertahankan pelanggan dengan layanan penetapan harga sangat rendah sehingga mungkin tidak menutupi biaya (The World Bank, 2007). Laut Mediterania merupakan pusat lalu-lintas angkutan laut bagi Benua Eropa, maka layak selalu menjadi ajang persaingan di antara pelabuhan-pelabuhan yang ada di situ, keberadaannya sama seperti Laut Jawa bagi Indonesia (Zuhdi, 2016) yang merupakan jalur lalu-lintas utama sejak jaman kolonial sampai sekarang.

Demikian sebaliknya dengan ketidakmampuan suatu pelabuhan di suatu wilayah untuk menghasilkan muatan cukup, akan meningkatkan persaingan, berakibat memicu pelabuhan lain untuk berkinerja lebih tinggi dalam menghasilkan muatan (pengertian menghasilkan muatan adalah banyaknya muatan yang ditangani pelabuhan). Contohnya kapasitas *hinteland* yang rendah di Karibia membatasi pasar tersedia untuk setiap pelabuhan, telah menciptakan kebutuhan untuk bersaing bagi semua jenis barang yang dapat memiliki keunggulan komparatif. Situasi seperti ini belum ada suatu pelabuhan yang berani mengkhususkan diri dalam menangani muatan tertentu (Brooks, 2000).

Pelindo III khususnya Cabang Tanjung Perak mempunyai permintaan tinggi bagi daerah penyangganya, mulai Gresik, Mojokerto, Sidoarjo dan kota-kota lainnya yang merupakan *hinterland* terdekat sebagai kawasan industri di Jawa Timur pada umumnya. Demikian juga perannya sebagai pemasok utama bagi kawasan Indonesia Timur. Volume muatan petikemas domestik sebanyak 3 juta TEUs jelas berasal / diperuntukkan dari dan

ke daerah *hinterland*-nya (pelindo.co.id, 2020). Kapasitas pelabuhan seperti ini jelas merupakan peluang bagi pelabuhan lain untuk masuk pasar yang masih luas. Namun realitanya bahwa semua pelabuhan utama di Indonesia (Pelindo I – IV) sudah ditanamkan spirit sebagai *holding* tinggal menunggu dasar hukumnya, sehingga tingginya kapasitas *cargo handling* dan permintaan bagi regionalnya tidak memicu persaingan antar pelabuhan. Kalaupun ada pesaing misalnya dari pelabuhan khusus milik perusahaan yang ada di Jawa Timur jumlahnya tidak banyak, itupun lebih mengutamakan penangan muatan untuk kepentingan sendiri. Oleh karenanya kapasitas Pelindo III mengundang kompetitor untuk masuk dalam persaingan.

(4) Keberanian Mengambil Risiko

Persaingan pelabuhan dipengaruhi oleh risiko yang dipertaruhkan dalam mempertahankan pangsa pasar lalu lintas regional. Semakin besar taruhannya (investasinya), semakin kuat pelabuhan untuk mempertahankan pangsa pasarnya. Terminal petikemas modern dalam satu pelabuhan minimal diperlukan investasi \$ 100 juta (The World Bank, 2007). Investor manapun tentu mengambil risiko investasi besar ini (Lorange , 2006; Bichou and Gray, 2005) ini jelas akan mempertahankan pangsa pasarnya, sekaligus menjadi penghalang bagi pesaing. Contohnya APM Terminal, suatu *holding company* Maersk Line (perusahaan pelayaran Denmark, terbesar di dunia), berinvestasi sangat besar pada terminal petikemas di pelabuhan Salalah (pelabuhan terbesar di Oman) jelas memiliki kepentingan dalam memastikan bahwa fasilitas tersebut digunakan secara efisien sebagai *hub transshipment* regional. Besarnya investasi merupakan benteng persaingan terhadap pesaing.

Lemahnya daya saing suatu pelabuhan akibat disaingi pelabuhan lain juga berdampak terhadap ekonomi sekitar pelabuhan tersebut. Pelabuhan Rotterdam misalnya, adalah kontributor utama bagi ekonomi lokal dan regional. Kondisi ini telah memicu persaingan ketat dengan pelabuhan lain di Eropa Barat untuk membangun terminal petikemas dengan kedalaman (*draft*) yang dapat melayani kapal petikemas besar sekelas Post Panamax, New Panamax dan Ultra Large Container Vessel (Branch and Robarts, 2014).

Pelindo III yang merupakan *holding company* tentu telah memutuskan risiko investasi terhadap suprastruktur atau bahkan kadang sampai ke infrastruktur pelabuhan di bawah naungannya. Perhatikan pernyataan Direktur Utama Pelindo III sebagai berikut:

”Pekerjaan investasi kami tahun 2019 ini masih fokus pada penyelesaian pembangunan infrastruktur pelabuhan dan pendukungnya seperti akses jalan layang (*flyover*) yang menghubungkan Terminal Teluk Lamong dengan jalan tol dan pembangunan Terminal Gilimas di Lombok Barat Nusa Tenggara Barat” (Pelindo III, 2020)

Nilai investasi tersebut sebesar Rp 6,44 triliun, dialokasikan untuk membiayai sejumlah proyek strategis di seluruh wilayah kerja di tujuh provinsi yang menjadi cakupan wilayahnya. Besarnya risiko investasi tersebut merupakan halangan persaingan pelabuhan dari sisi risiko (The World Bank, 2007).

(5) Kemampuan Menyerap Kerugian

Kemampuan untuk menyerap kerugian dan mensubsidi silang operasi di suatu pelabuhan berdampak pada keseimbangan dan intensitas persaingan (The World Bank, 2007). Operator pelabuhan skala global dengan finansial kuat dan beroperasi di seluruh dunia berkemampuan menyerap kerugian di pelabuhan tertentu, setidaknya untuk jangka waktu terbatas, untuk menghilangkan persaingan. Hutchinson Ports misalnya, jaringannya

terdiri dari 48 operasi pelabuhan di seluruh Asia, Timur Tengah, Afrika, Eropa, Amerika, dan Australasia. Hutchison Port Holdings Limited (HPH), adalah perusahaan *holding* swasta yang tergabung dalam British Virgin Islands (Wikipedia, 2020). Sebagai perusahaan *holding*, Hutchinson Ports mempunyai daya saing tinggi karena mampu menyerap kerugian dari salah satu pelabuhan yang kebetulan sedang merugi.

Pelindo III mengelola 43 pelabuhan umum, 6 anak perusahaan dan 13 “cucu perusahaan”, beroperasi di 7 provinsi pada umumnya merupakan pelabuhan monopoli (walaupun berbentuk perseroan terbatas-PT). Semua anak perusahaan dan “cucu perusahaan” pada tahun 2018 dapat menghasilkan keuntungan, sehingga tidak ada yang harus disubsidi untuk menutup kerugian (PT. Pelindo III, 2018). Contoh laba bersih dari 5 anak perusahaan tersebut sebagai berikut.

Tabel 5.13. Laba Bersih 5 Anak Perusahaan PT. Pelindo III Tahun 2018

No.	Nama Perusahaan	Laba Bersih (Rp. M)
1	PT. Terminal Petikemas Surabaya	1.202
2	PT. Pelindo Husada Citra	11
3	PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia	111
4	PT. Terminal Teluk Lamong	230
5	PT. Pelindo Daya Sejahtera	11

Sumber: PT. Pelindo III, 2018

Kelima usaha tersebut yang meraup keuntungan terbesar adalah PT. Terminal Petikemas Surabaya diikuti oleh PT. Terminal Teluk Lamong. Kalaupun misalnya ada yang rugi (misalnya anak perusahaan di luar Jawa, umumnya produksinya tidak sebesar yang ada di Tanjung Perak Surabaya), sehingga PT. Pelindo Pusat dapat mengambil kebijakan mensubsidi kerugian tersebut yang diambilkan dari hasil operasi anak perusahaan yang ada di Tanjung Perak.

Posisi Pelindo III mempunyai kemampuan menyerap kerugian (seandainya terjadi) dari anak perusahaan atau “cucu perusahaan” yang dinaunginya. Posisi demikian menurut The World Bank (2007) mempunyai daya saing tinggi terhadap pelabuhan domestik lain non Pelindo. Keadaan seperti ini dapat dikatakan Pelindo III *too big to fall* dalam persaingan tingkat domestik.

(6) Kemampuan Mengontrol Operasi

Persaingan antar pelabuhan dapat dipengaruhi oleh kemampuan mengontrol efisiensi operasi pelayanan. Operator terminal di suatu pelabuhan yang beroperasi di luar kontrol manajer pelabuhan menjadi terbatas daya saingnya terhadap pelabuhan lain. Khususnya prosedur kepabeanan yang dipaksakan sering menjadi kendala kemampuan pelabuhan untuk bersaing memperebutkan pangsa pasar. Pelabuhan Jeddah misalnya, prosedur *clearance* menjadi penyebab utama yang membatasi kemampuan pelabuhan untuk tumbuh sebagai pusat distribusi logistik di Laut Merah dan Timur Tengah pada umumnya (The World Bank, 2007).

Pelindo III mempunyai kontrol atas anak perusahaan dan “cucu perusahaan” yang ada di bawah naungannya. Semua operator praktis mempunyai spesialisasi penanganan jenis muatan tertentu agar tidak saling bersaing. Misalnya, PT. Terminal Teluk Lamong hanya menangani muatan kontainer ekspor-impor dan muatan curah kering khusus biji-bijian, yang tidak ditangani oleh terminal lain. Demikian juga entitas lain, misalnya perusahaan bongkar-muat atau perusahaan *forwarding* beroperasi di bawah pengaturan otoritas pelabuhan. Dampak positif ini adalah yang mendapat nama baik dari luar bukan perusahaan bongkar-muat atau perusahaan *forwarding* namun PT. Pelindo III. Buktinya

tahun 2018 memperoleh Juara 2 Kategori Daya Saing Global 7th Anugerah BUMN 2018 dari BUMN Track (Pelindo III, 2020).

(7) Membatasi Pesaing

Pembatasan entitas pendukung jasa pelabuhan yang ditetapkan otoritas pelabuhan pada jumlah yang memenuhi syarat tertentu berdampak pada tingkat persaingan antar pelabuh, karena sebagaimana pembahasan sebelumnya kinerja yang terlihat dari luar bukan perusahaan bongkar-muat, bukan perusahaan *forwarding* atau bukan perusahaan pendukung pelabuhan lainnya, namun pelabuhan induknya. Banyak otoritas pelabuhan memiliki kebijakan yang membatasi sejumlah perusahaan bongkar-muat, perusahaan tunda dan perusahaan pendukung lainnya untuk masuk ke pelabuhan tertentu. Tujuannya untuk mengontrol tingkat pelayanan tertentu. Jika tidak ada pembatasan, banyak perusahaan pendukung yang masuk yang tingkat pelayanannya sulit dikontrol. Contohnya pelabuhan-pelabuhan di Jepang secara historis telah terbukti mempunyai daya saing tinggi karena membatasi jumlah perusahaan bongkar-muat yang berukuran menengah ke atas yang diperbolehkan beroperasi (The World Bank, 2007).

Kasus pada Pelindo III adalah perusahaan bongkar-muat kecil, menengah, atau besar dapat masuk beroperasi melalui wadah Asosiasi Perusahaan Bongkar-Muat Indonesia (APBMI). Demikian juga perusahaan *forwarding* dapat masuk melalui Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI). Model kebijakan seperti ini pekerjaan pada umumnya “dibagi” di antara mereka dengan cara urutan waktu atau suatu pekerjaan diambil oleh perusahaan bongkar-muat atau perusahaan *forwarder* besar kemudian pelaksanaannya oleh perusahaan yang lebih kecil melalui sub-sub kerja. Kalaupun ternyata dalam suatu

pelayanan bongkar-muat terjadi masalah maka Pelindo III menegur APBMI atau ALFI untuk penyelesaiannya. Kebijakan seperti ini efektif untuk meningkatkan kinerja Pelindo III yang berarti daya saingnya terjaga.

(8) Ketersediaan Subsidi Pemerintah

Persaingan antar pelabuhan dipengaruhi oleh ketersediaan dana publik untuk mengkompensasi kerugian, walaupun mengaburkan peran kekuatan komersial aslinya. Pemerintah mensubsidi pelabuhan didasari bahwa pelabuhan adalah prasarana untuk pertumbuhan ekonomi (Rodrigue, Comtois, and Slack, 2013). Beberapa tahun yang lalu pelabuhan-pelabuhan di Eropa telah disubsidi oleh pemerintahnya masing-masing dengan maksud untuk menjaga pertumbuhan ekonomi (The World Bank, 2007). Sekarang Komisi Eropa telah memperbaiki daya saing murni pelabuhan-pelabuhan tersebut, karena subsidi merupakan daya saing semu.

Kasus Pelindo III, dalam 3 tahun terakhir terus menerus berhasil memperoleh laba bersih, tentu jumlahnya berfluktuasi (Laporan Keuangan Pelindo III 2019). Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Pelindo III walaupun mendertita rugi tentu akan dikompensasi oleh pemerintah. Ketersediaan subsidi ini secara struktural menempatkan posisi daya saing Pelindo diuntungkan, karena pelabuhan khusus tentu tidak akan memperoleh subsidi oleh pemerintah. Subsidi dapat menolong daya saing pelabuhan walaupun bersifat sementara.

b. Ancaman dari Pelabuhan Baru

Sebagai negeri kepulauan peran pelabuhan tak dapat dihindari dalam transportasi laut. Signifikansi ancaman bervariasi dari satu pelabuhan ke pelabuhan lain, tergantung pada sejumlah faktor yang meliputi:

(1) Biaya Investasi Pelabuhan Baru

Pelabuhan adalah investasi jangka panjang yang dananya sangat besar (Lorange, 2005; Bichou, 2005), begitu dana diinvestasikan sulit ditarik kembali. Besarnya dana ini merupakan halangan bagi pelabuhan baru yang akan memasuki pasar. Besarnya dana akan tertanam dalam infrastruktur misalnya kolam pelabuhan, alur kapal, pemabngunan jalan akses pelabuhan, juga suprastruktur misalnya bangunan-bangunan gedung dalam fungsi pengaturan, gudang, alat bongkar-muat, sarana bantu navigasi, kapal pandu dan seterusnya. Hasil studi Bank Dunia (2007), melaporkan bahwa pembagunan Pelabuhan Tanjung Pelepas di ujung barat daya Malaysia mencapai \$ 745 juta yang merupakan pelabuhan kontainer, dimasukkan untuk menyaingi pelabuhan Singapura. Perhitungan pemerintah Malaysia benar, pada tahun 2000 volume *cargo handling* petikemas baru 0,4 juta TEUs pada tahun 2004 menjadi 4 juta TEUs, naik 10 kali lipat.

Kasus pada Pelindo III pesaing dari pelabuhan baru dari tanah air praktis tidak ada, hal ini karena pelabuhan-pelabuhan utama (*hub port*) di Indonesia sudah terwadahi dalam *holding company* yaitu Pelindo I- IV. Kemudian posisi Pelabuhan Tanjung Perak berada di timur Pulau Jawa. Sementara pusat ekonomi Indonesia berada di Pulau Jawa. Maka posisi *given* menguntungkan ini menjadikan Pelabuhan Tanjung Perak sebagai pusat pemasok logistik bagi wilayah Indonesia Timur. Pesaing akan muncul jika pusat ekonomi tidak berada di Pulau Jawa lagi, yang merubah pola distribusi logistik Indonesia. Pesaing

yang mungkin muncul justru akan datang dari operator pelabuhan kelas global sebagaimana Hutchinson Port, APM Terminal ketika pusat distribusi logistik berubah.

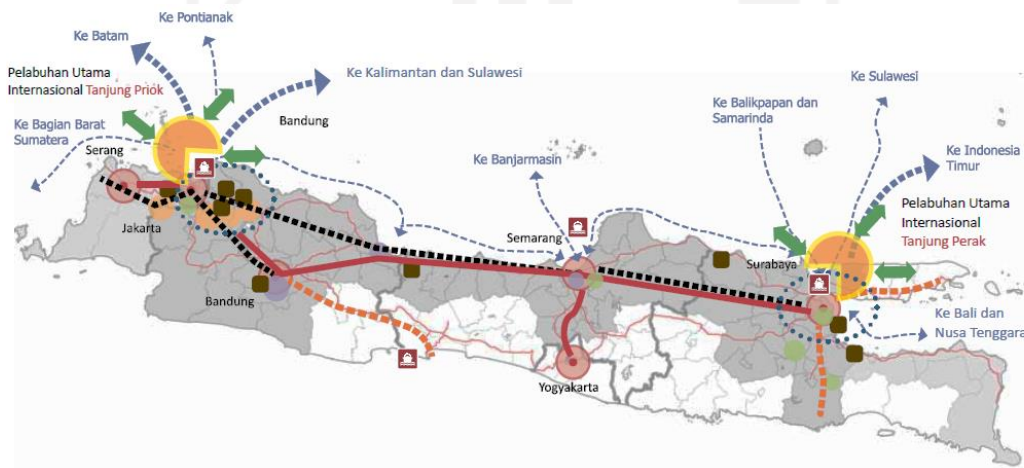
(2) Pola Distribusi Baru

Pola distribusi baru terhadap logistik berpotensi mengancam munculnya pelabuhan-pelabuhan baru. Dasar pemikirannya adalah bahwa setiap perubahan mengandung kesempatan dan ancaman sekaligus. Menurut Hummels (2009), tipe tantangan dalam komposisi perdagangan sekarang yang mempengaruhi persaingan pelabuhan adalah pola aliran barang terkait rute geografis pelayaran serta variasi volume pengiriman. Hal ini disebabkan tersebarnya lokasi industri demi efisiensi distribusi, sehingga mendorong pergeseran pola distribusi baru (Rodrigue, 2004).

Kesempatan adalah bagi manajer yang visioner sedangkan ancaman adalah bagi yang berpandangan “pokoke” (Jw). Kasus di Kawasan Teluk, Timur Tengah, pusat distribusi baru terjadi di pelabuhan Salalah (pelabuhan terbesar di Oman). Pelabuhan ini adalah pendatang baru, mengalahkan pelabuhan Jeddah di Arab dan pelabuhan Uni Emirat Arab dan bahkan sampai pelabuhan Kolombo (The World Bank, 2007). Investor mempunyai kepentingan merubah pola distribusi baru sehingga pelabuhan baru dapat memasuki pasar dengan keyakinan penuh. Contoh lain adalah keberadaan Terusan Panama yang memperpendek jarak pelayaran dari Asia ke Pantai Timur Amerika. Kongesti muatan di Pantai Barat Amerika sementara permintaan tinggi di Pantai Timur Amerika telah merubah pola distribusi dengan memotong jalur melalui Terusan Panama, yang otomatis mengurangi biaya pengiriman karena waktu kirim lebih pendek. Dampaknya telah membuka kawasan *hinterland* bagi Meksiko dan Kanada. Pelabuhan baru dapat

menyediakan akses ke pedalaman melalui transit darat, memberikan kesempatan munculnya pelabuhan yang lebih berdekatan dengan pusat distribusi (Stopford, 2009).

Kasus pada PT Pelindo III, selama pusat Ekonomi Indonesia masih berada di Pulau Jawa maka posisi geografis Pelindo III khususnya Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya masih diuntungkan karena permintaan *cargo handling*-nya tinggi dan cenderung naik (PT Pelabuhan Indonesia III, 2019). Perlu diketahui bahwa permintaan jasa pelabuhan merupakan permintaan turunan dari kegiatan ekonomi (Stopford, 2009; Lun, Lai, Cheng, 2010) di Jawa Timur dan Indonesia Timur. Pola distribusi logistik Indonesia dibagi menjadi 2, yaitu Indonesia Barat dikontrol oleh Pelabuhan Tanjung Priok Jakarta dan Indonesia Timur dikontrol oleh Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya (Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, 2011). Posisi pelabuhan demikian diuntungkan oleh posisi geografis dan simpul logistik (Laxe, 2010). Perhatikan gambar posisi simpul pola distribusi logistik utama di Indonesia berikut.



Gambar 5.9. Pola Distribusi Logistik Utama Indonesia
Sumber: Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian (2011)

Gambar di atas menunjukkan bahwa Pelabuhan Tanjung Priok Jakarta sebagai pusat distribusi logistik Indonesia Barat, sedangkan Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya sebagai pusat distribusi logistik Indonesia Timur. Konsekuensi dari kedua pusat distribusi logistik tersebut maka kompetitor (pelabuhan baru) sulit masuk ke pasar persaingan pelabuhan Indonesia, khususnya bagi Pelindo III. Oleh karenanya pola distribusi baru mengundang pesaing pelabuhan baru.

(3) Ketentuan Kesepakatan Operasi

Ketentuan dalam sewa, konsesi, dan perjanjian lainnya, khususnya yang melibatkan investasi oleh operator, membentuk perlindungan dari pesaing baru memasuki bisnis pelabuhan. Kasus dalam situasi lain, suatu pelabuhan justru dapat diancam oleh pendatang baru. Ada pelajaran baik dari Eropa Barat, keberhasilan perusahaan pandu kapal Belanda, Kortug, yang mulai beroperasi di Rotterdam pada 1998 dengan strategi *cost leadership* (Porter, 1980), penurunan tarif pandu kapal 25 % di bawah rata-rata perusahaan pandu kapal yang lain. Keberhasilan tersebut dapat memperluas jasanya ke pelabuhan Hamburg dan Bremerhaven Jerman. Secara bersamaan Kortug tetap menjaga kinerjanya di Rotterdam dan menunjukkan kinerja barunya di Jerman (The World Bank, 2007).

Kasus pada Pelindo III, jasa pandu disediakan oleh Pelindo III demikian juga tarifnya. Kebijakan yang diambil adalah tidak diperbolehkan perusahaan jasa pandu kapal lainnya memasuki wilayah kerja pelabuhan, praktis bertindak sebagai monopoli. Fenomena yang perlu dikritisi adalah: (1) Semangat privatisasi dalam jasa pandu kapal belum tertanam, sementara arus persaingan di pelabuhan-pelabuhan berkinerja tinggi di dunia telah

melonggarkan keterlibatan privatisasi sejak tahun 2000-an (Baird, 2000; Beresford, Gardner, Pettit, Naniopoulos, Wooldridge, 2004; Lee and Lam, 2016); (2) Pelabuhan khusus milik perusahaan privat yang sudah mampu menyediakan jasa kepelabuhan secara menyeluruh masih harus membayar biaya pandu kepada Pelindo III. Walaupun perusahaan privat ini mampu menyediakan kapal pandu dan *crew* pandu tetap diharuskan membayar “konsesi jasa pandu” ke Pelindo III. Fenomena ini merupakan kelemahan yang menjadi target bagi pelabuhan lain untuk menyerang Pelindo III, terutama dari pelabuhan di luar negeri. Maka kesepakatan operasi dalam pandu kapal telah membuka peluang masuknya pelabuhan baru.

(4) Halangan Alami

Hambatan alami yang membatasi kapasitas pelabuhan dapat menekan ancaman pendatang baru, khususnya dalam pemenuhan kebutuhan tempat untuk bangunan infrastruktur dan suprastruktur (Notteboom and Yap, 2012). Suatu pelabuhan yang terbatas ketersediaan lahan kemudian memperluas pelabuhan dengan membangun pelabuhan lain di dekatnya (The World Bank, 2007).

Kasus pada Pelindo III, kenaikan volume *cargo handling* dihadapkan pada keterbatasan tempat di Tanjung Perak. Berikut bukti kenaikan volume *cargo handling* untuk muatan petikemas.

Tab 5.14. *Cargo Handling* Petikemas Pelindo III Tahun 2014-2017 (TEUs)

2014	2015	2016	2017	2018
4.337.555	4.360.669	4.611.262	4.919.719	5.337.673

Sumber: Pelindo III (2018)

Kebijakan yang diambil dalam merespon pasar adalah dengan membangun pelabuhan lain yang tidak jauh dari Tanjung Perak yang diberi nama PT. Terminal Teluk Lamong. Keputusan membangun terminal baru ini telah memperhitungkan isu-isu sosial dan politis, perhatian pada lingkungan (Laxe, 2010) dan pola “rob” air laut serta visi ekonomi terkait biaya transportasi (Lihat misalnya gagasan Badri, Davis, and Davis, 1995; MacCarthy and Attirawong, 2003). Terminal baru ini mempersyaratkan operasi yang sangat ketat: (1) Hanya menangani muatan petikemas dan muatan curah kering biji-bijian; (2) Komitmen tinggi sebagai *green port*; (3) *Information technologi-based, paperless document*. Kebijakan seperti ini merupakan menjadi penghalang bagi pendatang baru.

(5) Besarnya Pengalihan Biaya

Besarnya biaya pengalihan menentukan kemampuan pendatang baru untuk memulai operasi bersaing, baik di dalam pelabuhan atau antar pelabuhan. Ada beberapa bentuk pengalihan biaya. Misalnya pengalihan dari satu fasilitas pelabuhan ke pelabuhan lain. Beberapa kasus hal ini hanya kecil biayanya, terutama untuk operator yang fasilitas tetapnya sedikit nilai investasinya. Namun jika nilai fasilitasnya besar, terutama biaya yang tertanam pada alat penanganan petikemas maka akan menanggung biaya signifikan. Misalnya di pelabuhan Kingston, Jamaika, kerentanan pengalihan fasilitas hanya mengeluarkan sedikit biaya (The World Bank, 2007), keadaan demikian mengundang datangnya pesaing baru (dengan syarat potensi ketersediaan muatan masih tinggi).

Pada kasus Pelindo III, pengalihan fasilitas jelas sesuatu yang tidak masuk akal karena besarnya biaya yang harus dikeluarkan. Alat penanganan muatan curah kering biji-bijian berupa *conveyor* sepanjang hampir 1 KM tidak mungkin ditempatkan di Pelabuhan

Tanjung Perak karena keterbatasan tempat. Maka pendirian Terminal Teluk Lamong (TTL) merupakan solusi untuk menghindarkan besarnya biaya pengalihan fasilitas (Grobar, 2008; Notteboom and Yap, 2012). Demikian juga *crane* untuk penanganan petikemas yang ada di TTL berbeda (dari sisi kecanggihan teknologinya) dengan yang ada di Pelabuhan Tanjung Perak. Maka pelabuhan melindungi posisi pasarnya dengan memastikan bahwa biaya peralihan ini dimaksimalkan (The World Bank, 2007), sehingga calon pendatang akan kesulitan memasuki pasar.

(6) Keunggulan Biaya dan Loyalitas Pelanggan

Salah satu strategi bersaing yang cukup efektif adalah keunggulan biaya gagasan Porter (1980). Sulitnya menembus strategi ini mempengaruhi ancaman pendatang baru pada industri jasa pelabuhan. Keunggulan biaya dapat ditempuh dengan skala ekonomi produksi (volume *cargo handling*) atau pengalaman yang panjang dalam membangun kemapanan suatu pelabuhan. Ada beberapa bentuk yang mengantarkan pada posisi keunggulan biaya, misalnya memiliki lokasi yang lebih baik (Haezendonck *et al.* 2000), investasi yang sudah ditanamkan dalam fasilitas sudah besar, atau mempekerjakan personil yang berpengalaman. Oleh karenanya *cost leadership* mempunyai andil membentuk daya saing (Porter, 1980) pelabuhan.

Loyalitas pelanggan bersifat sementara, tergantung pada kepekaan terhadap keinginan pelanggan, kualitas pelayanan, lama penanganan muatan, dan tentu besar tarif yang harus dibayar pelanggan. Salah satu penentu kualitas jasa pelabuhan adalah fasilitas pelabuhan tersebut (Brooks, Hummels, 2009), selanjutnya kualitas jasa berpengaruh signifikan

terhadap loyalitas pelanggan (Tjiptono & Chandra, 2005). Variabel-variabel tersebut dapat dideferensiasi sebagai strategi membatasi pendatang baru (The World Bank, 2007).

Kasus pada Pelindo III, pada dasarnya jasa yang disediakan bersifat tunggal termasuk tarifnya. Kalaupun bervariasi karena tergantung jenis muatan yang ditangani. Setiap jenis muatan ditangani dengan prosedur yang berlainan mengingat sifat muatan itu sendiri (Branch, and Robarts, 2014), sehingga pesedur yang harus dilewati untuk setiap jenis muatan berbeda, demikian juga terminal yang digunakan untuk bongkar-muat. Berdasarkan hasil wawancara dari pengirim / penerima barang yang melalui Pelabuhan Tanjung Perak, loyalitas kepada Pelindo III masih bersifat keterpaksaan, karena tidak ada pelabuhan lain yang harus digunakan untuk mengirim/ menerima barangnya. Pelanggan domestik tidak mempunyai opsi lain karena Pelindo III bersifat monopoli. Sebagian kecil pelanggan misalnya PT. Petro Kimia Gresik dan PT. Semen Gresik telah menggunakan pelabuhan khusus mereka sendiri, namun sebagian besar pelanggan yang berada di daerah *hinterland* “harus” terikat dengan Pelindo III. Maka keunggulan biaya dan loyalitas pelanggan Pelindo III sebetulnya bersifat semu.

c. Ancaman dari Pengganti Pelabuhan

Bentuk ketiga dari lima kekuatan persaingan pelabuhan adalah ancaman dari pengganti pelabuhan, berupa potensi dari pengguna jasa pelabuhan mengalihkan sumber-sumber produk global (Laxe, 2010). Kekuatan ini terjadi karena perdagangan dunia yang semakin terbuka, sumber pasokan produk menjadi semakin global, dan spesialisasi vertikal menjadi faktor yang semakin penting dalam rantai pasok global (Heaver, 2008). Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi meliputi:

(1) Sumber Produk Global yang Melalui Pelabuhan

Pengertian sumber produk global yang melalui pelabuhan adalah sejauh mana ketersediaan produk global bagi pelanggan yang diterima melalui pelabuhan, menentukan potensial persaingan pelabuhan. Contohnya berbagai jenis buah dan sayuran dihasilkan dari sumber global. Pisang, misalnya, bersumber dari Afrika Barat, Amerika Tengah dan Selatan, Karibia, atau Asia. Demikian juga sumber industri tekstil berasal dari berbagai negara. Importir akan mencari sumber-sumber produk yang harganya paling efisien (Laxe, 2010), yang berdampak pada opsi penggunaan pelabuhan yang harus digunakan (The World Bank, 2007). Hal ini artinya pesaing pelabuhan dipicu oleh asal sumber produk.

Kasus pada Pelindo III, bagi eksportir-importir mau tidak mau harus menggunakan pelabuhan tersebut. Sedangkan bagi importir dapat memilih opsi asal produk yang pelayanan pelabuhan asal yang paling efisien (Brooks, Hummels, 2009), agar harga di Indonesia dapat ditekan. Artinya untuk pelabuhan tujuan tetap harus melalui Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya. Sedangkan bagi eksportir tidak ada pilihan lain harus melalui pelabuhan ini. Potensi pesaing pelabuhan berlaku bagi importir di pelabuhan asal di mana asal produk. Jika importir adalah importir asing yang membutuhkan produk dari sekitar Jawa Timur yang merupakan kota-kota *hinterland* tetap saja harus menggunakan pelabuhan Tanjung Perak. Kecuali importir asing mencari produk bukan dari sekitar Jawa Timur, akan mencari pelabuhan yang paling dekat untuk menekan ongkos transport. Maka pesaing Pelindo III berlaku bagi importir asing ketika mencari sumber produk di luar Jawa Timur.

(2) Penggantian Produk Ekspor-Import

Konsumen asing terhadap produk tertentu yang sebelumnya diimpor melalui suatu pelabuhan tertentu yang dapat menggantikan produk tersebut berarti pelabuhan itu menghadapi ancaman ditinggalkan (Laxe, 2010). Misalnya pembangkit listrik yang menggunakan batubara impor sebagai sumber pembangkit energi beralih ke minyak atau gas. Dampaknya pelabuhan di mana batu bara berasal akan ditinggalkan oleh konsumen asing tersebut.

Kasus pada Pelindo III, disorot dari salah satu barang impor yang sangat luas dibutuhkan masyarakat Indonesia pada umumnya dan masyarakat Jawa Timur pada khususnya adalah tepung terigu. Tepung terigu adalah hasil dari penggilingan biji gandum, yang mana biji gandum ini 100 % masih impor. Dipilihnya salah satu komoditas penting yang melalui pelabuhan Tanjung Perak ini sesuai pemikiran Haezendonck *et al.* (2006), bahwa untuk menganalisis posisi daya saing suatu pelabuhan harus dilihat jenis barang yang signifikan ditangani pelabuhan tersebut. Faktanya di Surabaya ada satu pabrik terigu, yaitu PT. Bogasari Flour Mills. Kapasitas produksi 4.366 Mton/hari (Kementerian Perdagangan, 2016). (1 Mton atau metrik ton = 41 ton). Jika asumsi berat biji gandum sebelum diolah menjadi tepung terigu perbandingannya 1: 0,7, berarti jumlah biji gandum yang harus diolah (diimpor) perhari = 6.237 ton. Jumlah ini harus ditangani melalui pelabuhan Tanjung Perak Surabaya. Selama ini fungsi tepung terigu belum tergantikan oleh tepung lain secara signifikan, bahkan impornya cenderung naik. Kebutuhan Indonesia untuk komoditas gandum tinggi. Data Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat total impor gandum Indonesia sepanjang 2016 mencapai 10,53 juta ton

meningkat 42% dari tahun sebelumnya hanya 7,4 juta ton. Demikian pula nilainya juga naik 15,6% menjadi US\$ 2,4 miliar dari tahun sebelumnya US\$ 2,08 miliar (Reyley, 2018). Maka untuk produk impor yang dipilih adalah produk yang signifikan dibutuhkan masyarakat dan tentu impornya melalui pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, yang mana tidak berdampak terhadap ancaman pemakaian pelabuhan ini.

Komoditas ekspor yang melalui Pelindo III khususnya Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya yang banyak adalah dalam bentuk muatan umum, misalnya garmen, hasil industri logam, dan hasil industri lainnya, baik yang dikemas dalam petikemas atau *unitized*. Jenis komoditas ini dipilih karena signifikan (Haezendonck *et al.* 2006). Berdasar hasil studi The World Bank (2007) dan Heaver (2008), pada spirit logistik global sekarang ini, sumber komoditas dapat diperoleh di manapun (terutama jenis komoditas hasil industri atau muatan umum). Surabaya dan kota sekitarnya bukan satu-satunya produsen muatan umum, dari negara lain lebih banyak yang menghasilkan komoditas sejenis, bahkan dengan harga lebih murah. Misalnya hasil industri dari Cina, Vietnam, India dan lainnya yang berpotensi menggeser muatan umum dari Surabaya dan sekitarnya. Artinya keberadaan Pelindo III dihadapkan pada persaingan dari pelabuhan negara lain yang menghasilkan muatan umum lebih efisien. Maka terhadap ekspor muatan umum, Pelindo III dihadapkan persaingan yang signifikan.

(3) Besarnya Pengalihan Biaya

Pengalihan biaya artinya biaya yang harus dikeluarkan oleh eksportir-importir jika barang yang diekspor / diimpor tergantikan dengan komoditas sejenis dari negara lain. Semakin besar biaya pengalihan maka semakin kuat suatu pelabuhan dibentengi oleh

pesaing pelabuhan lain, dan sebaliknya. Besarnya pengalihan biaya ini menguntungkan pelabuhan, karena daya saingnya kuat. Namun jika pengalihan biaya ini nilainya tidak signifikan maka pelabuhan tersebut menghadapi pesaing dari pelabuhan lain. Misalnya *free trade zone* Jebel Ali di Dubai yang memungkinkan penyewa untuk mengimpor dan merakit produk setengah jadi menjadi produk jadi melalui pelabuhan ini, sementara di pelabuhan lain biayanya lebih tinggi. Produsen sepatu Reebok misalnya, telah menyelenggarakan perakitan dan pusat distribusi di pelabuhan Rotterdam untuk melayani pasar Eropa. Sementara jika kegiatan ini diselenggarakan di pelabuhan lain akan memakan biaya lebih tinggi (The World Bank, 2007).

Kasus pada Pelindo III, terutama bagi importir *general cargo* di luar negeri yang harus menggunakan pelabuhan Tanjung Perak Surabaya akan mempertimbangkan produk sejenis dari negara lain yang lebih murah, yang berarti biaya pengalihan impor murah. Dampaknya mengancam keberadaan pelabuhan ini. Lain halnya jika pengalihan biaya di mana importir tidak dapat berbuat banyak, tidak dapat mengalihkan ke barang lain sejenis selain dari Surabaya. Artinya pengalihan biaya cukup besar, dampaknya Pelindo III menang dalam posisi persaingan, dan sulit disaingi oleh pelabuhan lain. Oleh karenanya jika pengalihan biaya hanya ringan maka potensi pesaing dari pelabuhan lain, dan jika pengalihan biaya besar maka menjadi keuntungan bagi Pelindo III karena menang posisi.

(4) Elastisitas Permintaan Ekspor-Impor

Faktor penentu persaingan suatu pelabuhan juga dipengaruhi oleh elastisitas barang ekspor -impor yang melalui pelabuhan tersebut. Semakin elastisitas suatu barang berarti eksportir-importir semakin tinggi mencari barang pengganti dari sumber lain, yang berarti

kemungkinan tingkat permintaann jasa pelabuhan semakin rendah, merupakan ancaman dari pelabuhan lain. Sebaliknya jika semakin inelastis, maka permintaan terhadap jasa pelabuhan semakin stabil (terlebih barang kebutuhan pokok sebagaimana tepung terigu). Dampaknya daya saing suatu pelabuhan berbanding terbalik dengan tingkat elastisitas permintaan barang ekspor-impor (The World Bank, 2007).

Kasus pada Pelindo III, perimtaan barang signifikan terhadap kebutuhan masyarakat, yaitu tepung terigu bersifat inelastis. Artinya permintaannya tidak banyak dipengaruhi oleh tingkat harga. Artinya walaupun komoditas tersebut harganya naik atau turun permintaan impor biji gandum yang melalui pelabuhan Tanjung Perak Surabaya tetap ajeg searah dengan permintaan tepung terigu yang relatif tetap. Permintaan *general cargo* mempunyai sifat elastis karena banyaknya sumber komoditas tersebut dengan harga lebih murah, sebagaimana dari Cina dan Vietnam. Dampaknya pada *general cargo*, Pelindo III riskan terhadap persaingan dari pelabuhan lain.

(5) Proporsi Biaya Pelabuhan terhadap Biaya Pengiriman Total

Proporsi biaya pelabuhan terhadap biaya pengiriman total berdampak pada persaingan pelabuhan. Banyak pengirim mempertimbangkan biaya pelabuhan menjadi salah satu pengeluaran yang terkontrol dalam rantai logistik, sebagian lain sulit mengontrolnya sehingga merupakan *given*. Secara umum, semakin tinggi persentase biaya pelabuhan terhadap biaya pengiriman total, semakin besar dampaknya bagi keputusan (perilaku) pembelian jasa pelabuhan oleh pengirim. Untuk produk elektronik biaya pelabuhan bisa kurang dari 1 persen dari nilai total pengiriman, sedangkan produk curah seperti beras, batu bara dan curah lainnya bisa lebih dari 15 persen (The Word Bank, 2007). Hal ini

terkait dengan berat barang sehingga energi yang dibutuhkan untuk *cargo handling* semakin besar jika berat produk tersebut juga semakin besar. Namun biaya klaim muatan curah lebih kecil daripada muatan elektronik mengingat harga per satuan muatan curah lebih murah daripada muatan elektronik. Biaya klaim dapat berdampak pada keuntungan dan mempengaruhi pemilihan pelabuhan, tergantung pada apakah pengirim memiliki opsi untuk mengirim melalui pelabuhan lain atau menemukan pasar lain.

Biaya pelabuhan memiliki andil penting dalam harga komoditas curah seperti batubara, semen, dan minyak mentah di pasar tujuan. Semakin dalam *draft* (kedalaman pelabuhan) semakin dapat diperoleh skala ekonomi *cargo handling* karena kapal-kapal curah yang dapat masuk ke pelabuhan tersebut juga semakin besar kapasitasnya. Kapal curah pada umumnya memepersyaratkan *draft* pelabuhan yang lebih dalam karena beratnya kapal dan muatan yang dibawanya (Branch and Robarts, 2014). Maka daya saing suatu pelabuhan tidak dapat dipukul rata untuk semua jenis cargo (Haezendonck *et al.* 2000; Haezendonck, Verbeke, Coeck, 2006). Buktinya hasil studi The Word Bank (2007), menunjukkan pendalaman *draft* pelabuhan Maracaibo di Venezuela telah mengurangi biaya pelabuhan \$3 per ton batu bara yang diekspor ke Eropa Barat. Hal ini karena sebelum pelabuhan diperdalam hanya mampu dimasuki muatan kapal curah dengan muatan seberat 60.000 ton, setelah diperdalam meningkat menjadi 180.000 ton sehingga diperoleh skala ekonomi penanganan muatan. Maka skala ekonomi dalam *cargo handling* ikut membentuk daya saing pelabuhan (Theotokas and Harlaftis, 2009).

Kasus pada Pelindo III, berdasarkan wawancara kepada pengirim/ penerima (melalui *freight forwarder*) barang yang melalui pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, baik

pengiriman antar pulau maupun ekspor-impor *total port cost* mencapai 1 persen dari biaya total pengiriman. Kalau biaya *cargo handling* per petikemas 20 kaki adalah Rp.1.350.000 (Putri, 2017), maka biaya pengiriman total Rp 135.000.000 per petikemas. Tarif ini berlaku bagi importir luar negeri yang membayar biaya muatan petikemas. Biaya pelabuhan tersebut dirasa masih tinggi bagi mereka. Maka Pelindo III rentan terhadap pesaing dari pelabuhan lain, terutama ketika importir di luar negeri mengalihkan sumber impornya bukan dari Surabaya lagi. Sedangkan bagi importir (muatan cuah kering-biji gandum), posisi Pelindo III masih kuat karena merupakan monopoli.

d. Daya Tawar terhadap Pengguna Pelabuhan

Pengguna pelabuhan mempunyai andil dalam membentuk daya saing suatu pelabuhan (da Cruz *et al.* 2013). Pengguna utama jasa pelabuhan terdiri dari 2, pertama, perusahaan pelayaran yang memerlukan jasa kapal, kedua, pengirim/ penerima barang yang memerlukan jasa penanganan barang (Alderton, 2008). Kedua pengguna tersebut mempunyai andil dalam membentuk daya saing pelabuhan (Notteboom and Yap, 2012), dan daya saing tersebut telah terbukti dalam waktu lama (Haezendonck and Notteboom, 2002). Adapun jasa kapal terdiri dari: jasa labuh, pandu-tunda, tambat, kepil, dan jasa penunjang lainnya. Jasa kepil adalah kegiatan menarik, mengikatkan tali kapal ke *bolder* yang ada di dermaga. Sedangkan jasa barang terdiri dari: jasa bongkar-muat, penumpukan, dan jasa penunjang lainnya (Alderton, 2008). Pengguna jasa pelabuhan mempengaruhi daya saing suatu pelabuhan dengan berbagai faktor, dan dengan berbagai tingkat signifikansi. Faktor-faktor tersebut meliputi:

(1) Konsentrasi Kekuatan Pengguna Pelabuhan

Maksud konsentrasi kekuatan pengguna pelabuhan adalah seberapa dominan suatu penggunaannya terhadap jasa pelabuhan tersebut. Semakin besar dominasi pengguna tersebut semakin besar daya tawar terhadap pelabuhan, dan sebaliknya semakin kecil daya tawar pelabuhan. Pelabuhan terbesarpun harus berusaha mendekati perusahaan pelayaran besar yang mempunyai daya tawar pindah ke pelabuhan lain, agar dapat menggunakan pelabuhan terbesar tersebut. *Liner shipping* kuat memanfaatkan daya tawarnya untuk mendapatkan konsesi dari pelabuhan New York dan New Jersey, yang berfungsi sebagai pusat distribusi di Pantai Timur Amerika Serikat. Sebaliknya pelabuhan-pelabuhan besar tersebut tidak mau kehilangan 20 persen volume muatan petikemasnya, dan di Karibia 3 pelayaran *cruise* besar, yaitu Carnival, Roral Caribbean, P&O mempunyai *market share* 50 persen dari kapasitas pelabuhan (The World Bank, 2007). Pelabuhan keberatan kehilangan pangsa pasar yang demikian besar.

Kepemilikan kontrol yang besar oleh pengguna kuat terhadap pelabuhan besar memberi kesempatan pelabuhan kecil dan menengah untuk ikut bersaing ketika pengguna itu tidak dapat terpenuhi kebutuhannya oleh pelabuhan besar tersebut (pelabuhan kecil dan menengah sebagai pelarian). Misalnya Carnival mengurangi frekwensi kunjungan ke pelabuhan di Karibia sebagai protes atas pengenaan pajak oleh otoritas setempat. Dampak ekonominya signifikan terhadap negara kecil itu (The World Bank, 2007).

Kasus pada Pelindo III, berdasarkan hasil wawancara ada 3 perusahaan pelayaran domestik utama, yaitu PT. Meratus Line, PT. Maskapai Pelayaran Pulau Laut, dan PT. Pelayaran Tempuran Emas sebagai pengguna Pelindo III yang cukup besar, sedangkan untuk perusahaan pelayaran *ocean going* masih tetap didominasi oleh kelompok Maersk

Line (perusahaan pelayaran Denmark, terbesar di dunia), lalu COSCO (Amerika Serikat), dan OOCL (Hongkong). Keenam perusahaan pelayaran tersebut mengontrol paling tidak 30 persen dari kapasitas pelabuhan Tanjung Perak. Maka para pengguna utama tersebut selalu dirawat oleh Pelindo III. Daya saing Pelindo III terikat oleh pengguna yang konsentrasi kekuatannya besar.

(2) Dampak Perubahan Hubungan Bisnis

Kekuatan persaingan pelabuhan dapat dipengaruhi oleh perubahan hubungan bisnis pelabuhan dengan penggunanya. Penataan perjanjian di antara pengguna pelabuhan dapat menghasilkan daya saing, manajer pelabuhan harus memperbaiki relasional di antara komunitas yang ada di pelabuhan. Hubungan itu dalam berbagai bentuk, misalnya konferensi, pengaturan berbagi *slot* strategi aliansi, dan merger. Hasilnya dalam setiap kasus dapat meningkatkan konsentrasi bisnis pelabuhan di antara pengguna yang lebih kecil. Ketika perwakilan dari Grand Alliance yang terdiri dari P&O, Nedlloyd, NYK, OOCL, dan MISC, menegosiasikan persyaratan kontrak di masa depan, pelabuhan berurusan dengan aliansi pengguna tangguh yang sebelumnya hanya pelanggan individu. Akuisisi Royal P&O Nedlloyd oleh Maersk Line pada 2005 meningkatkan *market share* Maersk sampai 18 persen dari total kapasitas kapal kontainer dunia, yang tidak mungkin jika ditangani secara sendiri-sendiri.

Kasus pada Pelindo III, hubungan dengan para penggunanya diwujudkan dalam bentuk konferensi yang melibatkan perusahaan pelayaran yang diwakili oleh Indonesian National Shipowners' Association (INSA) sebagai wadah pemilik kapal, Asosiasi Logistik dan Forwarder Indonesia (ALFI), Asosiasi Perusahaan Bongkar Muat Indonesia

(APBMI), dan pihak Otoritas Pelabuhan. Forum ini digunakan untuk mengikat hubungan bisnis dengan para penggunanya terkait kebijakan-kebijakan baru, misalnya penentuan tarif bongkar-muat, tarif pelayanan penumpukan, tarif pelayanan kapal, *trend* ketersediaan cargo, lama penumpukan petikemas dan sebagainya.

Terkait dengan *join slot* ruangan kapal terjadi di Pelindo III Cabang di luar Jawa yang kapalnya akan menuju ke Jawa atau pulau lain atau bahkan untuk tujuan ekspor. *Join slot* adalah semacam “arisan” penggunaan ruangan kapal yang tidak terisi penuh karena keterbatasan cargo oleh para pengirim yang masing-masing tidak cukup memenuhi *load factor* ruangan kapal. Agar kapal dapat berlayar secara wajar secara ekonomi maka ruangan kapal dimaksimalkan mendekati *full load factor* dengan kebijakan *join slot*. Sedangkan kapal yang berangkat dari pelabuhan Tanjung Perak dengan berbagai pelabuhan tujuan pada umumnya dapat terisi penuh, hal ini karena jalinan bisnis dengan industri di daerah penyangganya (*hinterland*), yang mana merupakan pusat industri besar di Indonesia. Maka jalinan hubungan bisnis dengan penggunanya digunakan Pelindo III untuk mempertahankan daya saingnya.

(3) Besar Nilai Tambah yang Diciptakan

Daya saing pelabuhan dipengaruhi oleh nilai tambah (Cravens and Piercy, 2013; Song and Panayides, 2015) yang diberikan kepada para penyewa fasilitas kepelabuhan. Para penyewa utama fasilitas pelabuhan mempekerjakan sejumlah besar personil dan secara substansial berkontribusi terhadap ekonomi lokal. Portland, Oregon, telah menargetkan impor otomatis sebagai strategi bisnis bertahan dan tumbuh (The World Bank, 2007), sebagaimana gagasan Porter (1980) dan Hussey (1998). Tiga produsen mobil (Hyundai,

Honda, dan Toyota) sekarang menyewa beberapa terminal dari otoritas pelabuhan negara importir untuk memproses impor produk mereka, ini membuktikan bahwa pelabuhan-pelabuhan yang disewa tersebut mampu memberikan nilai tambah bagi penyewanya.

Kasus pada Pelindo III Cabang Tanjung Perak, penyewaan fasilitas berupa gudang kepada perusahaan bongkar-muat serta lapangan penumpukan petikemas (*container yard*) kepada perusahaan pelayaran merupakan perwujudan nilai tambah bagi penyewanya agar mereka lebih mudah dalam menangani cargonya. Semakin banyak nilai tambah yang diberikan kepada para penyewa (pelanggan) semakin tinggi daya saing Pelindo III, hal ini sesuai pemikiran Cravens and Piercy (2013). Kebijakan yang lain sekarang adalah pelayanan *door to door* yang memberikan nilai tambah bagi para pengirim / penerima cargo karena merupakan kemudahan, barang diterima di tempat penerima, tidak lagi di pelabuhan (Song and Panayides, 2015). *Term* pengiriman “dari pintu ke pintu” mempersyaratkan angkutan multi-moda, angkutan laut dan angkutan darat (Wood, Barone, Murphy, Wardlow, 2002) sekarang dapat disediakan oleh Pelindo III sebagai nilai tambah. Maka nilai tambah yang diciptakan Pelindo III mempunyai andil pada daya saingnya.

(4) Peran Pelabuhan terhadap Ekonomi

Pelabuhan telah berperan penting terhadap ekonomi daerah sekitar (Hoyle, 1989) atau bahkan regional atau nasional sudah sejak sangat lama (Rao, 1965; Mandi, 2015). Menurut Grobar (2008), pelabuhan berfungsi sebagai “mesin ekonomi” bagi kota-kota dan wilayah sekitarnya. Semakin penting suatu pelabuhan terhadap peran ekonomi, semakin banyak tekanan pada pelabuhan untuk mempertahankan pelanggan berharga

mereka. Hal ini wajar karena pelabuhan menjadi tumpuan yang sangat diharapkan masyarakatnya, khususnya dalam pengembangan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja (Hoyle, 1989). Pelabuhan yang berperan penting terhadap perekonomian nasional akan berdampak luar biasa ketika kehilangan pelanggan utama, dampak terhadap pekerjaan dan pendapatan lokalnya (Garrison, Levinson, 2006). Contohnya pelabuhan Rotterdam, sebagai elemen kunci dalam proyek pembangunan ekonomi Belanda selama dekade terakhir ini, telah menciptakan lapangan kerja permanen 17.500 orang dan lapangan kerja temporer lebih dari 45.000 orang, jumlah yang sangat besar bagi pemerintah Belanda (The World Bank, 2007). Contoh sejenis juga terjadi di pelabuhan-pelabuhan Pantai Barat Amerika yang dioperasikan oleh Pacific Maritime Association (PMA), yang mempekerjakan buruh operasional atau *dock worker* sejumlah 10.500 orang (Garrison, Levinson, 2006). Maka pelabuhan berperan ekonomi dalam penciptaan lapangan kerja.

Pentingnya peran terhadap ekonomi, merupakan daya daya tawar dalam menentukan tarif dan layanan fasilitas bagi penggunanya. Contoh empiris adalah pelabuhan Tanjung Pelepas, Malaysia sejak dibuka tahun 2000, sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.15. Peran Ekonomi Pelabuhan Tanjung Pelepas

Jenis Usaha	Jumlah	Jenis Usaha	Jumlah
Pergudangan umum	9	<i>Bunkering</i>	11
Manufakturing	2	<i>Port development</i>	15
Pusat distribusi <i>part</i>	1	Toko bebas bea	1
Gudang kendaraan	1	Asuransi	1
<i>Trucking</i>	28	<i>Pest control</i>	1
Perawatan petikemas	1	Klinik kesehatan	1
<i>Freight Forwarding</i>	40	<i>Cleaning servive</i>	3
Logistik	32	Pertamanan	1
Kontraktor <i>lashing</i>	2	Kantin	5
<i>Prime mover contractor</i>	2	Toko serba ada	5
Pengumpul limbah	2	Pemasok alat berat	2

<i>Ship chandelling</i>	7	Pemasok rupa-rupa	532
Total 705 usaha			

Sumber: The World Bank (2007)

Pelabuhan yang masih relatif baru tersebut telah mampu menciptakan 705 lapangan usaha, suatu prestasi ekonomi yang signifikan. Contoh sejenis juga berlangsung di pantai-pantai Barat Amerika, yang pada tahun 2002 nilai impor dari Benua Asia mencapai \$ 229 milyar (Garrison, Levinson, 2006). Artinya sejak sangat lama sampai sekarang, pelabuhan berperan penting terhadap ekonomi (Rao, 1965; Hoyle, 1989; Alderton, 2008; Mandi, 2015).

Kasus pada Pelindo III, misalnya pada Pelindo III Cabang Pelabuhan Tanjung Emas Semarang, nilai ekonomi bongkar-muat mencapai Rp 300 juta per hari dan *multiplier effect* ekonomi bisa mencapai hingga Rp 1 miliar per hari (Pelindo III, 2020). *Cargo handling* petikemas pada tahun 2019 pelabuhan Tanjung Perak Surabaya = 2.858.205 TEUs sedangkan pelabuhan Tanjung Emas Semarang = 525.749 TEUs (Pelindo III, 2020), atau rasio Tanjung Perak : Tanjung Emas = 5 : 1. Hasilnya peran ekonomi dari kegiatan bongkar muat bagi wilayah Jawa Timur mencapai Rp 1,5 miliar perhari dan *multiplier effect* mencapai Rp 5 milyar. Ini baru dari kegiatan bongkar-muat saja, sementara kegiatan pelabuhan dapat mencapai 24 kegiatan (The World Bank, 2007; Alderton, 2008). Maka peran pelabuhan yang tinggi terhadap kontribusi ekonomi wilayah berkontribusi terhadap daya tawar yang tinggi terhadap penggunaannya, dan sebaliknya.

(5) Kemampuan Pengguna Mengganti Pelabuhan

Jasa suatu pelabuhan mungkin dapat diganti dengan pelabuhan lain oleh penggunanya. Jika pengguna mampu mengganti, berarti daya tawar pengguna tinggi atau daya tawar pelabuhan rendah. Contohnya Eropa Utara, di mana banyak terminal petikemas sehingga pengguna bebas memilih untuk menangani petikemas para pengguna. Perusahaan pelayaran dan pemilik cargo peka terhadap isu-isu efisiensi, yang berdampak pada penggunaan pelabuhan lain yang lebih efisien. Beberapa tahun lalu, Grand Alliance memutuskan untuk sementara waktu menggeser salah satu dari lima layanan Eropa-Asia dari Rotterdam ke Antwerp karena di Rotterdam sedang mengalami keterlambatan. Dampaknya 25.000 TEUs peti kemas bergeser dari Rotterdam ke Antwerp per tahun, sampai ada perbaikan kinerja di Rotterdam (The World Bank, 2007).

Kasus pada Pelindo III, posisi pengguna domestik dalam mengirim atau menerima cargonya mau tak mau harus melalui Pelindo III, apakah di Tanjung Perak Surabaya atau di 43 pelabuhan lainnya yang tergabung dalam *holding* Pelindo III. Posisi Pelindo III di sini sebagai monopoli, oleh karenanya mempunyai daya tawar tinggi. Lain halnya bagi importir di luar negeri, jika mereka mampu mengalihkan impor barangnya dari negara lain jelas Pelindo III mempunyai daya tawar rendah, namun selama mereka masih terikat dengan barang dari Jawa Timur, Pelindo III masih mempunyai daya tawar tinggi. Maka kemampuan pengguna mengalihkan penggunaan suatu pelabuhan ke pelabuhan lain berkontribusi membentuk daya tawar Pelindo III

(6) Biaya Investasi Fasilitas bagi Pengguna

Pengangkut, pengirim, atau penyewa yang telah menginvestasikan fasilitas utama di pelabuhan, menjadi terikat pada pelabuhan tersebut dan menyulitkan untuk

mengalihkan ke pelabuhan lain. Hal ini tentu akan membawa konsekuensi pengalihan biaya, dan tentu kemudian menurunkan daya tawar pengguna terhadap pelabuhan, atau sebaliknya menaikkan daya tawar pelabuhan terhadap penggunanya. Contohnya, perusahaan patungan Arab Saudi dan Amerika Serikat yang mulai mengoperasikan pabrik pengolahan beras di pelabuhan Jeddah pada Oktober 1995. Perusahaan patungan ini adalah fasilitas pengolahan beras terbesar di Timur Tengah, di mana investasi dalam fasilitas menciptakan penghalang untuk keluar ketika mereka tidak puas atas layanan pelabuhan yang diterima. Demikian juga Port of Singapore Authority (PSA), menghadapi kesulitan dengan terminal Aden pada tahun 2002, sesuai kontrak lalu menjualnya ke YemenInvest (The World Bank, 2007).

Contoh sebaliknya International Container Terminal Services, Inc. (ICTSI) dari Filipina memutuskan untuk keluar dari Pelabuhan Rosario di Brasil setelah menginvestasikan \$ 27 juta (The World Bank, 2007) dalam upaya mengoperasikan terminal kontainer dan gagal. Kontraktor memutuskan bahwa kerugian di masa depan akan lebih besar daripada biaya menarik keluar. ICTSI keluar dari Pelabuhan Rosario karena kecewa atas pelayanan pelabuhan, maka sebagai pengguna daya saingnya tinggi (walaupun terpaksa).

Kasus pada Pelindo III, pada tahun 2018 telah kerjasama dengan 3 perusahaan dalam membangun infrastruktur senilai Rp 1 triliun, ketiga perusahaan tersebut adalah PT. Muria Sumba Manis, PT. Sriboga Flour Mill, dan PT. Indonesia Bulk Terminal (CNBC Indonesia, 2018). Para investor tersebut mempunyai kepentingan dalam penggunaan pelabuhan di lingkungan Pelindo III. Bentuk kerjasama tersebut adalah penyewaan lahan

pelabuhan untuk mendirikan pabrik (PT. Sriboga Flour Mill), dan penggunaan terminal Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya untuk menangani impor biji gandum dan distribusi tepung gandum. Kemudian PT. Indonesia Bulk Terminal kerjasama dalam bentuk sebagai operator terminal curah batubara. PT. Muria Sumba Manis bekerjasama dalam bentuk sewa lahan untuk mendirikan pabrik gula di Sumba Timur dan penggunaan pelabuhan untuk distribusi gula. Ketiga perusahaan tersebut terikat dengan eksistensi Pelindo III untuk menggunakan pelabuhannya. Mereka sulit untuk keluar dari keterikatan dengan Pelindo III, sehingga daya tawar mereka rendah atau daya tawar Pelindo III tinggi.

(7) *Choke Point* di Pelabuhan

Choke point adalah titik kemacetan (kongesti) alami di sepanjang jalur masuk-keluar pelabuhan, atau di pelabuhan itu sendiri. *Choke point* secara alami merupakan saluran sempit pelabuhan yang memiliki lalu lintas tinggi karena lokasinya yang strategis (The World Bank, 2007). Titik kemacetan untuk muatan minyak misalnya, adalah jalur padat. Ada banyak “titik tersedak” seperti itu di seluruh dunia, yang berdampak kapal menghadapi masalah keamanan internasional yang tinggi dan ancaman terorisme lintas batas atau kecelakaan (Meersman, Van de Voorde, and Vanelslander, 2012). Sebagai contoh adalah selat Hormuz, yang memisahkan Iran dengan Uni Emirat Arab. Selat ini terletak di antara Teluk Oman dan Teluk Persia. Selat ini merupakan satu-satunya jalur untuk mengirim minyak keluar Teluk Persia, setiap hari 15 kapal tanker yang membawa 16.5 hingga 17 juta barel minyak bumi melewati selat ini (https://id.wikipedia.org/wiki/Selat_Hormuz, 2020), contoh yang sama juga terjadi pada

Terusan Suez di Afrika yang padat lalu-lintas kapal minyak (Stopford, 2009; Meersman *at al.* 2012). Maka titik kemacetan menjadi halangan keluar-masuk pelabuhan.

Kasus Pelindo III, khususnya bagi pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, keberadaan *choke point* analog dengan keberadaan pulau Karang Jamuang di utara pelabuhan Tanjung Perak. Pulau ini terletak di antara Gresik dan Madura, digunakan oleh Pelindo III sebagai tempat transit petugas pandu yang bertugas sebagai advisor kapal yang hendak masuk ke Pelabuhan Tanjung Perak melalui Alur Pelayaran Barat Surabaya (APBS). Berdasarkan kondisi geografis, pelabuhan Tanjung Perak Surabaya mewajibkan pandu bagi kapal yang masuk keluar pelabuhan. Pulau Karang Jamuang adalah gerbang utama memasuki perairan Surabaya atau alur pelayaran Surabaya barat (APBS), jaraknya 32,7 KM dari pelabuhan Tanjung Perak. Keberadaan kondisi geografis pelabuhan mengharuskan kapal wajib pandu, dampaknya sering terjadi “titik tersedak” di pulau Karang Jamuang. Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya adalah pelabuhan tersibuk di Indonesia setelah pelabuhan Tanjung Priok Jakarta (Pelindo, 2019). Jalur antara pulau Karang Jamuang-pelabuhan Tanjung Perak menjadi halangan kapal masuk-keluar jalur ini, sesuai pemikiran Meersman *at al.* (2012). Padatnya lalu-lintas kapal sementara di dermaga sedang penuh mengakibatkan kapal yang akan masuk “tersedak” di pulau Karang Jamuang. Halangan akses seperti ini berdampak menambah waktu kapal beraktivitas dan tentunya biaya pelayaran, oleh karenanya berdasarkan hasil studi da Cruz *et al.* (2013), faktor geografis ini berdampak mengurangi daya tawar terhadap pengguna pelabuhan Tanjung Perak Surabaya.

e. Daya Tawar terhadap Pemasok Pelabuhan

Pengertian pemasok pelabuhan adalah komunitas bisnis yang beroperasi di pelabuhan (Roh, Lalwani, and Naim, 2007), mereka membentuk daya tawar layanan pelabuhan (da Cruz *et al.* 2013). Berbagai operator dan kelompok sering memiliki kemampuan karena pengalaman untuk mengontrol pelabuhan dengan mengancam akan mengurangi atau membatalkan layanan. Saat ini, lebih dari setengah kapasitas terminal peti kemas dunia dikelola oleh sejumlah kecil perusahaan, kira-kira 15, sebagai operator terminal global. Pangsa pasar dari perusahaan-perusahaan ini telah meningkat menjadi 55–60 persen pada 2010 (The World Bank, 2007). Besarnya peran mereka dapat menggoyahkan daya tawar pelabuhan. Daya tawar keseluruhan ditentukan oleh banyak faktor, yaitu:

(1) Pengalaman dan Kemampuan

Pengalaman dan kemampuan unik yang dimiliki pemasok layanan pelabuhan sebagai faktor pembentuk posisi tawar pelabuhan tersebut. Semakin besar kemampuan para pemasok ini semakin semakin besar pula kekuatan daya tawar terhadap pelabuhan. Demikian juga pengalaman, kontraktor yang telah beroperasi di pelabuhan selama bertahun-tahun, telah membentuk personel sangat berpengalaman. Akumulasi investasi besar dalam peralatan dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja pelabuhan. Kontraktor dengan keterampilan unik, seperti penanganan muatan berbahaya atau bahan kimia berarti telah membentuk loyalitas pelanggan, jaringan bisnis serta akses ke pembiayaan, maka posisi tawarnya tinggi terhadap pelabuhan. Contohnya, kontraktor Dubai Ports World (DPW) untuk mengelola pelabuhan Djibouti, pengalamannya meningkatkan daya tawar terhadap pelabuhan Djibouti (The World Bank, 2007). Maka pengalaman dan kemampuan

kontraktor meningkatkan daya tawar mereka atau melemahkan daya tawar suatu pelabuhan.

Kasus pada Pelindo III, para kontraktor yaitu PT. Meratus Line, PT. Maskapai Pelayaran Pulau Laut, PT. Pelayaran Tempuran Emas, Maersk Line, COSCO, dan OOCL telah lama beroperasi di lingkungan Pelindo III, baik di pelabuhan Tanjung Perak Surabaya atau pelabuhan lain di bawah naungan Pelindo III telah membentuk daya saing yang bagus karena pengalaman mereka. Hal ini sesuai dengan pemikiran Laxe (2010), bahwa mengontrakkan terminal merupakan salah satu strategi yang berpengaruh besar dalam meningkatkan daya tawar terhadap pemasok. Oleh karena daya tawar Pelindo III pada posisi di bawah mereka, terutama untuk pasar pelayaran internasional (*ocean going*), maka daya tawar Pelindo III adalah bersifat semu.

(2) Partisipasi Finansial

Komunitas bisnis di suatu pelabuhan yang terlibat dalam pembiayaan pelabuhan mempunyai posisi daya tawar lebih baik daripada yang tidak terlibat. Pelabuhan dengan pembiayaan dari hasil konsesi fasilitas dari kontraktor, yang mana kontraktor menawarkan persyaratan pembiayaan terbaik demi mendapatkan konsesi (Lee, 2010). Contohnya pengembang terminal petikemas di Aden memilih Port of Singapore Authority (PSA) sebagai operator sebagian karena PSA bersedia berpartisipasi dalam pembiayaan lebih \$ 200 juta (The World Bank, 2007) dalam pembangunan infrastruktur. Dampaknya PSA mempunyai daya tawar terhadap pelabuhan Aden, atau daya tawar pelabuhan Aden pada posisi rendah.

Kasus Pelindo III, terjadi pada penyertaan pembiayaan oleh PT Alur Pelayaran Barat Surabaya (APBS), yang merupakan perusahaan patungan antara Pelindo III dengan kontraktor pengerukan asal Belanda, Van Oord, dan perusahaan swasta nasional, PT Gerbang Samudera Utama (GSU). Adapun proporsinya Pelindo III 60 %, Van Oord dan GSU masing-masing 20%, nilai total \$ 73 juta (Pelindo III, 2020). APBS mengelola *channel fee* yang dipungut dari operator kapal untuk dialokasikan pada pengaturan lalu lintas pelayaran dan juga perawatan alur agar aman untuk dilayari. Usai direvitalisasi potensi bisnis APBS semakin menjanjikan. Karena kini *trend* kapal yang memasuki Pelabuhan Tanjung Perak dan Pelabuhan Gresik memiliki bobot yang semakin besar, maka Pelindo III akhirnya mengambil-alih sebagian besar penyertaan pembiayaan sampai 90 %.

Keterbatasan anggaran Pelindo III mengharuskan pihak kontraktor untuk diikutkan dalam pembiayaan tersebut. Dampak terhadap daya saing adalah bahwa sebagai pemasok jasa terhadap Pelindo III, para kontraktor mempunyai daya tawar tinggi, sementara Pelindo III pada posisi terikat. Setelah Pelindo III mampu mengakuisi sahamnya sampai 90 % baru daya saingnya meningkat. Maka partisipasi finansial oleh pihak luar berdampak melemahkan posisi tawar Pelindo III.

(3) Kemampuan Menyerap *Downtime*

Kemampuan pemasok cargo menyerap penghentian operasi pelabuhan mempengaruhi keseimbangan daya tawar pelabuhan. Sebagian pemasok mungkin bersedia menderita kerugian (sementera waktu) atas pasokan jasanya ke pelabuhan. Sementara itu, pelabuhan dapat di bawah tekanan pemerintah dan komersial untuk mengembalikan operasinya.

Contohnya di pelabuhan-pelabuhan pantai barat Amerika Serikat terjadi konflik buruh (Pacific Maritime Association versus The International Longshore and Warehouse Union) pada Oktober 2002. Demikian juga serangan terhadap pelabuhan Ashdod, Haifa, dan Eilat di Israel pada 2005 mengakibatkan otoritas harus mencari cadangan kapal sesegera mungkin. Peristiwa-peristiwa tersebut berdampak penghentian operasi pelabuhan (The World Bank, 2007). Dampak negatif ini tidak hanya terbatas bagi pengguna pelabuhan, namun juga bagi pemasoknya. Banyak pengalaman di dunia bahwa agitasi serangan, pemberontakan, kerusuhan dan konflik buruh berdampak negatif terhadap kegiatan pelabuhan (Stopford, 2009). Maka peristiwa instabilitas sosial berdampak terhadap kegiatan pelabuhan.

Kasus pada Pelindo III, peristiwa ini pernah terjadi akibat pemogokan tenaga kerja bongkar-muat (TKBM) pada 24 Oktober 2016 yang mengakibatkan kegiatan bongkar-muat berhenti beroperasi dan Pelindo rugi Rp 8,5 milyar (Koran Tempo, 2016). Demikian juga peristiwa tahun 2015 yang terjadi pada Pelindo III Cabang Pelabuhan Tanjung Emas Semarang, yang sempat menghentikan kegiatan bongkar-muat. Dampak bagi pemasok jelas kerugian walaupun hanya sementara. Pemasok (terpaksa) menyerap kerugian dari peristiwa tersebut. Maka kemampuan menyerap kerugian akibat penghentian operasi pelabuhan bagi pemasok bersifat keterpaksaan, oleh karenanya walaupun Pelindo III mempunyai daya tawar tinggi terhadap pemasok namun juga bersifat memaksa atau daya tawar tinggi tersebut semu.

(4) Hubungan Pemasok-Pengguna

Keberadaan hubungan timbal-balik antara pemasok cargo dan pengguna pelabuhan turut membentuk daya saing suatu pelabuhan. Hubungan ini dapat mempengaruhi keputusan pelabuhan dalam hal operasi, sewa fasilitas, hak berlabuh, dan jasa lainnya. Contohnya Uniglory, *feeder shipping* anak perusahaan dari Evergreen, yang fungsinya mengangkut petikemas ke *hub port* yang seterusnya akan diangkut oleh induknya, Evergreen, pada jalur utama (The World Bank, 2007). Uniglory yang ingin menggunakan Evergreen rela memperpanjang masa labuh pada menggunakan kapal pengumpan lain yang bebas di luar Uniglory. Pemasok ini memanfaatkan hubungan dengan negosiasi konsesi terminal agar Evergreen tetap dapat digunakan. Maka posisi Uniglory sebagai pemasok dan Evergreen sebagai pengguna pelabuhan. Filosofi ini dapat diterima berdasarkan pemikiran Rusthon, Croucher, Baker (2010), bahwa beberapa pelabuhan memang menawarkan *free period* terhadap kapal untuk melaksanakan kegiatan bongkar-muat dengan tujuan tertentu. Relasional pemasok-pengguna ternyata menjembatani kelestarian bisnis yang menguntungkan bagi pelabuhan, oleh karenanya hubungan ketiga entitas bisnis tersebut menjadi setara.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan, cakupan pelabuhan di bawah Pelindo III terdapat 42 pelabuhan, yang terdiri dari: 6 Pelabuhan Utama (PU), 10 Pelabuhan Pengumpul (PP), 14 Pengumpan Regional (PR), dan 12 Pengumpan Lokal (PL). Hirarkhi ini tujuannya untuk memberikan kepada masing-masing jenjang pelabuhan memfungsikan kapasitasnya sesuai fasilitas (Alderton, 2008) dan hubungan dengan kapasitas *hinterland* (da Cruz *et al.* 2013) dalam menyediakan muatan. Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya berposisi sebagai *hub port* dan pelabuhan

lainnya sebagai *feeder port*. Jalur pelayaran dari *feeder port* ke *hub port* menggunakan kapal *feeder*, seterusnya dari *hub port* ke pelabuhan selanjutnya menggunakan kapal induk (*mother vessel-MV*). Maka hubungan antara operator kapal *feeder*-operator kapal induk-pelabuhan Tanjung Perak membentuk hubungan simbiose mutualistik yang menguntungkan semuanya, yang posisi tawarnya setara.

(5) Hak dan Kewajiban

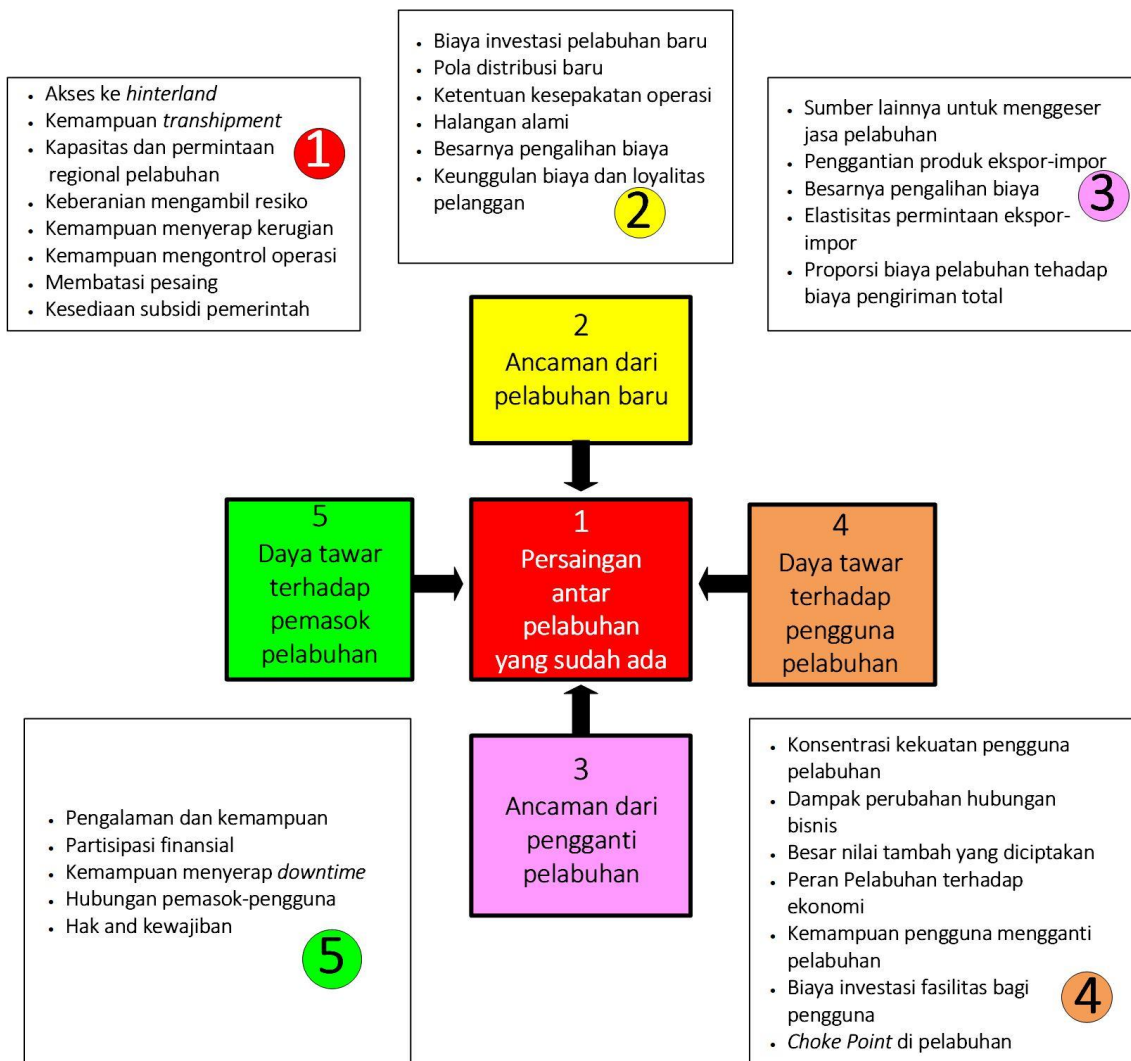
Hak dan kewajiban di sini adalah antara pemasok cargo dengan pelabuhan. Perjanjian sewa dan kontrak lainnya untuk penggunaan fasilitas pelabuhan oleh pemasok dituangkan dengan aturan jelas untuk menghindari konflik di kemudian hari. Hak penyedia tercakup dalam rentang waktu paling tidak selama 20 tahun, hak eksklusif beroperasi. Atau jika rentang waktu lebih terbatas dapat memberi kesempatan pelabuhan untuk mengontrol kinerja pemasok, sehingga mengetahui investasi minimum yang harus dipenuhi oleh pemasok.

Kasus pada Pelindo III, di mana PT Alur Pelayaran Barat Surabaya diberikan konsesi pengelolaan *channel fee* yang dipungut dari kapal yang menggunakan alur pelabuhan, waktunya 5 tahun. Pemberian konsesi pada sebagian besar pemasok jatuh pada anak perusahaan dan “cucu perusahaan”. Misalnya kepada anak perusahaan, PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia, PT. Terminal Petikemas Surabaya, PT. Terminal Teluk Lamong, PT. Nilam Port, dan seterusnya. Kebijakan ini diambil agar kesempatan dan finansial tidak keluar dari Pelindo. Walaupun konsesi diberikan kepada anak-perusahaan sendiri tetap diberi rentang waktu operasi selama 5 tahun. Dampak kebijakan ini daya tawar Pelindo III tetap tinggi dan dari pandangan pengguna (perusahaan pelayaran) tahunnya terminal

yang digunakan adalah terminal Pelindo III. Namun jika ternyata pengguna merasa tidak puas atas pelayanannya (misalnya waktu tunggu pelayanan pandu melebihi harapan pengguna), Pelindo III dapat menekan “anaknya” untuk meningkatkan pelayanannya dan pasti ini efektif. Daya tawar Pelindo III dibentuk oleh anak perusahaannya namun persepsi pengguna mengabaikan siapa anak perusahaan yang melayaninya, tahunya oleh Pelindo III.

Berdasarkan pembahasan di atas intisarinnya sebagai berikut:

Pelabuhan tidak lagi beroperasi dalam lingkungan yang terisolasi dari kegiatan ekonomi lainnya. Banyak faktor mempengaruhi daya saingnya yang kemudian dipilih oleh *shipping lines* dan *shipper*. Pelabuhan menghadapi kekuatan persaingan, yaitu persaingan di antara pelabuhan yang ada, ancaman masuknya pelabuhan baru, ancaman potensi pengganti pelabuhan global, daya tawar terhadap pemasok cargo dan daya tawar terhadap perusahaan pelayaran sebagai pengguna jasa pelabuhan. Intisari ini ditunjukkan oleh gambar sebagai berikut.



Gambar 5.10. Lima Kekuatan Persaingan Pelabuhan
Sumber: Data Sekunder dan Primer Diolah, 2020

Kelima kekuatan persaingan pelabuhan tersebut merupakan realita dan sekaligus tantangan berkelanjutan, maka perlu selalu mengenali dan memperbaiki daya saingnya dengan mengikuti perkembangan pasar global industri pelabuhan.

5.4. Hasil Delphi Survey Dua Putaran

Analisis delphi survey merupakan analisis inti, karena pada sub bab sebelumnya telah dianalisis dengan data sekunder dan sebagian data primer dengan wawancara awal. Proses delphi survey dua putaran cukup rumit. Selengkapnya sebagai berikut.

5.4.1. Pendahuluan

Sub bab ini membahas hasil delphi survey dua putaran. Pertama, *Delphi R1 Pilot* atau *pilot survey*, dengan menyebarkan kuesioner awal ke *key person* untuk memperoleh masukan perbaikan kuesioner. Setelah kuesioner diperbaiki kemudian disebar lagi ke 30 responden, hasilnya dianalisis dengan *Delphi R1 Survey and Analysis* dengan membaca *mean* dan standar deviasi serta maknanya. Analisis berikutnya dengan *Delphi R1 Survey and Analysis* untuk mengetahui kemantapan hasil dari putaran pertama. Validasi diperkuat dengan wawancara mendalam kepada operator maritim utama.

5.4.2. Delphi R1 Pilot

Delphi R1 Pilot adalah survey awal kepada 12 anggota *key person*. Tujuannya menguji kelayakan kuesioner dan melengkapi prosedural yang diperlukan. Kuesioner terdiri dari 2 bagian. Bagian pertama berisi informasi terkait strategi bisnis dari operator maritim utama, terdiri dari perusahaan pelayaran, operator pelabuhan, dan *freight forwarding* (Song and Panayides, 2015). Informasi tersebut meliputi: perlunya perubahan strategi dalam menghadapi lingkungan persaingan, pentingnya sumberdaya maritim, pentingnya kekuatan persaingan angkutan laut, dan pentingnya rantai nilai dalam transportasi laut. Bagian kedua berisi pertanyaan untuk mengungkap peran teori RBV sumberdaya maritim

– kekuatan persaingan Pelindo III – rantai nilai Pelindo III dalam membangun keunggulan bersaing. (Kuesioner selengkapnya lihat pada Lampiran di belakang).

5.4.3. Delphi R1 Survey and Analysis

Responden pada survey putaran 1 dideskripsikan sebagai berikut. Pelindo III mengelola 43 pelabuhan yang terbagi menjadi 4 regional yakni Regional Jawa Timur, Regional Jawa Tengah, Regional Kalimantan, dan Regional Banyuwangi Bali Nusa Tenggara diambil 9 sampel. Perusahaan pelayaran yang tergabung dalam Indonesian National Shipowners' Association (INSA) sebanyak 1.490 perusahaan diambil 9 sampel. Kemudian perusahaan *freight forwarder* yang tergabung dalam Asosiasi Freight Forwarder Indonesia (ALFI) Cabang Jawa Timur dan sebagian Cabang Jawa Tengah sebanyak 176 diambil 9 sampel. Jumlah sampel tersebut disampaikan dalam tabel berikut.

Tabel 5.16. Jumlah Sampel dalam dalam *Delphi R1 Survey and Analysis*

No.		Jumlah Anggota	Jumlah sampel
1	Pelindo III	43	9
2	Perusahaan Pelayaran	1. 490	9
3	Perusahaan <i>Freight Forwarder</i>	176	9
4	Akademisi	2	2
5	Regulator: Ditjen Perhubungan Laut	1	1
JUMLAH			30

Hasil pengumpulan data pada putaran 1 ini dianalisis dengan melihat *mean* dan standar deviasi (Hadi, 2015), dengan rumus masing-masing sebagai berikut:

Rumus Mean:

$$\bar{x} = \frac{\sum X_i}{n} = \frac{X_1 + X_2 + X_3 + \dots + X_n}{n}$$

Keterangan:

\bar{x} = mean, rata-rata

X_1, \dots, X_n = data

n = jumlah sampel

Sedangkan rumus standar deviasi adalah:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (x - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Keterangan:

σ = Standar Deviasai (SD)

\bar{x} = mean, rata-rata

X = data

n = jumlah sampel

Hasil selengkapnya putaran 1 ditampilkan sebagai berikut.

Tabel 5.17. Hasil Delphi R1 Survey and Analysis Berdasarkan Pertanyaan Bagian Pertama

Pertanyaan	Tipe responden	Mean	SD
1. Menurut Saudara faktor-faktor kondisi geografis Indonesia sebagai negeri kepulauan (misalnya: konektivitas antar pulau, pemerataan distribusi barang, keberadaan pelayaran, pemahaman kepemilikan sumberdaya maritim, regulasi maritim) adalah penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan Anda?	OP	4,60	0,65
	PP	5,50	0,38
	FF	4,90	0,55
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
2. Di antara unsur pembentuk keunggulan bersaing pelabuhan berupa mengenali sumberdaya maritim, mengenali kekuatan persaingan, membentuk rantai nilai, maka:	OP	3,90	0,10
	PP	3,50	0,50
	FF	3,00	0,00
	AK	4,00	0,00
	REG	3,00	0,00
Total		n = 30	

Keterangan:

OP : Operator Pelabuhan

PP : Perusahaan Pelayaran

FF : *Freight Forwarder*

AK : Akademisi

REG : Regulator
Mean: Rata-rata
SD : Standar Deviasi

Bagian pertama, persepsi dari kelima tipe responden yang mempunyai nilai simpangan adalah operator pelabuhan, perusahaan pelayaran, dan *freight forwarder*. Bagi operator pelabuhan di lingkungan Pelindo III yang mempunyai 43 pelabuhan yang tersebar di Pulau Jawa dan luar Pulau Jawa, mempunyai kelas pelabuhan yang berbeda-beda mulai Kelas Utama sampai Kelas V. Semakin tinggi kelas pelabuhan, misalnya Kelas Utama mempunyai kemampuan manajerial yang lebih tinggi daripada kelas di bawahnya. Cakupan kerja pada kelas pelabuhan lebih tinggi mempunyai tanggungjawab bisnis yang lebih luas, cakupan kelas pelabuhan yang lebih rendah mempunyai tanggungjawab bisnis yang lebih sempit. Oleh karenanya responden ini mempunyai nilai simpangan persepsi yang disebabkan kapasitas kemampuan manajerial yang bervariasi.

Bagi perusahaan pelayaran, sampelnya diambil melalui anggota INSA. Rata-rata jawaban mereka 5,50 mendekati jawaban maksimal yaitu 6. Artinya perusahaan pelayaran sebagai pengguna utama jasa pelabuhan mempunyai harapan lebih tinggi terhadap perubahan persaingan pelayanan pelabuhan di Indonesia, terutama kinerja pelayanan kapal. Mereka tahu persis bagaimana pelayanan di pelabuhan-pelabuhan negara tetangga misalnya Port Klang Malaysia atau Singapura yang mempunyai pelayanan prima. Maka apapun variabel yang ditawarkan kepada mereka yang paling penting baginya dalam pelayanan kapal adalah *gupuh-lungguh-sungguh* (Jw).

Bagi perusahaan *freight forwarder* yang mempunyai *framework* logistik maritim (Song and Panayides, 2015), harapan mereka terutama pada konektivitas antar pulau dan

pemerataan distribusi barang. Salah satu tugas utama *freight forwarder* adalah distribusi barang dengan efektif dan efisien (Haezendonck and Verbeke, 2018). Rata-rata persepsi mereka 4,90, termasuk tinggi, hal ini logis karena keberhasilan fungsi logistik maritim merupakan *domain* yang harus selalu diemban, dan mereka sangat tergantung pada pelayanan pelabuhan.

Bagi akademisi, mempunyai pemahaman konseptual lebih bagus terhadap konsep strategi pemasaran, jumlah sampel 2 dan semua menilai maksimal 6 atau tidak ada deviasi. Demikian juga regulator, jumlah sampel hanya 1, menilai 5 tidak ada deviasi, terutama dalam menjaga amanah sebagai pengatur.

Setelah pertanyaan bagian pertama dianalisis, kemudian dianalisis berdasarkan pertanyaan bagian kedua yang lebih fokus. Jumlah pertanyaan 12, berisi karakteristik RBV sumberdaya maritim, lima kekuatan persaingan pelabuhan, dan efektivitas dan efisiensi pengiriman cargo. Selengkapnya disampaikan sebagai berikut:

Tabel 5.18. Hasil Delphi R1 Survey and Analysis Berdasarkan Pertanyaan Bagian Kedua

Pertanyaan	Tipe responden	Mean	SD
<i>Pertanyaan terkait Sumberdaya Maritim</i>			
1. Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya bernilai dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ?	OP	5,20	0,61
	PP	5,56	0,30
	FF	5,10	0,15
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
2. Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya langka dan	OP	4,94	0,44
	PP	5,78	0,22
	FF	5,69	0,37

sulit ditiru dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ?	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
3. Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya tak tergantikan dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ?	OP	4,60	0,43
	PP	5,89	0,20
	FF	5,55	0,35
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00

Pertanyaan terkait Lima Kekuatan Persaingan Pelabuhan

4. Menurut Saudara kekuatan intensitas persaingan antar pelabuhan yang ada saat itu menunjukkan tingkat kepentingan dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia ?	OP	4,50	0,40
	PP	5,80	0,25
	FF	4,55	0,35
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
5. Menurut Saudara ancaman masuk pelabuhan baru (termasuk dari pelabuhan asing) sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ?	OP	3,80	0,38
	PP	5,85	0,20
	FF	4,75	0,21
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
6. Menurut Saudara kekuatan tawar terhadap pemakai jasa pelabuhan sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ?	OP	4,21	0,41
	PP	5,92	0,22
	FF	4,85	0,18
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
7. Menurut Saudara ancaman masuknya pelabuhan pengganti sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ?	OP	3,91	0,51
	PP	5,11	0,31
	FF	4,22	0,34
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
8. Menurut Saudara kekuatan tawar terhadap pengirim muatan menempatkan perusahaan Saudara sebagai	OP	4,50	0,70
	PP	4,10	0,30
	FF	2,00	0,10
	AK	1,00	0,00

		REG	5,00	0,00
<i>Pertanyaan terkait Rantai Nilai Pelabuhan</i>				
9. Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh efektivitas cepatnya pengiriman muatan		OP	5,85	0,25
		PP	4,33	0,27
		FF	6,00	0,00
		AK	6,00	0,00
		REG	5,00	0,00
10. Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh biaya total pengiriman muatan		OP	4,88	0,34
		PP	4,15	0,37
		FF	6,00	0,00
		AK	6,00	0,00
		REG	5,00	0,00
11. Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh siklus pendapatan usaha <i>cash to cash</i>		OP	5,08	0,20
		PP	5,93	0,23
		FF	4,11	0,29
		AK	6,00	0,00
		REG	5,00	0,00
12. Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh fleksibilitas dan kemudahan pengiriman muatan		OP	4,67	0,45
		PP	4,50	0,34
		FF	6,00	0,00
		AK	6,00	0,00
		REG	5,00	0,00
Total			n = 30	

Arti dari nilai-nilai tersebut sebagai berikut:

Pertanyaan 1, membangun keunggulan daya saing pelabuhan ditentukan oleh pemahaman sumberdaya maritim yang bernilai (Barney, 1991). Semua responden sepakat dengan hal tersebut. PO merespon dengan nilai *mean* 5,20 dan SD 0,61. Tingginya SD ini karena Kelas Pelabuhan dalam lingkup Pelindo III berjenjang dari Kelas Utama sampai Kelas V. Kosekwensinya pemahaman pada pelabuhan yang kelasnya lebih tinggi

lebih baik dan yang kelas di bawahnya juga lebih rendah sehingga kemampuan manajerialnya juga berbeda.

Keunggulan daya saing pelabuhan direspon maksimal oleh PP dengan nilai 5,56, lebih tinggi dari respon OP. Artinya membangun daya saing pelabuhan sangat tergantung pada manajemen pelabuhan memahami betapa negeri kepulauan sangat bernilai. Tentu, harapannya dapat meningkatkan pelayanan terhadap kapal.

Respon oleh FF daya saing pelabuhan memang diperlukan agar efektivitas logistik mereka dapat tercapai. Hal ini ditunjukkan oleh nilai *mean* yang cukup tinggi 5,10 dan penyimpangan rendah 0,15. Para pelaku bisnis FF menyadari bahwa pelabuhan sebagai simpul utama dalam pergerakan barang. Ketika di pelabuhan barang dapat bergerak secara efisien maka pergerakan selanjutnya akan efisien juga.

Akademisi merespon maksimal dengan nilai 6 karena pemahaman terhadap sumberdaya maritim memang nyata yang dibuktikan bahwa Indonesia sebagai negeri kepulauan terbesar (UNCLOS, 1982). Demikian juga bagi regulator, bahwa keunggulan bersaing pelabuhan difahami dengan baik yang ditunjukkan dengan nilai 5. Regulator tidak memberikan nilai maksimal 6 ini logis karena spirit mereka mengatur agar pelabuhan tertib.

Pertanyaan 2 berisi sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya langka dan sulit ditiru, direspon oleh OP, PP, FF, AK dan REG dengan nilai *mean* yang tinggi bervariasi, masing-masing 4,94; 5,78; 5,69; 6,00; dan 5,00. Artinya sumberdaya ini memang langka, tidak semua negara memilikinya. Operator maritim utama yang memberikan nilai tertinggi adalah PP kemudian FF dan terakhir OP.

Artinya PP sangat menyadari bahwa tidak semua negara dapat membangun pelabuhan seperti Indonesia sebagai modal terselenggaranya pelayaran.

Respon maksimal diberikan oleh AK seperti dalam pertanyaan 1, nilai 6 karena pemahaman terhadap daya sumberdaya maritim lebih baik, dan REG merespon dengan nilai 5 yang mementingkan ketertiban operasi pelabuhan. Maka pertanyaan 1 dan 2 merupakan rangkaian pertanyaan yang tidak terpisahkan dalam sumberdaya maritim.

Pertanyaan 3 berisi tentang sumberdaya maritim yang tak tergantung dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan. Artinya sumberdaya ini tidak dapat dimanipulasi dengan sumberdaya yang lain dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan. Respon mereka masing-masing adalah OP 4,60; PP 5,89; FF 5,55, AK 6,00 dan REG 5,00. Nilai tertinggi adalah oleh PP bukan oleh PP, bermakna bahwa harapan perubahan terhadap kinerja pelabuhann justru diharapkan lebih besar oleh PP daripada oleh OP. Demikian juga argumentasi yang sama oleh FF untuk memperlancar pengiriman cargonya.

Pertanyaan 4 berisi kekuatan intensitas persaingan antar pelabuhan yang ada. Respon mereka masing-masing adalah OP 4,50; PP 5,80; FF4,55, AK 6,00 dan REG 5,00. Respon tertinggi diberikan oleh PP karena mereka sering berlabuh di pelabuhan lain (luar negeri) yang lebih kompetitif dalam melayani kapalnya, dan justru OP kurang menyadari adanya persaingan dari pelabuhan lain. Sementara FF merespon pada nilai cukup, karena alasan pertama adalah efektivitas dan efisiensi pengiriman. AK dan REG merespon dengan nilai yang sama seperti pertanyaan sebelumnya.

Pertanyaan 5 berisi ancaman masuk pelabuhan baru (termasuk dari pelabuhan asing) jika Pwelindo III tidak meningkatkan kinerja pelayanannya. Respon masing-masing adalah OP 3,80; PP 5,85; FF4,75, AK 6,00 dan REG 5,00. Maknanya Pelindo III menilai bahwa masuknya pelabuhan baru kemungkinannya kecil, berbeda dengan dengan PP yang menilai sangat mungkin masuknya pelabuhan baru, dan FF juga menilai cukup, sementara AK sangat yakin dan REG juga percaya hal tersebut.

Pertanyaan 6 berisi kekuatan tawar terhadap pemakai jasa pelabuhan yaitu PP. Oleh karenanya PP menilai sangat tinggi 5,92 sementara OP hanya 4,21, dan FF masih lebih baik dengan nilai 4,85. Artinya perusahaan pelayaran sangat mungkin tidak akan berlabuh ke Pelindo III kalau kinerjanya jelek, terlebih yang mengambil jalur *ocean going*. OP masih menganggap bahwa pelabuhanlah yang menentukan pelayaran, bukan kapal yang menentukan. Merujuk gagasan Cullinane (2005), sebetulnya “sisi pelabuhan” dan “sisi kapal” adalah unsur sama pentingnya dalam membentuk pelayaran. Konsekwensinya seharusnya OP merespon dengan nilai tinggi pula terhadap pertanyaan tersebut.

Pertanyaan 7 berisi ancaman masuknya pelabuhan pengganti, artinya pengirim cargo dan PP tidak memakai Pelindo III ketika ada sumber cargo yang dapat digantikan dari luar Surabaya sehingga potensi ini nyata. Respon masing-masing OP 3,91; PP 5,11; FF 4,22, AK 6,00 dan REG 5,00. Artinya masuknya pelabuhan pengganti masih belum difahami benar oleh Pelindo III dan justru lebih difahami oleh PP dan FF. Fenomena ini menunjukkan bahwa teori ini benar belum difahami secara utuh oleh Pelindo III.

Pertanyaan 8 berisi kekuatan tawar terhadap pengirim muatan, artinya sejauh mana Pelindo III berorientasi dalam pelayanan terhadap *shipper*. Nilai yang tinggi justru tidak

mempunyai orientasi pada *shipper*. Responnya masing-masing adalah OP 4,50; PP 4,10; FF 2,00; AK1,00; REG 5,00. Nilai terbaik diberikan oleh FF artinya perantara pengangkutan sangat tergantung pada keradaan pemilik cargo. OP dan PP masih menempatkan diri pada posisi cargo mengikuti pelabuhan dan kapal, bukan sebaliknya. Hal ini bertentangan dalam spirit pelayaran bahwa *flag follows trade* (Kosasih dan Soewedo, 2009), artinya kapal mengikuti cargo di mana berada.

Pertanyaan 9 berisi keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh efektivitas cepatnya pengiriman muatan. Respon tertinggi diberikan oleh FF dan AK masing-masing 6,00, artinya mereka sangat perhatian pada cepatnya pengiriman. OP menilai 5,85 dan PP 4,33 artinya Pelindo III sudah melakukan penanganan petikemas dengan cepat, dan PP menilai cukup berarti bahwa keunggulan bersaing pelabuhan memang ditentukan oleh efektivitas cepatnya pengiriman muatan.

Pertanyaan 10 berisi keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh biaya total pengiriman muatan. Respon masing-masing adalah OP 4,88; PP 4,15; FF 6,00; AK6,00; REG 5,00. Nilai tertinggi 6,00 diberikan oleh FF dan AK. Kinerja logistik yang baik ketika biaya pengirimannya efisien, Hal ini juga dikonfirmasi oleh Pelindo III yang menilai cukup tinggi, juga oleh PP. Pelindo III menyadari hal itu walaupun belum menilai maksimal.

Pertanyaan 11 berisi keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh cepatnya menerima pendapatan kas. Respon masing-masing adalah OP 5,08; PP 5,93; FF 4,11; AK6,00; REG 5,00. Artinya semua institusi berkepentingan terhadap penerimaan

pendapatan secara kontan, kecuali REG yang tidak berkompeten terhadap pendapatan bisnis karena pemerintah bukan institusi bisnis.

Terakhir pertanyaan 12 berisi fleksibilitas dan kemudahan pengiriman muatan berkontribusi dalam membentuk keunggulan bersaing pelabuhan. Respon masing-masing adalah OP 4,67; PP 4,50; FF 6,00; AK 6,00; REG 5,00. Artinya bahwa kemudahan ini memang terkonfirmasi dalam membentuk daya saimng Pelindo III. Oleh karenanya nilai tertinggi diberikan oleh FF yang bidangnya memang pengiriman cargo. Mereka berharap bahwa cargonya dapat ditangani oleh Pelindo III secara mudah dan tidak berbelit-belit agar efisien dan tidak mengalami keterlambatan.

5.4.4. Delphi R2 Survey and Analysis

Kuesioner pada *Delphi R1 Survey and Analysis* ternyata masih mempunyai kelemahan. Kuesioner bagian pertama nomor 2 tertulis :

Di antara unsur pembentuk keunggulan bersaing pelabuhan berupa mengenali sumberdaya maritim, mengenali kekuatan persaingan, membentuk rantai nilai, maka: Jawaban yang disediakan adalah: 1. Mengenali sumberdaya maritim adalah terpenting, 2. Mengenali kekuatan persaingan adalah terpenting, 3. Membentuk rantai nilai adalah terpenting, 4. Ketiganya penting dengan urutan berbeda. Kata “mengenali” pada pernyataan dan jawaban yang tersedia diminta untuk diperbaiki dengan kata “memahami”. Alasannya logis karena pada prinsipnya mereka sudah mengenali namun tingkat pemahaman yang membedakannya. Maka pertanyaan disesuaikan dengan kalimat sebagai berikut:

Di antara unsur pembentuk keunggulan bersaing pelabuhan berupa memahami sumberdaya maritim, memahami kekuatan persaingan, membentuk rantai nilai, maka:

Jawaban yang disediakan adalah: 1. Memahami sumberdaya maritim adalah terpenting, 2. Memahami kekuatan persaingan adalah terpenting, 3. Membentuk rantai nilai adalah terpenting, 4. Ketiganya penting dengan urutan berbeda.

Kemudian kuesioner bagian kedua nomor 11 tertulis:

Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh siklus pendapatan usaha *cash to cash* (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting. Kuesioner ini tidak relevan dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan, maka dikeluarkan.

Semua kuesioner telah diperbaiki kemudian disebar lagi kepada seluruh responden 30 seperti pada putaran pertama. Hasilnya 27 responden merespon, seperti ditampilkan dalam tabel berikut.

Tabel 5.19. Hasil Delphi R2 Survey and Analysis Berdasarkan Pertanyaan Bagian Pertama

Pertanyaan	Tipe responden	Mean	SD
1. Menurut Saudara faktor-faktor kondisi geografis Indonesia sebagai negeri kepulauan (misalnya: konektivitas antar pulau, pemerataan distribusi barang, keberadaan pelayaran, pemahaman kepemilikan sumberdaya maritim, regulasi maritim) adalah penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan Anda?	OP	4,47	0,53
	PP	5,22	0,31
	FF	4,84	0,48
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
2. Di antara unsur pembentuk keunggulan bersaing pelabuhan	OP	3,95	0,09
	PP	3,76	0,39

berupa memahami sumberdaya maritim, memahami kekuatan persaingan, membentuk rantai nilai, maka:	FF	3,80	0,02
	AK	4,00	0,00
	REG	3,00	0,00
Total		n = 27	

Berdasarkan pertanyaan bagian pertama nomor 1, yang perlu diperhatikan adalah nilai simpangan yang diberikan oleh operator maritim yang semakin kecil. Respon OP, PP, FF masing-masing 4,47; 5,22; 4,84 dan penyimpangannya masing-masing 0,53; 0,31; 0,48. AK dan REG penilaiannya sama dengan putaran 1 yaitu masing-masing 6,00 dan 5,00. Artinya pertanyaan ini sudah mantap digunakan. Perbedaan *mean* wajar terjadi karena jumlah n turun menjadi 27 serta kemantapan pilihan semakin baik. Maka analisisnya sama dengan Delphi R1 Survey and Analysis sebelumnya.

Pertanyaan bagian pertama nomor 2 pada nilai simpangan OP, PP, FF masing-masing juga semakin kecil yaitu menjadi 0,09; 0,39; 0,02, artinya pilihan mereka hampir sama, sedangkan untuk AK dan REG penilaiannya sama dengan putaran 1 yaitu masing-masing 4,00 dan 3,00 sehingga tidak ada penyimpangan. Makna dari hasil ini adalah kuesioner sudah mantap. Penguatan analisis pada putaran 2 ini diungkapkan pada wawancara mendalam.

Hasil dari pertanyaan bagian kedua yang sudah diperbaiki ditampilkan dalam tabel berikut.

Tabel 5.20. Hasil Delphi R2 Survey and Analysis Berdasarkan Pertanyaan Bagian Kedua

Pertanyaan	Tipe responden	Mean	SD
<i>Pertanyaan terkait Sumberdaya Maitim</i>	OP	5,22	0,49

1. Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya bernilai dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ?	PP	5,59	0,28	
	FF	5,18	0,12	
	AK	6,00	0,00	
	REG	5,00	0,00	
2. Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya langka dan sulit ditiru dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ?	OP	4,96	0,38	
	PP	5,80	0,20	
	FF	5,70	0,31	
	AK	6,00	0,00	
3. Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya tak tergantikan dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ?	REG	5,00	0,00	
	OP	4,65	0,40	
	PP	5,90	0,18	
	FF	5,56	0,32	
<i>Pertanyaan terkait Lima Kekuatan Persaingan Pelabuhan</i>	AK	6,00	0,00	
	REG	5,00	0,00	
	4. Menurut Saudara kekuatan intensitas persaingan antar pelabuhan yang ada saat itu menunjukkan tingkat kepentingan dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia ?	OP	4,57	0,31
	PP	5,85	0,21	
5. Menurut Saudara ancaman masuk pelabuhan baru (termasuk dari pelabuhan asing) sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ?	FF	4,58	0,32	
	AK	6,00	0,00	
	REG	5,00	0,00	
	OP	3,85	0,35	
6. Menurut Saudara kekuatan tawar terhadap pemakai jasa pelabuhan sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ?	PP	5,88	0,17	
	FF	4,85	0,15	
	AK	6,00	0,00	
	REG	5,00	0,00	
7. Menurut Saudara ancaman masuknya pelabuhan pengganti	OP	4,28	0,40	
	PP	5,95	0,20	
	FF	4,86	0,16	
	AK	6,00	0,00	
	REG	5,00	0,00	
	OP	3,90	0,48	
	PP	5,56	0,25	

sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ?	FF	4,37	0,33
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
8. Menurut Saudara kekuatan tawar terhadap pengirim muatan menempatkan perusahaan Saudara sebagai	OP	4,50	0,60
	PP	4,00	0,20
	FF	2,00	0,08
	AK	1,00	0,00
	REG	5,00	0,00
<i>Pertanyaan terkait Rantai Nilai Pelabuhan</i>			
9. Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh efektivitas cepatnya pengiriman muatan	OP	5,90	0,22
	PP	4,37	0,22
	FF	6,00	0,00
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
10. Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh biaya total pengiriman muatan	OP	4,87	0,29
	PP	4,25	0,25
	FF	6,00	0,00
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
11. Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh fleksibilitas dan kemudahan pengiriman muatan	OP	4,81	0,41
	PP	4,55	0,30
	FF	6,00	0,00
	AK	6,00	0,00
	REG	5,00	0,00
Total		n = 27	

Interpretasi hasil di atas terutama dilihat dari nilai simpangan jawaban operator maritim yaitu OP, PP, dan FF yang secara keseluruhan menunjukkan penurunan. Artinya mereka semakin mantap pilihannya dengan pertanyaan yang sama pada putaran sebelumnya. Oleh karenanya pertanyaan ini valid. Analisisnya sama dengan putaran 1

sebelumnya minus pertanyaan tentang keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh pendapatan *cash to cash* yang sudah dikeluarkan. Analisis selanjutnya adalah dengan wawancara mendalam.

5.4.5. Wawancara Mendalam

Wawancara mendalam dilakukan kepada operator maritim utama yang diambilkan dari key person yang merupakan perusahaan leading dalam bidangnya. Operator Pelindo III diambil 3, perusahaan pelayaran diambil 3, freight forwarder diambil 3, sehingga jumlah responden 9. Profil responden yang diwawancarai sebagaimana tabel berikut.

Tabel 5.21. Profil Responden yang Diwawancarai

Jenis Operator Maritim	Kode	Nama Perusahaan	Bidang Usaha	Alamat	Pejabat yang Diwawancarai
Operator Pelabuhan	OP1	PT. Terminal Petikemas Surabaya	Pelayanan muatan petikemas	Jl. Tanjung Mutiara No. 1 Surabaya	Direktur Operasi
	OP2	PT. Terminal Petikemas Semarang	Pelayanan muatan petikemas	Jl. Coaster No. 10 Semarang	Direktur Humas
	OP3	PT. Terminal Teluk Lamong	Pelayanan muatan petikemas dan muatan curah <i>grain</i>	Jl. Raya Tambak Osowilangun KM 12, Surabaya	Direktur Humas
Perusahaan Pelayaran	PP1	PT. Samudera Indonesia	Pelayaran domestik dan <i>ocean going</i>	Jl. Letjen S.Parman Kav.35 Jakarta	Direktur Armada
	PP2	PT. Meratus Line	Pelayaran domestik	Jl.Aloon-Aloon Priok No.27 Surabaya	Direktur Armada
	PP3	PT. Spil Surabaya	Pelayaran domestik	Jl. Kalianak No. 51F Surabaya	Direktur Armada
Freight Forwarder	FF1	PT. Andalan Pasific Samudra	Jasa transportasi-logistik	Jl. Perak Barat No. 203 Surabaya	Wakil Direktur

FF2	PT. Hanoman Sakti Pratama	Jasa transportasi-logistik	Jl. Perak Timur No. 138 Surabaya	Direktur
FF3	PT. JNP Logistics	Jasa transportasi-logistik	Jl. Tanjungbatu No. 22/A-6 Surabaya	Wakil Direktur

Waktu dan tempat wawancara disesuaikan dengan kesediaan responden. Isi wawancara merupakan penegasan dari kuesioner yang dikemas dengan cara interview langsung, sehingga pejabat yang menjawab wawancara langsung dimungkinkan berbeda dengan pejabat yang mengisi kuesioner yang dikirim sebelumnya.

Pertanyaan wawancara terdiri dari 4 buah, dengan dasar pemikiran: (1) Karena secara esensi telah tercakup dalam kuesioner; (2) Pertanyaan-pertanyaan tersebut merupakan perwujudan dari teori awal yaitu RBV sumberdaya maritim, lima kekuatan persaingan pelabuhan, dan rantai nilai pelabuhan.

Pertanyaan 1 (PT1) berisi sumberdaya maritim dan kekuatan persaingan pelabuhan, pertanyaan 2 (PT 2), pertanyaan 3 (PT 3) dan pertanyaan 4 (PT 4) berisi rantai nilai pelabuhan.

Hasil wawancara tersebut sebagai berikut.

Pertanyaan 1 (PT1) diberikan kepada OP1:

“Bapak, kita ini kan berada di negeri maritim sejak dulu, modal apa untuk menghadapi persaingan pelabuhan-pelabuhan negara lain yang lebih maju. Apakah Terminal Petikemas Surabaya (TPKS) mempunyai keunggulan? Dan apakah TPKS merasa disaingi oleh pelabuhan lain ?”

Jawaban (JW1):

“Betul, terminal kita tidak boleh puas dengan pelayanan yang sudah-sudah karena pelabuhan lain selalu memperbaiki pelayanannya. Di pelabuhan Tanjungperak ini arus petikemas tidak sebanding dengan luas area kami sehingga harapan kami

adalah volume petikemas tidak melebihi kapasitas area yang tersedia. Kedua, kami ini kan sebagai pelaku logistik dan logistik harus melayani barang dengan cepat, SDM kami semua sudah terampil menangani petikemas” Kami mempunyai keunggulan dibanding terminal lainnya di Indonesia, alat-alat kami lengkap dan SDM secara periodik disegarkan ketrampilannya”

PT2: *“Bapak, apakah TPKS ini bisa melayani pengirim muatan secara fleksibel selama 24 jam dan apakah prosedurnya harus dilaksanakan secara ketat?”*

JW2: *“Oh iya kami dapat menerima petikemas selama 24 jam namun itu yang dari kapal, yang dari luar pelabuhan kami bekerja tidak 24 jam kami dibatasi jam kerja. Jika petikemas yang dibongkar dari kapal malam hari akan kami layani pada malam itu juga”*

PT3: *“Tentang tarif pelayanan pak, apakah TPKS menentukan sendiri?”*

JW3: *“Tidak, tarif ditentukan oleh pusat (Pelindo III Pusat bersama Otoritas Pelabuhan), sehingga kami melaksanakan tarif yang sudah ditentukan”*

PT4: *“Manfaat apa yang dapat diberikan kepada pengirim muatan dari pelayanan di TPKS?”*

JW4: *“Kami memberikan manfaat bagi pengirim dalam bentuk container handling, packing, penyimpanan, konsolidasi muatan”*

Keberadaan TPKS di pelabuhan Tanjungperak mempunyai daya tawar tinggi terhadap konsumennya (pengirim muatan). Hal ini ditunjukkan oleh jawaban kemampuan sumberdayanya serta peralatan serta area untuk menanganinya. Artinya perusahaan ini telah menerapkan teori RBV (Barney, 1991). Respon menghadapi persaingan ternyata benar hanya berani bertarung dalam lingkup domestik atau “jago kandang”. Hal ini ditunjukkan oleh klaim kepemilikan keunggulan dibanding terminal domestik lainnya, dan tidak menjawab unggul terhadap terminal asing. Artinya pemahaman teori lima kekuatan persaingan Porter (1980) belum baik.

Pemahaman nilai logistik sudah baik yang ditunjukkan dengan cepatnya pelayanan sehingga berkontribusi terhadap rantai nilai bagi konsumennya. Namun untuk biaya tidak

dapat mengontrolnya karena tidak ada kewenangan menentukan tarif pelayanan, sementara salah satu faktor penting dalam nilai logistik adalah efisien (Lee, 2010).

Pertanyaan yang sama dengan diganti nama responden OP2, jawabannya sebagai berikut.

JW1: *“Posisi kami -Terminal Petikemas Semarang (TPS) sangat strategi bagi pengirim barang di sekitar Jawa Tengah karena jarak dari asal pengirim ke TPS lebih dekat daripada ke pelabuhan lain. Ini keunggulan kami. Baik crane maupun tenaga kerja bongkar muat (TKBM) selalu siap melayani kapal ketika kapal datang entah siang atau malam. Kami faham peran kami sebagai pelaku logistik strategis”*

JW2: *“Jika petikemas masuk ke pelabuhan waktunya dibatasi selama jam kerja, namun untuk bongkar dari kapal akan menyesuaikan dengan waktu kedatangan kapal”*

JW3: *“Kami hanya melaksanakan, tarif pelayanan ditentukan kantor pusat di Surabaya”*

JW4: *“Jasa kami adalah pelayanan stuffing-stripping muatan, penumpukan, dan pergerakan petikemas”*

Semua jawaban secara isi sama dengan jawaban dari OP1, kurang respon terhadap persaingan tidak dapat mengontrol biaya, dan telah berkontribusi pada rantai nilai pengirim muatan. Secara umum jawaban OP2 sama dengan jawaban OP1. Hal ini dapat dipahami mengingat pelabuhan Tanjung Emas Semarang merupakan cabang dari Pelindo III.

Berikutnya pertanyaan yang sama dengan mengganti nama responden menjadi OP3 (Terminal Teluk Lamong-TTL), hasilnya sebagai berikut.

JW1: *“TTL sebagai anak cabang Pelindo III diberi spirit baru untuk bersaing dengan pelabuhan kelas dunia, mempunyai jasa inti dalam menangani muatan petikemas ekspor-impor dan penanganan mutan curah biji-bijian pertanian. Kami committed terhadap green port, kemudahan pelayanan, bekerja 24 jam secara efisien, peralatan cargo handling kami berbeda dengan peralatan cargo handling konvensional. Dengan spirit ini kami mempunyai komitmen tinggi dalam efektivitas dan efisiensi logistik nasional”*

JW2: *“Petikemas masuk dan keluar dilayani selama 24”*

JW3: *“Pengeanaan tarif kami sudah dilibatkan walaupun tidak sepenuhnya, sebagian besar masih ditentukan oleh perusahaan induk”*

JW4: *“TTL melayani penanganan cargo dalam bentuk ekspor-impor dan muatan curah grain, tidak ada stuffing dan stripping dan konsolidasi muatan”*

Jawaban OP3 berbeda dengan jawaban dari OP1 dan OP2. Komitmen pelayanan yang tinggi ditunjukkan oleh sedikitnya SDM personal muda yang dikerjakan serta hampir 100 % muatan ditangani di depan layar komputer tanpa personal turun ke lapangan. Penentuan tarif sudah diberi kewenangan walaupun tidak 100 % , sebagian masih harus ditentukan oleh Pelindo III pusat. Maka dalam hal membangun keunggulan bersaing dari faktor biaya pengiriman sudah lebih baik dibanding OP1 dan OP2. Rantai nilai bagi pengirim tentu lebih baik. Perlu diketahui bahwa TTL adalah merupakan salah satu andalan Pelindo III dalam menghadapi era digital.

Wawancara berikutnya ke perusahaan pelayaran (PP), oleh karenanya merupakan persepsi eksternal sebagai pengguna jasa pelabuhan. Pertanyaan tetap sama hanya diganti nama persponden yaitu PP, diawali dari PP1.

JW1: *“Kami sebagai pengangkut tidak bisa melepaskan dengan jasa pelabuhan, kapal harus berlabuh untuk melakukan kegiatan bongkar-muat dan lainnya. Bagi kami kapal itu seperti pasien di rumah sakit yang masuk IGD. Ketika datang minta segera dilayani apa yang diminta kapal. Demikian juga waktu operasi di pelabuhan kami tidak bisa berlama-lama karena akan semakin mahal biayanya. Tarif pelabuhan di Indonesia mahal, prosedurnya ruwet dan kadang berdampak pada biaya operasi kapal. Jika kapal kami lama di pelabuhan maka angkutan barang ke pelabuhan berikutnya akan semakin lama juga”*

JW2: *“Kapal kami memang mempunyai ancar-ancar waktu tiba di suatu pelabuhan, namun realita tetap sering terjadi ketidak tepatan, terutama menjadi mundur atau bahkan tiba pada tengah malam. Kapal yang sedang tambat tetap mengeluarkan biaya, baik biaya tambat maupun biaya bahan bakar menghidupkan mesin bantu.*

Maka bagi kami kapanpun tiba di pelabuhan agar segera dilayani pembongkaran atau pemuatan cargo”

JW3: *“Tarif pelabuhan di Indonesia mahal dibanding dengan Malaysia atau Singapura tentu kami mengharapkan biaya yang murah dan pelayanan standar”*

JW4: *“Kami beroperasi lingkup domestik dan ocean going, jasa pengangkutan laut kami rentang door to door”*

Selanjutnya wawancara ke PP2 yang beroperasi dalam negeri. Pertanyaann sama hanya diganti nama responden menjadi PP2.

JW1: *“Kami sebetulnya sangat berharap dapat dilayani oleh pelabuhan dengan pelayanan standar baik harga, TKBM, maupun lama operasi di pelabuhan. Pelabuhan yang kompetitif akan merespon keinginan kami. Tapi di kita rasanya belum dapat terpenuhi” Rata-rata pelabuhan kita tidak mencerminkan sebagai negeri kepulauan”*

JW2: *“Demikian juga pelayanan kapal masih sering menunggu entah apa sebabnya, sejak pelayanan pandu sampai bongkar-muat. Selalu lebih lama itu lho pelayanan kita”*

JW3: *“Betul, mahal kok tarif pelabuhan kita. Akibatnya akan saya limpahkan ke ongkos angkut yang naik”*

JW4: *Pelayaran kami melayani cargo door to door”*

Wawancara selanjutnya dialihkan ke PP3 yang juga merupakan pelayaran domestik.

Isi jawabannya kurang lebih sama dengan jawaban dari PP2 walaupun redaksinya beda.

JW1: *“Kami tidak ada pilihan lain sementara rute kami jika ke timur harus menggunakan pelabuhan Pelindo III, kami harus menebus biaya pelayanan yang belum tentu sama pada setiap kapal kami singgah di sini”*

JW2: *“Pelayanan juga sering molor sampai kadang harus membayar demmurage”*

JW3: *“Lebih mahal dari pelabuhan di luar (luar negeri maksudnya), kok bisa beda ya padahal pelayanan mereka lebih pasti”*

JW4: *“Kontribusi kami adalah pengangkutan, bahkan konsolidasi di CFS pun kami layani”*

Responden PP1 adalah perusahaan pelayaran domestik dan ocean going (internasional). Baginya kapal yang dioperasikan tidak harus masuk pelabuhan Indonesia.

Alasannya *load factor* (keterisian ruang kapal untuk muatan) tidak dapat terjamain antara pelayaran berangkat dengan pelayaran pulang karena ketersediaan muatan tidak kontinyu, tarif pelayanannya mahal dan tidak standar, serta lamanya harus berada di pelabuhan yang membutuhkan biaya lebih banyak.

Respon ini dikonfirmasi oleh PP2 dan PP3 sebagai penyedia jasa pelayaran domestik, mau tidak mau harus menggunakan pelabuhan Indonesia termasuk pelabuhan dalam lingkup Pelindo III. Mereka tidak dapat menghindar dari pelayanan yang disediakan oleh Pelindo III ketika harus berlayar ke wilayah timur Indonesia. Walaupun tarifnya mahal, pelayanan sulit dan prosedural serta *port time* lama tetap akan disinggahi, tidak ada pilihan lain.

Wawancara selanjutnya adalah kepada *freight forwarder* (FF) yang juga sebagai pemakai jasa pelabuhan. FF adalah perusahaan jasa transportasi-logistik, bertindak sebagai pengirim atau penerima barang. Jasa pelabuhan yang digunakan oleh FF adalah jasa barang, karena jasa kapal akan ditanggung oleh perusahaan pelayaran (PP).

Pertanyaan yang digunakan sama dengan pertanyaan untuk OP dan PP, hanya diganti nama menjadi FF. Wawancara diawali dengan FF1. Hasilnya sebagai berikut.

JW1: *“Sebagai pelaku jasa logistik yang harus menggunakan jasa pelabuhan dalam pengapalan muatan kami mempunyai komitmen terhadap pemilik muatan agar dalam pengirimannya efektif dan efisien. Manajemen pelabuhan terserah mereka atur yang paling penting cargo kami dapat segera terkirim. Ketika pelayanan pelabuhan telat maka kami akan memperoleh klaim dari pengirim, pada hal penyebabnya bukan berasal dari kami. Kami kok masih merasakan biaya logistik Indonersia masih mahal. Kalau kondisi ini tetap begini maka biaya logistik tinggi tidak terhindarkan”*

JW2: *“Pelayanan pelabuhan prosedural walaupun sekarang berangsur-angsur mulai fleksibel”*

JW3: “Ya tarif pelayanan Pelindo III untuk penanganan cargo memberatkan kami. Maka tingginya tarif ini kami teruskan ke pemilik cargo”

JW4: “Sebagai perusahaan FF kami masih berharap menikmati kenaikan nilai dari rantai pasok yang melalui pelabuhan”

Jawaban FF1 ini ternyata dikonfirmasi oleh FF2 dan FF3 dengan isi jawaban senada.

Makna jawaban ini adalah: (1) Spirit logistik belum didukung oleh pelabuhan secara maksimal (lihat misalnya *dwelling time* Pelindo III pada tahun 2019 rata-rata 5,4 hari, masih tinggi); (2) Pemahaman terhadap daya saing pelabuhan masih belum baik; (3) Rantai nilai yang diterima FF sebagai wakil pengirim cargo masih rendah; (4) Dampak terhadap biaya logistik tinggi.

Visi logistik nasional ini berkali-kali dicanangkan oleh Presiden dan Menteri Perhubungan, namun efektivitas masih rendah. Pelindo III belum mampu membangun logistik maritim yang menghasilkan rantai nilai maksimal bagi pengirim *cargo*.

5.5. Konfirmasi Kerangka Teori

Berdasarkan pembahasan di atas intisarinya bahwa metode Delphi dua putaran dapat mengungkapkan hasil sesuai kerangka teori sebagai berikut:

Teori sumberdaya maritim yang bernilai, langka, dan sulit ditiru sebagai modal membangun keunggulan bersaing Pelindo III pertama di-*sounding* pada persepsi Pelindo III sendiri sebagai penyedia jasa pelabuhan, kemudian ke perusahaan pelayaran sebagai pengguna jasa Pelindo III, terakhir ke *freight forwarder* sebagai pemasok cargo ke Pelindo III. Hasilnya pemahaman sumberdaya maritim belum maksimal, kerangka teori RBV terkonfirmasi.

Teori lima kekuatan persaingan Pelindo III proses *sounding*-nya juga sama, pertama ke Pelindo III, lalu ke perusahaan pelayaran dan ke *freight forwarder*. Hasilnya, sebagian sudah difahami terutama dalam menghadapi persaingan terhadap pelabuhan lain domestik. Ancaman terhadap masuknya pelabuhan baru, dan penggantian pelabuhan tidak difahami dengan baik. Kekuatan daya tawar terhadap pemakai jasa Pelindo III dan pemasok cargonya masih memposisikan dirinya lebih tinggi daripada pelanggannya, artinya tidak berorientasi kepada pelanggan. Hasilnya kerangka teori lima kekuatan persaingan pelabuhan terkonfirmasi.

Teori rantai nilai verifikasinya juga ke tiga operator maritim, yaitu Pelindo III, perusahaan pelayaran dan ke *freight forwarder*. Sebagian sudah ditunjukkan oleh komitmen Pelindo III cepatnya penanganan petikemas, namun konfirmasi ke *freight forwarder* dan perusahaan pelayaran rantai nilai belum maksimal mereka terima. Temuan ini berarti kerangka teori rantai nilai pelabuhan terkonfirmasi.

BAB VI. PENUTUP

Bab penutup ini berisi kesimpulan, konseptualisasi di luar teori, implikasi, serta rekomendasi. Pendekatan kualitatif - metode Delphi dua putaran dipilih sebagai alat dan proses yang tepat untuk memperoleh data dan menganalisisnya. Proses memperoleh data adalah bagian dari analisis pendekatan kualitatif (Yin, 1994).

6.1. Kesimpulan

Konseptualisasi keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia ditempuh secara kronologis mengikuti metode Delphi dua putaran. Pertama, dengan verifikasi kerangka teori sebagai konsep awal, kemudian ternyata masih ada teori lain yang tidak direncanakan sebelumnya berkontribusi signifikan terhadap pengembangan konsep, sebagai karakteristik penelitian kualitatif (Yin, 1994). Kesimpulan utama disertasi ini adalah konseptualisasi, yang disampaikan sebagai berikut.

Model dasar pengelolaan pelabuhan ada 4, yaitu *service port*, *tool port*, *landlord port*, dan *private port*. Indonesia menerapkan model *hybrid*, yaitu antara *service port* dan *tool port*. Ada tumpang-tindih tanggung dan kewenangan di antara fungsi regulator dengan fungsi operator. Fungsi regulator dilaksanakan berupa tim dari instansi-instansi pemerintah di pelabuhan yang “gemuk”. Pelindo sebagai badan usaha pelabuhan mengoperasikan kewenangannya terlalu jauh sehingga sampai menjual ke operator-operator lain, yang seharusnya merupakan kewenangan regulator. Posisi sebagai entitas publik dan entitas bisnis yang tidak tegas berdampak inefisiensi pelayanan pelabuhan, yang muaranya keunggulan bersaing Pelindo III masih rendah.

Semangat privatisasi yang tidak nyata oleh Pelindo III berdampak pada semangat membangun keunggulan bersaing juga tidak dapat ditunjukkan signifikan. Oleh karenanya dalam membangun keunggulan bersaing tersebut model pengelolaan pelabuhan yang tegas antara fungsi regulator dan fungsi perusahaan merupakan prasyarat bagi keunggulan bersaing.

Likwidasi Pelindo adalah solusinya. Cabang-cabang Pelindo dan anak perusahaannya dikelola model perusahaan mandiri, sebagai entitas bisnis murni sehingga iklim persaingan terbangun. Kerelaan privatisasi menjadi kunci keunggulan bersaing pelabuhan nasional. Tentu kondisi ini diperlukan asumsi, yaitu Undang-Undang Nomor 19 tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara berjalan efektif. Privatisasi menciptakan iklim usaha yang kondusif sehingga tercapai efisiensi dan pelayanan yang optimal.

Setiap pelabuhan yang sudah mandiri tersebut didorong untuk membangun “kedaulatan cargo” masing-masing. Hal ini penting karena selama ini setiap pelabuhan tidak memiliki “kedaulatan cargo”. Semua pelabuhan dianggap sama dalam hal jenis muatannya, serta ketersediaannya, hal ini tidak rasional karena setiap daerah potensi muatannya berbeda-beda. Artinya suatu kapal ketika datang (bongkar) ke pelabuhan tersebut isinya penuh karena datang dari pelabuhan lebih besar, namun ketika pergi (memuat) sulit untuk memenuhi ruangan kapal karena tidak tersedia cargo spesifik secara kontinyu. Pelabuhan tersebut tidak mempunyai “kedaulatan cargo” spesifik yang dapat disediakan oleh pelabuhan itu secara kontinyu ketika kapal datang. Kemampuan kawasan penyangga (*hinterland*) menyediakan cargo spesifik sesuai karakteristik wilayah menjadi strateginya, kemampuan *hinterland* tersebut merupakan asumsi yang harus dipenuhi.

Ketika kondisi ini tercapai berarti daya saing pelabuhan masing-masing meningkat dan daya saing pelabuhan nasional tentu meningkat.

Konseptualisasi keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia dapat disimpulkan bahwa model pengelolaan pelabuhan harus ditegaskan dulu melalui privatisasi Pelindo dan cabang-cabangnya serta anak perusahaannya. Privatisasi menciptakan atmosfer persaingan nyata. Kemudian mewujudkan “kedaulatan cargo” setiap pelabuhan sesuai karakteristik *hinterland* masing-masing. Ketika prasyarat ini terpenuhi maka teori sumberdaya maritim – lima kekuatan perasingan pelabuhan - rantai nilai pelabuhan dapat efektif. Ini rangkuman konsep keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia. *Grounded theory* tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 5.11. Grounded Theory Keunggulan Bersaing Pelabuhan Indonesia

Gambar di atas menunjukkan bahwa privatisasi pelabuhan dan “kedaulatan cargo” sebagai dasar sebelum teori sumberdaya maritim, kekuatan persaingan pelabuhan dan rantai nilai pelabuhan dapat diterapkan. Dasar tersebut sebagai prasyarat konsep keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia, tanpa prasyarat keunggulan bersaing tidak efektif.

6.2. Kontribusi Keilmuan

Penelitian ini belum pernah dilaksanakan, konseptualisasi berbeda dengan penelitian yang lain, maka kontribusi penelitian ini terdiri dari:

- 6.2.1. Penelitian ini memadukan teori sumberdaya maritim yang dengan teori lima kekuatan persaingan pelabuhan dan teori rantai nilai pelabuhan dengan prasyarat privatisasi cabang pelabuhan dan anak perusahaannya, “kedaulatan cargo” masing-masing pelabuhan, oleh karenanya mempunyai kontribusi kebaruan keilmuan dari segi ontologinya.
- 6.2.2. Pendekatan kualitatif - metode Delphi dua putaran dilaksanakan dengan proses ketat untuk memperoleh reliabilitas dan validitas dapat dipertanggungjawabkan, oleh karenanya mempunyai kontribusi kebaruan keilmuan dari segi epistemologinya.
- 6.2.3. Dampak positif penelitian ini membuka wawasan lebih luas dalam membangun keunggulan bersaing Pelindo III dan pelabuhan Indonesia secara nasional, maka secara keilmuan berkontribusi dalam aksiologinya.

6.3. Implikasi Strategis

Distribusi barang di Indonesia terbagi dua, wilayah barat dikontrol oleh Pelindo II dan wilayah timur dikontrol oleh Pelindo III. Temuan penelitian pada Pelindo III ini

memberikan implikasi strategis keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia pada umumnya mengingat Pelindo I – IV terwadahi dalam *holding*. Artinya mempunyai implikasi strategis pada tingkat nasional.

6.4. Saran

Penelitian ini mempunyai limitasi sebagai berikut:

- 6.4.1. Pelindo III adalah perusahaan *holding* yang anggotanya adalah cabang pelabuhan dan anak perusahaan, yang juga meupakan unit bisnis tersendiri. Masing-masing unit bisnis mempunyai strategi keunggulan bersaing dalam batas-batas tertentu. Oleh karenanya obyek penelitian selanjutnya disarankan pada unit bisnis tertentu yang beroperasi di terminal tertentu.
- 6.4.2. Penentuan *key person* sebagai tenaga ahli dalam *pilot survey* masih mengandung bias karena sulitnya mengukur *expertise* mereka. Maka penelitian selanjutnya mencari metode lain sampai *expertise* mereka valid.

DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmita, R., (2006), *Pembangunan Kelautan dan Kewilayahan*, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Adler, M., and Ziglio. E., (1996), *Gazing into the Oracle: The Delphi Method and its Application to Social Policy and Public Health*, Jessica Kingsley Publishers: London.
- Alderton, P., (2008), *Port Management and Operations* Third Edition. London: Informa.
- Amit, R., and Schoemaker, P.J.H., (1993), Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, **14** (1): 33-46.
- Anna, S.P., Norling, D., Ringborg, W., (2009), Trade Facilitation and Maritime Transport: The Development Agenda, Swedish Maritime Administration.
- Anderson, J., and Narus, J., (1991), Partnering as a focused market strategy, *California Management Journal*, **33** (3): 95 – 113.
- Anon, (1999a), The top 100 3PLs, *Inbound Logistics*, July, pp. 61-71.
- Arnold, J.R.T., Chapa, S.N., Clive, L.M., (2008), *Intoduction to Material Management*, Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Aronietis, R., Van de Voorde, E., and Vanelslander, T., (2010), Port competitiveness determinants of selected European ports in the containerised cargo market, *International Association of Maritime Economists Conference (IAME)*, Vol. 10, Lisbon, Portugal.
- Badri, M., Davis, D. and Davis, D., (1995), Decision support models for the location of firms in industrial sites, *International Journal of Operations & Production Management*, **15** (1): 50-62.
- Baker, M.J., (2000), *Marketing Theory – A Student Text*. London: Business Press.
- Bappenas, (2015), *Laporan Implementasi Konsep Tol Laut 2015-2019*, Jakarta: Kementerian Perencanaan dan Pembangunan Nasional.
- Barney, J.B., (1991), Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, **17**: 99-120.
- Barney, J.B., (2001), Resource-based theories of competitive advantage : A ten year retrospective on the resource-based view, *Journal of Management*, **27**: 643 – 650.
- Barney, J.B., (2002), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Ed. New Jersey: Prentice Hall.
- Baird, A., (2000), Port privatisation: Objectives, extent, process, and the UK experience, *International Journal of Maritime Economics*, **2** (3): 177-194.
- Baird, A.J., (1995), Privatisation of trust ports in the United Kingdom: Review and analysis of the first sales, *Transport Policy*, **2** (2); 135-143.

- Ballou, R.H., (2007), The evolution and future of logistics and supply chain management, *European Business Review*, **19** (4): 332-348.
- Beauthé, M., Kreutzberger, E., (2008), Consolidation and trans-shipment, In Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A., (Eds), *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management* Vol. 2, United Kingdom: Emerald, pp. 239-252.
- Berger, T., (2008), Concept of national competitiveness. *Journal of International Business and Economy*, **9** (1): 91-111.
- Beresford, A.K.C., Gardner, B.M., Pettit, S.J., Naniopoulos, A., Wooldridge, C.F., (2004), The UNCTAD and Workport models of port development: Evolution or revolution?, *Maritime Policy and Management*, **31** (2): 93-107.
- Bergqvist, R., (2015), Hinterland logistics and global supply chain, In Song, D.W., Panayides, P.M., (Eds), *Maritime Logistics – A Guide to Contemporary Shipping and Port Management* 2nd Edition, London: Kogan Page Limited, pp. 67-88.
- Bernal, S.M.H., Burr, C., and Johnsen, R.E., (2002), Competitor networks: International competitiveness through collaboration-The case of small freight forwarders in the high-tech forwarder network, *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, **8** (5): 239-253.
- Beresford, A.K.C., Gardner, B.M., Pettit, S.J., Naniopoulos, A., Wooldridge, C.F., (2004), The UNCTAD and Workport models of port development: Evolution or revolution?, *Maritime Policy and Management*, **31** (2): 93-107.
- Bey, M.R.P., (2020), *Peningkatan Efektivitas Tol Laut untuk Percepatan dan Pemerataan Pembangunan – Termasuk di Wilayah 3 T (Tertinggal, Terdepan dan Terluar)*, Materi Presentasi PT. Airin Logistic di Universitas Islam Indonesia, Januari 2020.
- Bichou, K., Gray, R., (2004), A logistics and supply chain management approach to port performance measurement, *Maritime Policy and Management*, **31** (1): 47-67.
- Bichou, K., Gray, R., (2005), A critical review of conventional terminology for classifying seaports, *Transportation Research Part A*, 39: 75–92.
- Bowersox, D.J., Closs, D.J., Cooper, M.J., (2002), *Supply Chain Logistics Management*, New York: McGraw-Hill.
- Bracker, J., (1980), The historical development of the strategic management concept. *Academy of Management Review*, **6** (2): 219-224.
- Branch, A.E., (1986), *Element of Ports Operation and Management*, London: Chapman and Hall Ltd.
- Branch, A.E., and Robarts, M., (2014), *Elements of Shipping*, Ninth Edition. Routledge: London.
- Brooks, M., (2000), *Sea Change in Liner Shipping – Regulation and Managerial Decision Making in Global Industry*, Amsterdam: Pergamon.

- Brooks, D.H., (2009), Infrastructure's role in lowering Asia's trade costs, In Brooks, D.H., and Hummels, D., (Eds), *Infrastructure's Role in Lowering Asia's Trade Costs*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 1-16.
- Brandenburger, A.M., and Nalebuff, B.J., (1996), *Co-opetition*, New York: Doubleday.
- Brewer, A.M., (2008), The concept of value: symbolic artifact or useful tool ?, In Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A., (2008), *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*, United Kingdom: Emerald, pp. 127- 139.
- Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A., (2008), Introduction In Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A., (Eds), *Handbook of Logistics and Supply- Chain Management* Vol. 2, United Kingdom: Emerald, pp. 1-8.
- Brooks, M.R., (2000), *Sea Change in Liner Shipping – Regulation and Managerial Decision Making in a Global Industry*, Amstardam: Pergamon.
- Brook, M.R., (2004), The governance structure of ports, *Review of Network Economics*, **3** (2): 168-183.
- Brooks, M.R., and Pallis, AA., (2008), Assesing port governance models: Process and performance components, *Maritime Policy and Management*, **35** (4): 411-432.
- Brooks, D.H., (2009), Infrastrure's role on lowering Asia's trade costs, In Brooks, D.H., Hummels, D., (Eds), *Infrastrure's Role on Lowering Asia's Trade Costs – Building for Trade*, Cheltenham: Edward Elgar, pp: 1-16.
- Brooks, M., and Fraser, G., (2008), Marime logistics, In Brewer, A.M., Button, K.J., Hernsher, D.A., (Eds), *Handbook of Logistics and Supply- Chain Management*, United Kingdom: Emerald, pp. 419-430.
- Brownlie, D., Saren, M., Whittington, R., Wensley, R., (1994), The new marketing myopia : Critical perspective on theory and reseach in marketing-intoduction, *European Journal of Marketing*, **28** (3): 6-12.
- Budiyanto, E.H., dan Gurning., R.O.S., (2017), *Manajemen Pelabuhan*, Surabaya: PT. Andhika Prasetya Ekawahana.
- Burns, M.G., (2015), *Port Management and Operations*, Boca Raton: CRC Press.
- Campbell, D.T.,(1975), Degrees of freedom and the case study. *Comparative Political Studies*, **8**: 178-193.
- Carbone, V., and De Martino, M., (2003), The changing of role ports in supply-chain management: An empirical analysis, *Maritime Policy and Management*, **30** (4): 305-320.
- Carmel, E., (1999), Concept, context and discourse in comparative case study, *International Journal Social Reseach Methodology*, **2** (2): 141 -150.
- Cartwright, W.R., (1993), Multiple linked diamonds: New Zealand's experience, *Management International Review*, **33** (2): 55-70.

- CNBC Indonesia, (2018), *Pelindo III Kerja Sama dengan Tiga Perusahaan Senilai Rp 1 T* <https://www.cnbcindonesia.com/news/20180312130159-4-6942/pelindo-iii-kerja-sama-dengan-tiga-perusahaan-senilai-rp-1-t> (diunduh 24 Mei 2020).
- Chandler, Jr., A.D., (1962), *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*, Cambridge: MIT Press.
- Chandler, Jr., A.D., (1990), *Scale and Scope : The Dynamics of Industrial Capitalism*, Cambridge: Harvard University Press.
- Chandler, A.D., (1992), Organizational capabilities and the economic history of the industrial enterprise, *Journal of Economic Perspectives*, **6** (3): 79-100.
- Cheraghi, H., Khaligh, A.B., Naderi, A., Miremadi, A., (2012), Gaining competitive advantage through marketing strategies in container terminal: A case study on Shahid Rajaei Port in Iran, *International Business Research*, **5**, (2): 179-191.
- Choi, K., (2001), The value chain's use for the service industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, **6** (2): 9 – 15.
- Christopher, M., (2011), *Logistics & Supply Chain Management*, Forth Edition. Harlow: Prentice Hall.
- Council of Logistics Management (CLM), (1993), *What's it All About ?*, Oak Brook, Illinois.
- Cravens, D.W., and Piercy, N.F., (2013), *Strategic Marketing*, Tenth Edition. New York: McGraw-Hill.
- Coyle, J.J., Novack, R.A., Gibson, B.J., Bardi, E.J., (2011), *Transportation – A Supply Chain Perspective*, Mason: South - Western Cengage Learning.
- Coyle, J.J., Langley Jr, Novack, R.A., Gibson, B.J., (2017), *Supply Chain Management – A Logistics Perspective* 10e Edition, Boston: Cengage Learning.
- Cravens, D.W. and Piercy, N.F., (2013), *Strategic Marketing*, Tenth Edition. McGrawHill: New York.
- Creswell, J., (1994), *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage: Thousand Oaks, USA.
- Christopher, M., (2010), New direction in logistics In Waters, D., (Ed), *Global Logistics – New Direction in Supply Chain Management* 6th Edition, London: Kogan Page Limited.
- Cullinane, K., Khanna, M., (1998), Economies of scale in large containerships, *Journal of Transport Economics and Policy*, **33** (2): 185-208.
- Cullinane, K., Khanna, M., (2000), Economies of scale in large containerships: Optimal size and geographical implications, *Journal of Transport Geography*, **8**: 181-195.
- Cullinane, K., and Song, D.W., (2001), The administrative and ownership structure of Asian container ports, *International Journal of Maritime Economics*, **3**: 175-197.

- Cullinane, K., and Song, D.W., (2002), Port privatization policy and practice, *Transport Reviews*, **22** (1): 55-75.
- Cullinane, K., (2005)., Editorial: Key themes in shipping economics research, In Cullinane, K., (Ed), *Research in Transportation Economics*. **12** (1): 1-18.
- Cullinane, K., and Talley, W.K., (2006), Introduction, In Cullinane, K., and Talley, W.K., (Eds), *Research in Transportation Economics* First Edition, Vol. **16**, Oxford: Elsevier, pp: 1-10.
- da Cruz, M.R.P., Ferreira, J.J., and Azevedo, S.G., (2013), Key factors of seaport competitiveness based on the stakeholder perspective: An analytic hierarchy process (AHP) model, *Maritime Economics and Logistics*, **15** (4): 416–443.
- de Langen, P.W., (2007), Port competition and selection in contestable hinterlands; the case of Austria, *European Journal of Transport and Infrastructure Research*, **7** (1): 1-14.
- De Martino, M., Carbone, V., Morvillo, A., (2015), Value creation in the port: Opening the boundaries to the market, *Maritime Policy and Management*, **42** (7): 682–698.
- De Martino, M., and Morvillo, A., (2008), Activities, resources and inter-organizational relationships: Key factors in port competitiveness, *Maritime Policy and Management*, **35** (6): 571-589.
- Del Saz-Salazar, S., and Garcia-Memendez, L., (2015), Port expansion and negative externalities: A willingness to accept approach, *Maritime Policy and Management*, **43** (1): 59-83.
- DiVanna J., and Austin, F., (2004), *Strategic Thinking in Tactical Times*, Macmillan: Palgrave.
- Doyle, P., (1994), *Marketing Management and Strategy*, New York: Prentice-Hall International.
- Doyle, P., (2000), *Value-Based Marketing: Marketing Strategies for Corporate Growth and Shareholder Value*, Chichester: Wiley.
- Drewry Shipping Consultants., (1996), *Global Container Markets: Prospects and Profitability in High Growth Era*, London.
- Drucker, P., (1954), *The Practice of Management*, New York: Harper and Brother.
- Drucker, P., (1974), *Management: Task, Responsibilities, Practice*, New York: Harper and Brother.
- Dunning, J.H., (1997), A business analytic approach to governments and globalisation, In: Dunning, J.H., (Ed), *Governments, Globalisation and International Business*, Oxford: Oxford University Press, pp.115-131.

- Eriksson, V., and Lutteman, A., (2015), A Study of Strategy within the Shipping Business: Future and Past Perspectives on Strategy and Present Implications on an Expanding Shipping Company - A Single Case Study Approach at Offshore AS.
- Farrel, S., (2009), Factor influencing efficiency – a case study of Dar Es Salam, *Proceeding of the International Association of Maritime Economist (IAME) Conference*, Copenhagen, June 24-26, 2009.
- Fink, A., and Kosecoff, J., (1985), *How to Conduct Surveys: A Step-By-Step Guide*, Sage Publications: London.
- Fleming, D.K., Baird, A.J., (1999), Some reflections on port competition in the United States and Europe, *Maritime Policy and Management*, **26** (4): 383–394.
- Fowler Jr., F., (1993), *Survey Research Methods*. Sage Publications: Thousand Oaks.
- Gaitan, B., and Roe, T., (2005), *Natural Resource Abundance and Economic Growth in a Two Country World*, Working Paper, April, University of Hamburg.
- Garrison, W.L., Levinson, D.M., (2006), *The Transportation Experience - Policy, Planning, and Deployment*, Oxford: Oxford University Press, Inc.
- Gilbert, M., Ruigrok, W., and Wicki B., (2008), Research notes and commentaries what passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal*, **29**: 1465-1474.
- Gordon, S., (2013), *Shipping Market Overview*, Presentation to Security Association for the Maritime Industry.
- Grobar, L.M., (2008), The economic status of areas surrounding major U.S. container ports: Evidence and policy issues, *Growth and Change*, **39** (3): 497–516.
- Hadi, S., (2015), *Metodologi Riset*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Haezendonck, E., Pison, G., Rousseeauw, P., Struyf, A., Verbeke, A., (2000), The competitive advantage of seaports, *International of Maritime Economics*, **11** (2): 69-82.
- Haezendonck, E., and Notteboom, T., (2002), The competitive advantage of seaports. In Huybrechts, H., Meersman, H., Van de Voorde, E., Van Hooydonk, E., Verbeke, A., and Winkelmann, W., (Eds), *Port Competitiveness: An Economics and Legal Analysis of the Factors Determining the Competitiveness of Seaports*, Antwerp: De Boeck, pp. 67-88.
- Haezendonck, E., Verbeke, A., Coeck, C., (2006), Strategic positioning analysis for seaports In Cullinane, K, Talley, W.K., (Eds), *Research in Transportation Economics* Vol. 16, pp. 141-170.
- Haezendonck, E., Verbeke, A., (2018), *Sustainable Port Clusters and Economic Development – Building Competitiveness through Clustering of Spatially Dispered Supply Chains*, Cham: Palgrave Macmillan.

- Hackenberg, T.D., (2009), Realism without truth : A review of Giere's science without law and scientific perspectivism, *Journal of the Experimental Analysis Behavior*, **91** (3): 391-402.
- Hall, P.V., and Jacobs, W., (2010), Shifting proximities: The maritime port sector in an era of global supply chains, *Regional Studies*, **44** (9): 1103-1116.
- Haralambides, H.E., and Acciaro, M., (2010), Bundling transport and logistics services in global supply chain, In Cullinane, K., (Ed), *International Handbook of Maritime Business*, Cheltenham: Edward Elgar, pp. 123-149.
- Hawkins, J.E., and Gray, R., (1999), Making strategic choices for Asia - Pacific Shipping. *International Journal of Maritime Economics*, **1** (2): 57 – 71.
- Hayuth, Y., and Fleming, D.K., (1994), Concepts of strategic commercial location: The case of container ports, *Maritime Policy and Management*, **21** (3): 187-193.
- Heaver, T.D., (2008), Perspectives on global performance issues In Brewer, A.M., Button, K.J., Henser, D.A., (Eds), *Handbook of Logistics and Supply-Chain Management*, Vol. 2, pp. 11-28.
- Heaver, T.D., (1995), The implication of increased competition among ports for port policy and management, *Maritime Policy and Management*, **22** (2): 125-134.
- Heidbrink, I., (2012), The business of shipping: An historical perspective, In Talley, W.K., (Ed), *Maritime Economics*, West Sussex: Balackwell Publishing Ltd., pp. 34-51.
- Hofer, C.W., and Schendel, D.E., (1978), *Strategy Formulation Analytical Cencepts*, St. Paul: West Publishing Company.
- Hoopes, D.G., Madsen, T.L., and Walker, G., (2003), Guest Editors' introduction to the special issue : Why is there a resourse-based view ? Toward a theory of competitive heterogeneity, *Strategic Management Journal*, **24**: 889-902.
- Hoyle, B.S., (1989), The port-city interface: Trends, problems and examples, *Geoforum*, **20** (4): 429-435.
- Hines, P., (2003), Future trends in supply chain management In Waters, D., (Ed), *Global Logistics and Distribution Planning - Strategies For Management*, London: Kogan Page Limited.
- Hummels. D., (2009), Trends in Asian trade: Implication on transport infrastructure and transport costs, In Brooks, D.H., and Hummels, D., (Eds), *Infrastructure's Role in Lowering Asia's Trade Costs*, Cheltenham: Edward Elgar, pp.17-36.
- Hunt, S.D., (1990), Truth in Marketing Theory and Reseach. *Journal of Marketing*, **54**: 1-15.
- Hunt, S.D., Arnett, D.B., (2004), Market segmentation strategy, competitive advantage, and public policy: Grounding segmentation strategy in resource-advantage theory, *Australian Marketing Journal*, **12** (1): 7-24.

- Hussey, D., (1998), *Strategic Management – From Theory to Implementation*, Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Iannone, F., (2012), The private and social cost efficiency of port hinterland container distribution through a regional logistics system, *Transportation Research Part A*, **46** (9): 1424–1448.
- Jansson, J.O., and Shneerson, D., (1987), *Liner Shipping Economics*, New York: Chapman and Hall Ltd.
- Jones, D.T., and Womack, J.P., (1996), *Lean Thinking*, New York: Simon and Schuster.
- Jung, B.M and Kim, S.J., (2012), Change of shipping industry circumstances and shipping policy directions of developing and developed countries, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, **28** (2): 135-160.
- Jurnal Maritim, (2020), <https://jurnalmaritim.com/imbalance-trade-masih-tinggi-program-tol-laut-belum-efektif/> (Diunduh 12 Maret 2020).
- Kaplan R.S., and Norton, D.P., (2004), *Strategy Maps – Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Kanflo, T., (1997), Information flow in logistics chanel In Tilanus, B., (Ed), *Information System in Logistics and Transportation*, New York: Pergamon.
- Kang, G.D. and Kim, Y.D., (2009), An analysis of the measurement of the shipping service quality, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, **25** (1): 41-55.
- Kawai, M., (2009), Foreward, In Brooks, D.H., Hummels, D., (Eds), *Infrastrure's Role on Lowering Asia's Trade Costs – Building for Trade*, Cheltenham: Edward Elgar., pp: ix-x.
- Kitson, M., Martin, R., and Tyler, P., (2004), Regional competitiveness: An elusive yet key concept? *Regional Studies*. **38** (9): 991-999.
- Kementerian Perhubungan, (2018), *Statistik Perhubungan 2018*, Jakarta.
- Kementerian Perhubungan (2020), *Pembangunan Pelabuhan Butuh Rp183,5 Triliun sampai Tahun 2020*, (<https://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20180912150344-92-329659/pembangunan-pelabuhan-butuh-rp1835-triliun-sampai-tahun-2020>, Diunduh 21 April 2020).
- Kementerian Perhubungan, (2019), *Statistik Perhubungan 2018 Buku I*, Jakarta: Pustikom Kementerian Perhubungan.
- Kementerian Perhubungan, (2019), *Indeks Performa Logistik Indonesia di Posisi 46*, International Conference on Port, Shipping and Maritime Logistics, Jakarta, 26 September 2019.
- Kementerian Koordinator Bidang Perekonomian, (2011), *Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia 2011-2025*.
- Kementerian Perdagangan, (2016), *Profil Komoditas Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting Komoditas Terigu*.

- Konsep Tol Laut dan Implementasi 2015 – 2019*, Bappenas dan Kementerian Perhubungan.
- Koo, J.S., Soon, G.K., Yeo, H.J., (2009), Are shippers satisfied with the diversified provision of logistics service by shipping companies? – A study between the UK and South Korea, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, **25** (2): 237-251.
- Koran Tempo, 24 Oktober 2016, Rubrik Ekonomi dan Bisnis, *Buruk Mogok, Pelindo III Rugi Rp 8,5 Milyar*.
- Kosasih, E., dan Soewedo, H., (2009), *Manajemen Perusahaan Pelayaran- Suatu Pendekatan Praktisdalam Bidang Usaha Pelayaran Edisi Kedua*, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Kotler, P., and Amstrong, G., (1994), *Priciples of Marketing*, Sixth Edition, Englewood Clift: Prentice-Hall Inc.
- Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. *Marketing 4.0 – Moving from Traditional to Digital*, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.
- Kuhn, T. S., (1970), *The Structure of Scientific Revolutions*, Chicago: University of Chicago Press.
- Kulwant S., Pangarkar, N., Heracleous, L., (2014), *Business Strategy in Asia – A Case Book*. Morrisville, NC: Lulu Press Inc.
- Lai, K.H., Ngai, E.W.T., and Cheng, T.C.E., (2002), Measures for evaluating supply chain performance in transport logistics. *Transportation Rersearch Part E*. **38** (7): 439-456.
- Lambert, D.M., Stock, J. R., Ellram, L.M., (1998), *Fundamentals of Logistic Management*, Boston: Mc Graw-Hill.
- Lambert, D.M., and Cooper, M.C., (2000), Issues in supply chain management, *Industrial Marketing Management*, **29** (1): 65–83.
- Lasse, D.A, (2014), *Manajemen Kepelabuhan*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Lasse, D.A., (2015), *Manajemen Bisnis Transportasi Laut, Charter, dan Klaim*, Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Laxe, F.G., (2010), Port marketing strategies and the challenges of maritime globalization In Millan, P.C., Pesquera, M.A., Castanedo, J., (Eds), *Essay on Port Economics*, Berlin: Physica-Verlag, pp. 5-18.
- Lee, E.S., (2010), *Knowledge Acquisition and Maritime Logistics Value: In Inter Organisational Relationship Perspektif*, Thesis, School of Management and Language Hariot Watt University.
- Lee, E.S., Nam, H.S., and Song, D.W., (2015), Maritime logistics and it's value defined, In Song, D.W., and Panayides, P.M., (Eds), *Maritime Logistics - A Guide to Contemporary Shipping and Port Management*, 2nd Edition. London: Kogan Page Limited, pp. 53-64.

- Lee, P.T.W., and Lam, J.S.L., (2016), Developing the fifth generation port models In Lee, P.T.W., and Lam, J.S.L., (Eds), *Dynamic Shipping and Port Development in the Globalized Economy*, pp. 186-210.
- Lee, P.T.W., Lam, J.S.L., Lin, C.W., Hu, K.C., Cheong, I., (2018), Developing the fifth generation port concept model: an empirical test, *The International Journal of Logistics Management*, **29** (3): 1098-1120.
- Lorange, P., (2005), *Shipping Company – Global Management under Turbulent Conditions*, Amsterdam: Elsevier.
- Lorange, P., and Fjeldstad., (2012), *New Business Models and Strategies in Shipping*, Oxford: Blackwell Publishing Ltd.
- Lovelock, C., and Wirtz, J., (2004), *Services Marketing*, Fifth Edition. Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Lu, B., Wang, S., (2017), *Container Port Production and Management*, Beijing: Science Press.
- Lun, Y.H.V., Lai, K.H., and Cheng, T.C.E., (2010), *Shipping and Logistics Management*, London: Springer.
- MacCarthy, B.L., Atthirawong, W., (2003), Factors affecting location decisions in international operations – a Delphi study, *International Journal of Operations & Production Management*, **23** (7): 794-818.
- Mandi, N.B.R., (2015), *Pelabuhan - Perencanaan dan Perancangan Konstruksi Bangunan Laut dan Pantai*, Den Pasar: Buku Arti.
- Manheim, M.L., (1979), *Fundamentals of Transportation systems analysis*, Volume 1: Basic concepts, Massachusetts: MIT Press.
- Mason, R., and Nair, R., (2013), Supply-side startegic flexubility capabilities in container liner shipping, *The International Journal of Logistic Management*, **24** (1): 22-48.
- Mariotti, J.L., (1997), *The Shape Shifters – Continuous Change for Competitive Advantage*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Meersman, H., Van de Vorde, E., and Vanelslander, T., (2015), Ports as hubs in the logistics chain In Leggate, H., McConville, J., and Morvillo, A., (Eds), *International Maritime Transport Perspectives*, London: Routledge.
- Meersman, H., Van de Voorde, E., and Vanelslander, T., (2012), Port congestion and implications to maritim logistics, In Dong, D.W., and Panayides, P., (Eds), *Maritime Logistics – Contemporary Issues*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, pp. 49-68.
- Merkel, A., (2017), Spatial competition and complementarity in European port Regions, *Journal of Transport Geography*, **61**: 40–47.
- Miro, F., (2012), *Pengantar Sistim Transportasi*, Jakarta: Penerbit Erlangga.

- Mir, R. and Watson, A., (2000), Strategic management and the philosophy of science: the case for a constructivist methodology. *Strategic Management Journal*, **21**: 941–953.
- Moore, K., (2011), Porter or Mintzberg: Whose View of Strategy is the Most Relevant Today, *Forbes on leadership*: <https://www.forbes.com/sites/karlmoore/2011/03...> (Diunduh 20 Februari 2020). 28.
- Morlok, E.K., (1978), *Introduction to Transportation Engineering and Planning*, New York: McGraw-Hill.
- Moya, J.M., Valero, M.F., (2017), Port choice in container market: A literature review, *Transport Review*, **37** (3): 300–321.
- Mult, H.C., and Lorange, P., (2009), *Shipping Strategy - Innovation for Success*, Cambridge – New York: Cambridge University Press.
- Murphy, P.R., and Daley, J.M., (2001), Profiling international freight forwarders: An update, *International Journal of Physical Distribution and Logistics*, **31** (3):152-168.
- Naslund, D., and Williamson, S., (2010), What is management in supply chain management ? - A critical review of definition, framework and terminology, *Journal of Management Policy and Practice*, **4** (4): 11-28.
- Nasution, M.N., (2015), *Manajemen Transportasi Edisi Keempat*, Bogor: Ghalia Indonesia.
- Neumann, V., and Morgenstem, O., (1947), *Theory of Games and Economic Behavior*, 2nd Ed. Princetown: Princetown University Press.
- Ng, AKY., (2012), Container liner shipping, port development and competition, In Song, D.W., and Panayides, P.M., (Eds), *Maritime Logistics*, Bingley: Emerald, pp: 5-27.
- Niamie, O. and Germain, O., (2014), *Strategies in Shipping Industry : A Review of "Strategic Management"*, Papers in Academic Journals.
- Nordas, H.K., and Piermartini, R., (2004), *Infrastruktur and trade*, World Trade Organization Staff Working Paper ERSD- 2004-04.
- Notteboom, T., Coeck, C., Verbeke, A., Winkelmanns, W., (1997), Containerisation and the competitive potential of upstream urban ports in Europe, *Maritime Policy and Management*, **24** (3): 285-287.
- Notteboom, T.E., and Winkelmanns, W., (2001), Structural changes in logistics: How will port authorities face the challenge ? , *Maritime Policy and Management*, **28** (1): 71-89.
- Notteboom, T.E., (2006), The time factor in liner shipping services, *Maritime Economics and Logistics*, **8** (1): 19-39.
- Notteboom, T.E., and Rodrigue, J.P., (2005), Port regionalisation: Toward a new phase in development, *Maritime Policy and Management*, **32** (3): 297-313.

- Notteboom, T., and Yap, W.Y., (2012), Port competition and competitiveness, In Talley, W.K., (Ed), *Maritime Economics*, West Sussex: Blackwell Publishing Ltd., pp. 549-570.
- Nirmala, 2017, Penguatan Peran dan Fungsi Pelabuhan, <https://business-law.binus.ac.id/2017/03/31/penguatan-peran-dan-fungsi-pelabuhan/>, diunduh 4 April 2020.
- Nooteboom, B., (2007), Service value chain, *Service Business*, **1**: 119 -139.
- Oblak, R., Bisticic, A., Jugovic, A., (2013), Public-private partnership - Management model of Croatian seaports, *Management*, **18** (1): 79-102.
- Omrani, H., and Keshavarz, M., (2015), A performance evaluation model for supply chain of shipping company in Iran: An application of the relational network DEA, *Maritime Policy and Management*, **43**(1): 121–135.
- Owen, D., (1914), *Ocean Trade and Shipping*, MA: University Press.
- Parola, F., Satta, G., and Panayides, P.M., (2015), Corporate strategies and profitability of maritime logistics firms, *Maritime Economics and Logistics*, **17**: 52-78.
- Patunru, A.A., Nurridzki, N., and Rivayani, (2009), Port competitiveness; A case study of Semarang and Surabaya, Indonesia, In Brooks, D.H., Hummels, D., (Eds), *Infrastructure's Role on Lowering Asia's Trade Costs – Building for Trade*, Cheltenham: Edward Elgar, pp: 113-147.
- Plomaritou, E.I., Plomaritou, V., Gizkikis, K., (2011), Shipping marketing & customer orientation: the psychology & buying behavior of charterer & shipper in the tramp & liner market, *Management*, **16** (1): 57-89.
- Payanides, P.M. and Cullinane, K., (2002), Competitive advantage in liner shipping: A review and reseach agenda, *International Journal of Maritime Economics*, **4** (3): 189 – 209.
- Panayides, P.M., (2006), Maritime logistics and global supply chains: Toward a reseach agenda, *Maritime Economics and Logistics*, **8** (1): 3-18.
- Pelindo III, (2015), Company Profile.
- Pelindo III, (2018), *Laporan Tahunan 2018*.
- Pelindo III (2020), *We are Pelindo III* (<https://www.pelindo.co.id/en>, diakses 20 Juni 2020).
- Pelindo III (2020), *Pelindo III Grup* (<https://www.pelindo.co.id/id/group>, diakses 20 Juni 2020).
- Pelindo III, 2020, Achievement (<https://www.pelindo.co.id/id/achievement> (Diunduh 16 Mei 2020).
- Pelindo III Investasi Fasilitas Pelabuhan Rp 6,44 T, (2020), <https://www.pelindo.co.id/id/press-release/press-release-pelindo-iii-investasi-fasilitas-pelabuhan-rp644-t> (Diunduh 16 Mei 2020).

- PT. Pelindo III (Persero), (2019), *PT Pelabuhan Indonesia III (Persero) dan Entitas Anaknya*, Laporan Keuangan 2019.
- Pelindo III, (2020), Berita Pers, *Tanjung Emas Dihentikan, Perekonomian Jateng Terancam Lumpuh* (<https://www.pelindo.co.id/id/press-release/press-release-tanjung-emas-dihentikan-perekonomian-jateng-terancam-lumpuh>, diunduh 21 Mei 2020).
- Pelindo III, (2020), *Pelabuhan & Terminal*, (<https://www.pelindo.co.id/id/port-terminal>, diunduh 24 Mei 2020).
- Pelindo III, (2020), Berita Pers, *Pelindo III Akuisisi Saham Pengelola Alur Pelayaran Barat Surabaya* (<https://www.pelindo.co.id/id/press-release/press-release-pelindo-iii-akuisisi-saham-pengelola-alur-pelayaran-barat-surabaya>, diunduh 24 Mei 2020).
- Pettit, S.J., and Beresford, A.K.C., (2009), Port development: from gateways to logistics hubs, *Maritime Policy and Management*, **36** (3): 253-267.
- Penrose, E.T., (1959), *The Theory of the Growth of the Firm*, London: Basil Blackwell.
- Porter, M.E., (1980), How competitive forces shape strategy, *Harvard Business Review*.
- Porter, M.E., (1985), *Competitive Advantage - Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, M.E., (1990), The competitive advantage of nation, *Harvard Business Review*, March-April, pp. 73-91.
- Porter, M.E., (1990), *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: The Free Press.
- Powell, T.C., (2001), Competitive advantage: Philosophical considerations, *Strategic Management Journal*, **22** (22): 875-888.
- Prahalad, C.K., and Hamel, G., (1990), The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, May- June, pp. 79-90.
- Putri, L., (2017), *Total Biaya Bongkar Muat di Tanjung Perak Lebih Kompetitif Dibanding Singapura* (<https://www.suaramerdeka.com/news/baca/14448/total-biaya-bongkar-muat-di-tanjung-perak-lebih-kompetitif-dibanding-singapura>
- Quantum, en.wikipedia.org/wiki/Quantum (Diunduh 13 April 2020).
- Ragnarsson, A., (2013), *Strategy for a Small/Medium Sized Nordic Shipping Line*, MS Thesis Business Administration, The Faculty of Social Sciences – School of Business Sigillum Universitatis Islandiae.
- Rao, S.R., (1965), Shipping and maritime trade of the Indus people, *Expedition*, **7** (3): 30-37.
- Reyley, M., (2018), *Kebutuhan Meningkat, Impor Gandum Diprediksi Capai 11,8 Juta Ton* (<https://katadata.co.id/berita/2018/02/20/kebutuhan-meningkat-impor-gandum-diprediksi-capai-118-juta-ton>, diunduh 19 Mei 2020).

- Ray, D., and Blankfeld, R., (2002), *Reforming Indonesia's Port*, Technical Report published by Partnership for Economic Growth, a Project under USAID.
- Rodrigue, J.P., Comtois, C., and Slack, B., (2013), *The Geography of Transport Systems* Third Edition, London: Routledge.
- Review of Maritime Transport 2017*, UNCTAD, Geneva.
- Review of Maritime Transport 2019*, UNCTAD, Geneva.
- Review of Maritime Transport 2019*, (2019), United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), New York: United Nations Publications.
- Rijkure, A., (2016), Port activities competitiveness assessment methodology, Proceedings of the 2016 International Conference, "Economic Science For Rural Development", No. 42, Jelgava LLU ESAF, 21-22 April 2016, pp: 145-149.
- Robinson, R., (2005), Liner shipping strategy, network structuring and competitive advantage : A chain systems perspective, *Shipping Economics, Research in Transportation Economics*, **12**: 247-289.
- Robinson, R., (2002), Ports as elements in value-driven system: The new paradigm, *Maritime Policy and Management*, **29** (3): 241-255.
- Rodrigue, J.P., (2004), Appropriate models of port governance – Lesson from the port authority of New York and New Jersey, In Pinder, D., and Slack, B., (Eds.), *Shipping and Ports in the Twenty-first Century – Globalisation, Technological Change and the Environment*, London: Routledge, pp. 63-81.
- Rodrigue, J.P., and Browne, M., (2008), International maritime freight transport and logistic, In Knowles, R., Shaw, J., Docherty, I., *Geographies: An Introduction*, Oxford: Blackwell Publishing.
- Rodrigue, J.P., Comtois, C., and Slack, B., (2013), *The Geography of Transport System* Third Edition. New York: Routledge.
- Roh, H.S., Lalwani, C.S., and Naim, M.M., (2007), Modelling a port logistics process using the structured analysis and design technique, *International Journal of Logistics: Research and Applications*, **10** (3): 283–302.
- Rowe, G., and Wright, G., (1999), The Delphi technique as a forecasting tool: Issues and analysis, *International Journal of Forecasting*, **15** (4): 353 - 375.
- Rugman, A.M., and D'Cruz, J.R., (1993), The double diamond model of international competitiveness: Canada's experience, *Management International Review*, **33** (2): 17-39.
- Rumaji, Adiliya, A., (2019), Port maritime connectivity in South-East Indonesia: A new strategic positioning for transshipment port of Tenau Kupang, *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, **35** (4): 172-180.
- Rust, T., Moorman, C., and Bhalla, G., (2010), Rethinking marketing – spotlight on reinvention, *Harvard Business Review*, January-February.

- Rushton, A., Croucher, P., Peter Baker, P., (2014), *The Handbook of Logistics and Distribution Management* 5th Edition, London: Kogan Page Limited.
- Rushton, A., Croucher, P., Baker, P., (2010), *The Handbook of Logistics & Distribution Management* 4th Edition, Londond: Kogan Page Limited.
- Rutner, S.M., and Langley, C.J., (2000), Logistics value: Definition, process and measurement, *International Journal of Logistics Management*, **11** (2): 73 – 81.
- Salim, A.A., (2006), *Manajemen Transportasi* Edisi 8, Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Sanchez, R.J., and Wilmsmeier, G., (2010), Contextual port development: A theoretical approach In Millan, P.C., Pesquera, M.A., Castanedo, J., (Eds), *Essay on Port Economics*, Berlin: Physica-Verlag, pp. 19-44.
- Sarantakos, S., (2005), *Social Reseach*, 3rd Ed. New York: Palgrave Macmillan.
- Schmidt, R., (1997), Managing Delphi surveys using nonparametric statistical techniques, *Decision Sciences*, **28** (3): 763-774.
- Schramm, H.J., (2012), *Freight Forwarder's Intermediary Role in Multimodal Transport Chains*, London: Physica-Verlag.
- Setchell, R., (1994), Labour reform: critical first step and pre-requisite to competitive commercial strategy, Proceedings of the World Port Privatisation Conference, London, 27-28 September.
- Shinohara, M., (2009), Paradigm shift in maritime transport, *The Asien Journal of Shipping and Logistics*, **25** (1): 57 -67.
- Skulmoski, G.J., Hartman, F.T., and Krahn, J., (2007), The Delhi method for graduate reseach, *Journal of Information Technology Education*, **6**: 1 – 21.
- Smith, M.E., Thorpe, R. and Lowe, A., (1991), *Management Research: An Introduction*, London: SAGE Publication.
- Song, D.W., and Yeo, K.T., (2004), A competitive analysis of Chinese container ports using the analytic hierarchy process, *Maritime Economics and Logistics*, **6** (1): 34–52.
- Song, D.W., and Panayides, P.M., (2012). Inroduction, In Song, D.W., and Panayides, P.M., (Eds), *Maritime Logistics: Contemporary Issues*, Bingley, Emerald.
- Soni, G., and Kodali, R., (2011), The strategic fit between “competitive strategy” and “supply chain strategy” in the Indian manufacturing industry: an empirical approach, *Measuring Business Performance*, **15** (2): 70–89.
- Slack, B., (1993), Pawns in the game: Ports in global transportation systems, *Growth and Change*, **24**: 379-388.
- Slack, B., and Fremont, A., (2005), Transformation of port terminal operations: From the local to the global, *Transport Reviews*, **25** (1): 117-130.

- Slack, B., (2008), Intermodal transportation, In Brewer, A.M., Button, K.J., Hensher, D.A., (Eds), *Handbook of Logistics and Supply- Chain Management* Vol. 2, United Kingdom: Emerald, pp. 141-154.
- Statistik Perhubungan 2018*, (2019), Kementerian Perhubungan.
- Stopford, M., (2009), *Maritime Economics* Third Edition, London: Roudledge.
- Straube, F., Nagel, A., and Rief, D., (2010), Trend and strategies in global logistics In Waters, D., (Ed), *Global Logistics – New Direction in Supply Chain Management* 6th Edition, London: Kogan Page Limited.
- Sultan, S.S., (2007), *The Competitive Advantage of Small and Medium Sized Enterprises : The Case of Jordan's Natural Stone Industry*, Dissertation, Universitaire Pers Maastricht.
- Sutarman, (2017), *Dasar – Dasar Manajemen Logistik*, Bandung: PT. Fefika Aditama.
- Suyono, R.P., (2005), *Shipping – Pengangkutan Intermodal Ekspor Impor melalui Laut*, Edisi Keempat, Jakarta: Penerbit PPM.
- Teece, D.J., (2010), Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management. *Industrial and Corporate Change*, **19** (2): 297–316.
- Teece, D.J., (2010), Business models, business strategy and innovation, *Long Range Planning*, **43**: 172-194.
- Teurelinx, D., (2000), Fuctional analysis of port performance as a strategic tool for strengthening a port's competitive and economic potencial, *International of Maritime Economics*, **11** (2): 119-140.
- Theotokas, I., and Harlaftis, G., (2009), *Leadership in World Shipping – Greek Family Firm in International Business*, New York: Palgrave Mavmillan.
- Thomas, B.J., (1994), Privatisation of UK seaports, *Maritimr Policy and Management*, **21** (2): 135-148.
- Thomas Berger, T., (2008), Concepts of national competitiveness, *Journal of International Business and Economy*, **9** (1): 91-111.
- Tjiptono, F., dan Chandra, G., (2005), *Service, Quality, & Satisfaction*, Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Tongzon, J., Heng, W., (2005), Port privatization, efficiency and competitiveness: Some empirical evidence from container ports (terminals), *Transportation Research Part A*, **39**: 405–424.
- The World Bank, (2007), *Port Reform Toolkit* Second Edition, Washington.
- Tongson, J., TaeChang, Y., YoonLee, S., (2009), How supply chain oriented is the port sector, *International Journal Production Economics*, **122** (1): 21-34.
- Triatmojo, B., (1996), *Pelabuhan*, Yogyakarta: Beta Offset.

- Uematsu, H., (1999). Asian shipowners forum and Japanese maritime policy issues, *Maritime Policy Seminar*, Japanese Shipowners Association and World Maritime University, 16–20 September 1999, Malmo, Sweden.
- Umar, M.H., (2001), *Hukum Maritim dan Masalah – Masalah Pelayaran di Indonesia*, Buku 1. Jakarta: Pustaka Sinar Harapan.
- UNCTAD, (1982), *General Cargo Operation Management*, Cardiff United Kingdom: Drake Educational Associates.
- UNCTAD, (2016), *Port Management Series*, Vol. 4, New York and Geneva.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), (1994), *Port Marketing and the Third Generation Port*, Trade and Development Board Committee on Shipping ad Hoc Intergovernmental Group of Port Experts, UNCTAD, Geneva, pp. 13-23.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), (2019), *Review of Maritime Transport 2019*, Geneva.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCATD), (1992), *Development and Improvement of Ports: The Principles of Modern Port Management and Organisation*. Geneva.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), (1999), *The Fourth Generation Port*, Ports Newsletter, 19, 9–12.
- United Nations Conference on Trade and Development (UNCATD), (2016), *Port Management Series*, Volume 4, Geneva.
- Vaferi, M., Ghaderi, H., Jeevan, J., (2017), *Ocean Yearbook*, January 2017, **31**(1): 502-524.
- Van de Voorde, E., and Winkelmann, W., (2002), A general introduction to port competition and management, In Huybrechts, M., Meersman, H., Van de Voorde, E., Van Hooydonk, E., Verbeke, A., and Winkelmann, W., (Eds.), *Port Competitiveness*, Antwerp: De Boeck, pp. 1–15.
- Van Klink, H.A., and van den Berg, G., (1998), Gateways and intermodalism, *Journal of Transport Geography*, **6** (1): 1-9.
- Veenstra, A.W., (2015), Maritime transport and logistics as a trade facilitator, In Song, D.W., and Panayides, P.M., (Eds), *Maritime Logistics - A Complete Guide to Effective Shipping and Port Management* Second Edition, London: Kogan Page, pp: 11-26.
- Vitsounis, T.K., and Pallis, A.A., (2012), *Port value chains and the role of interdependencies* In Song, D.W., and Panayides, P., (Eds), *Maritime Logistics – Contemporary Issues*, United Kingdom: Emerald, pp. 155-170.

- Wang, Y., and Cullinane, K., (2014), Traffic consolidation in East Asian container ports: A network flow analysis, *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, **61**: 152-163.
- Waters, D., (2010), *Global Logistics – New Direction in Supply Chain Management*, London: Kogan Page Limited.
- Waters, D., (2003), *Logistics – An Introduction to Supply Chain Management*, New York: Palgrave Macmillan.
- Wikipedia, 2020, *Hutchison Port Holdings*, (https://en.wikipedia.org/wiki/Hutchison_Port_Holdings (Diunduh 16 Mei 2020)).
- Wilson, I., (2003), *The Subtle Art of Strategy - Organizational Planning in Uncertain Times*, London: Praeger.
- Wheelen, T.L., and Hunger, J.D., (2004), *Strategic Management and Business Policy*, 9th Edition. Prentice Hall.
- Winkelmann, W., Notteboom, T., (2007), Port master planning: Balancing stakeholders' interests, In Dobrowolski, K., and Zurek, J., (Eds), *The Reality and Dilemmas of Globalization*, Gdansk: Foundation for the Development of Gdansk University, pp. 395-408.
- Wood, D.F., Barone, A.P., Murphy, P.R., Wardlow, D.L. (2002), *International Logistics*, Second Edition. New York: Amacom.
- Woodruff, R.B., and Flint, D.J., (2003), Research in business-to-business customer value and satisfaction, evaluating marketing action and outcomes, *Advance in Business Marketing and Purchasing*, **12**: 515-547.
- World Bank, (2011), *Import Container Dwell Time Study and Recommendations for Tanjung Priok*. November, Washington, DC.
- Yang, Y.C., (2010), Assessment criteria for the sustainable competitive advantage of the national merchant fleet from a resource-based view, *Maritime Policy and Management*, **37** (5): 523-540.
- Yercan, F., and Yildiz, T., (2015), International maritime trade and logistics, In Song, D.W., and Panayides, P.M., (Eds). *Maritime Logistics - A Guide to Contemporary Shipping and Port Management*, London: Kogan Page, pp. 23-42.
- Yin, R.K., (1993), *Applications of Case Study Research – Design and Methods*, Thousand Oak: Sage Publications.
- Yin, R.K., (1994), *Case Study Research – Design and Methods*, Second Edition. Thousand Oak: Sage Publications.
- Yin, R.K., (2003), *Case Study Research – Design and Methods*, Third Edition. Thousand Oak: Sage Publications.
- Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., Gremler, D.D., (2006), *Services Marketing – Integrating Customer Focus Across the Firm*, New York: McGraw-Hill.

Zhang, A., Lam, J.S.L., and Huang, G.Q., (2014), Port strategy in the era of supply chain management: The case of Hong Kong, *Maritime Policy and Management*, **41**, (4): 367–383.

Zhu, J., Lean, H.S., and Ying, S.K., (2002), The third-party logistics services and globalisation of manufacturing, *International Planning Studies*, **7**(1): 89–104.

Zuhdi, S., (2016), *Cilacap – Runtuh dan Bangkitnya suatu Pelabuhan di Jawa*, Yogyakarta: Penerbit Ombak.

Regulasi:

United Nations Convention on the Law of the Sea (UNCLOS), 1982.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 1985 tentang Pengesahan United Nations Convention on the Law of the Sea.

Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran.

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara.

Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 26 Tahun 2012 tentang Cetak Biru Pengembangan Sistem Logistik Nasional.

Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhanan.

Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 2010 tentang Angkutan di Perairan.

Peraturan Pemerintah Nomor 8 Tahun 2011 tentang Angkutan Multimoda.

Keputusan Menteri Perhubungan Nomor Kp 432 Tahun 2017 tentang Rencana Induk Pelabuhan Nasional.

Keputusan Direktur Jendral Perhubungan Laut Nomor: UM. 002/38/18/DJPL.11. Tahun 2011, tentang *Standar Kinerja Pelayanan Operasional Pelabuhan*.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian

Kuesioner Bagian Pertama

Saudara dimohon memilih dengan mencentang dari jawaban tersedia.

- Menurut Saudara faktor-faktor kondisi geografis Indonesia sebagai negeri kepulauan (misalnya: konektivitas antar pulau, pemerataan distribusi barang, keberadaan pelayaran, pemahaman kepemilikan sumberdaya maritim, regulasi maritim) adalah penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan Anda ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.
- Di antara unsur pembentuk keunggulan bersaing pelabuhan berupa memahami sumberdaya maritim, memahami kekuatan persaingan, membentuk rantai nilai, maka: 1. Memahami sumberdaya maritim adalah terpenting, 2. Memahami kekuatan persaingan adalah terpenting, 3. Membentuk rantai nilai adalah terpenting, 4. Ketiganya penting dengan urutan berbeda.

Kuesioner Bagian Kedua

Kuesioner untuk memperoleh data berdasar teori RBV sumberdaya maritim.

Saudara dimohon memilih dengan mencentang dari jawaban tersedia.

- Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya bernilai dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak bernilai sampai 6 = sangat bernilai.

- Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya langka dan sulit ditiru dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju.
- Menurut Saudara apakah sumberdaya maritim Indonesia sebagai negara kepulauan adalah merupakan sumberdaya tak tergantikan dalam membangun keunggulan daya saing pelabuhan ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju.

Kuesioner untuk memperoleh data berdasar teori lima kekuatan persaingan pelabuhan.

Saudara dimohon memilih dengan mencentang dari jawaban tersedia.

- Menurut Saudara kekuatan intensitas persaingan antar pelabuhan yang ada saat itu menunjukkan tingkat kepentingan dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan Indonesia ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.
- Menurut Saudara ancaman masuk pelabuhan baru (termasuk dari pelabuhan asing) sangat penting dalam membangaun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.
- Menurut Saudara kekuatan tawar terhadap pemakai jasa pelabuhan sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.

- Menurut Saudara ancaman masuknya pelabuhan pengganti sangat penting dalam membangun keunggulan bersaing industri pelabuhan domestik ? (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.
- Menurut Saudara kekuatan tawar terhadap pengirim muatan menempatkan perusahaan Saudara sebagai (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat rendah sampai 6 = sangat tinggi.

Kuesioner untuk memperoleh data berdasar teori rantai nilai pelabuhan.

- Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh efektivitas cepatnya pengiriman muatan (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju
- Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh biaya total pengiriman muatan (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju.
- Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh siklus pendapatan usaha *cash to cash* (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak penting sampai 6 = sangat penting.
- Menurut Saudara dalam membangun keunggulan bersaing pelabuhan ditentukan oleh fleksibilitas dan kemudahan pengiriman muatan (1, 2, 3, 4, 5, 6). Keterangan 1 = sangat tidak setuju sampai 6 = sangat setuju.

Lampiran 2

Daftar Cabang dan Anak Perusahaan di Bawah Pelindo III

Provinsi Jawa Timur			
No.	Nama Institusi / Pelabuhan	Bidang Usaha / Kegiatan	Alamat
1	Kantor Pusat	Koordinator semua cabang	Jl. Perak Timur No. 610, Surabaya, 60165
2	Pelabuhan Tanjung Perak (Cabang) <i>Anak Perusahaan Cabang Tanjung Perak</i>	Koordinator Cabang Tanjung Perak	Jl. Perak Timur No. 610, Surabaya, 60165
1	PT. Terminal Peti Kemas Surabaya	Pelayanan Peti Kemas	Jl. Tanjung Mutiara 1, Surabaya, 60177
2	PT. Berlian Jasa Terminal Indonesia	Operator Terminal Peti Kemas untuk Kapal Domestik dan Terminal Curah	Jl. Perak Barat No. 379, Surabaya,
3	PT. Pelindo Marine Service	Penyedia Jasa Pemanduan dan Perkapalan	Jl. Prapat Kurung Utara No. 58, Surabaya
4	PT. Pelindo Husada Citra	Jasa Medis dan Kesehatan	Jl. Prapat Kurung Selatan No. 1, Surabaya
5	PT. Terminal Teluk Lamong	Pelayanan petikemas dan <i>grain</i>	Jl. Raya Tambak Osowilangun KM 12 Surabaya
6	PT. Pelindo Daya Sejahtera	Penyedia Tenaga Kerja <i>Outsourcing</i>	Gedung Gapura Surya Nusantara, Tanjung Perak, Surabaya
7	PT. Alur Pelayaran Barat Surabaya	Pengelolaan Alur Pelayaran Barat Surabaya	Jalan Prapat Kurung Utara No. 58, Surabaya 60165.
8	PT. Pelindo Energi Logistik	Jasa Distribusi Gas dan Minyak	Jalan Prapat Kurung Utara No. 58, Surabaya 60165.
9	PT. Berlian Manyar Sejahtera	Operator Terminal Curah dan Peti Kemas	Terminal Penumpang Gapura Surya Nusantara lantai 2, Jl. Perak Timur No. 620, Surabaya
10	PT. Berkah Kawasan Manyar Sejahtera	Pengelolaan Kawasan Industri dan Perkantoran	Jl. Sumatera No. 45 Gubeng, Surabaya
11	PT. Terminal Nilam Utara	Operator Terminal Curah Air	Jl. Nilam Utara, Pabean Cantian, Surabaya
12	PT Nilam Port Terminal Indonesia	Operator Terminal Petikemas	Jl. Perak Timur No. 258, Perak Utara, Pabean Cantian, Perak Utara, Surabaya

13	PT. Pelindo Properti Indonesia	Pengembang dan Pengelola Properti	Terminal Penumpang Gapura Surya Nusantara Lt. 2, Jl. Perak Timur No. 620, Surabaya
14	PT Berkah Industri Mesin Angkat	Penyedia dan Pemeliharaan Alat Bongkar Muat	Jl. Perak Barat No. 379, Surabaya
15	PT. Lamong Energi Indonesia	Pengelolaan Pembangkit Energi & Penyedia Listrik	Jl. Raya Tambak Osowilangun KM. 12 Surabaya 60191
16	PT. Berkah Multi Cargo	Angkutan Multimoda	Graha Marine, Jl. Prapat Kurung Utara No. 58, Surabaya
17	PT. Berlian Manyar Stevedore	Bongkar Muat di Pelabuhan Manyar	Jl. Raya Manyar KM 11, Manyar, Gresik
18	PT. Prima Citra Nutrindo	Jasa Boga dan Nutrisi	Jl. Jemursari No. 85-C, Surabaya
19	PT. Portek Indonesia	Pemeliharaan dan Penyewaan Alat Fasilitas Pelabuhan.	Jl Perak Timur 512, Blok A9 - 10, Surabaya 60165
22	Pelabuhan Kalianget	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Raya Pelabuhan No. 6 Kalianget, Sumenep
23	Pelabuhan Pasuruan	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Komodor Yos Sudarso No. 150 Pasuruan
24	Pelabuhan Gresik	Pelayanan Petikemas, Pelayanan Muatan Curah, <i>Multi Purpose</i> dan Pelayanan Rakyat	Jl. Yos Sudarso No. 1 Gresik
25	Pelabuhan Tanjung Tembaga	Pelayanan Petikemas dan Kapal Penumpang	Jl. Tanjung Tembaga Timur No. 10, Probolinggo
26	Pelabuhan Panarukan	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Pelabuhan Panarukan No. 10 Panarukan, Situbondo
27	Pelabuhan Tanjung Wangi	Pelayanan Petikemas, Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Raya Situbondo, Ketapang, Kabupaten Banyuwangi

Provinsi Jawa Tengah

1	Pelabuhan Tanjung Emas (Cabang)	Pelayanan Petikemas, Muatan Umum, Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Coaster No. 10 Semarang, Jawa Tengah – 50116
2	PT. Terminal Peti Kemas Semarang (TPKS)	Pelayanan Petikemas	Jl. Coaster No. 10 A, Semarang, Jawa Tengah – 50116
3	Pelabuhan Tanjung Intan (Cabang)	Pelayanan Petikemas, Pelayanan Muatan Curah	Jl. Laut Jawa, Cilacap, Jawa Tengah – 53213
4	Pelabuhan Tegal	Pelabuhan Pantai	Jl. RE Martadinata No. 9 Tegal, Jawa Tengah – 52111

Provinsi Kalimantan Selatan			
1	Pelabuhan Trisakti (Cabang)	Pelayanan Petikemas, Pelayanan Muatan Curah, Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Barito Hilir Trisakti No. 6 Banjarmasin
2	Pelabuhan Kotabaru	Pelayanan Petikemas, Pelayanan Muatan Curah, Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Raya Stagen KM. 11 No. 9 Kotabaru, Stagen.
3	Pelabuhan Stagen	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Raya Stagen KM. 11 No. 9 Kotabaru
4	Pelabuhan Gunung Batu Besar	Pelayanan Kapal Penumpang	Desa Pa'paan, Sampanahan, Kotabaru
5	Pelabuhan Batulicin	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Pelabuhan Samudera No. 124, Tanah Bumbu
6	Pelabuhan Mekar Putih	Pelayanan Mauatn Curah	Jl. Pelabuhan Utama Batubara, Mekar Putih, Kotabaru
7	Pelabuhan Satui	Pelayanan Mauatn Curah	Jl. Pelabuhan Satui No. 06, Satui Barat RT 05 RW 03, Satui, Tanah Bumbu
8	Pelabuhan Pagatan	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Mangkubumi No. 36, Kelurahan Kota Pagatan Kec. Kusan Hilir, Kab. Tanah Bumbu
Provinsi Kalimantan Tengah			
1	Pelabuhan Sampit	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Usman Harun No. 2 Sampit, Kotawaringin Timur
2	Pelabuhan Kumai (Cabang)	Pelayanan Petikemas, Pelayanan Muatan Curah, Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Bendahara No. 248 Kumai, Kotawaringin Barat – 74181
3	Pelabuhan Pagatan Mendawai	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Merdeka No. 4, RT 1 RW 1, Katingan Kuala, Katingan
4	Pelabuhan Pangkalan Bun	Pelayanan Muatan Curah	Jl. Pangeran Antasari Gg. Kelapa Sawit, Pangkalan Bun, Kotawaringin Barat
Provinsi Nusa Tenggara Bali			
1	Pelabuhan Benoa (Cabang)	Pelayanan Petikemas, Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Dermaga Pelabuhan Benoa, Pedungan, Denpasar Sel., Kota Denpasar,
2	Pelabuhan Celukan Bawang	Pelayanan Petikemas dan Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Pelabuhan Celukan Bawang No. 35, Buleleng

Provinsi Nusa Tenggara Barat

1	Pelabuhan Lembar	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Raya Pelabuhan No. 5, Lombok Barat
2	Pelabuhan Bima	Pelayanan Muatan Umum, Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. RE Martadinata No. 1, Bima

Provinsi Nusa Tenggara Timur

1	Pelabuhan Waingapu	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Nanga Mesi No. 16 Waingapu, Sumba Timur
2	Pelabuhan Tenau Kupang (Cabang)	Pelayanan Petikemas, Pelayanan Muatan Ternak dan Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Yos Sudarso No.23, Tenau Kupang, Kupang
3	Pelabuhan Kalabahi	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. RE. Martadinata No. 3 Kalabahi, Alor
4	Pelabuhan Ende dan Ippi	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Hatta No. 1 Ende, Flores
5	Pelabuhan Maumere	Pelayanan Kapal Penumpang	Jl. Kureng No. 2, Maumere
