

**ANALISA POSISI BISNIS PELABUHAN KELAS I PADA
PT PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) MENGGUNAKAN STRATEGI
TIPOLOGY MILES AND SNOW**

**POSITIONAL BUSINESS POSITION ANALYSIS OF CLASS I ON
PT PELABUHAN INDONESIA IV (PERSERO) USING TYPOLOGY STRATEGY
MILES AND SNOW**

¹Lis Widyastuti, ²Abd. Rahman Kadir, ³Nuraini Kadir

¹PT. Pelabuhan Indonesia IV
(email: liswied@inaport4.co.id)

²Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(email: rahmankadir80@yahoo.com)

³Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
(email: nuraenikadir@gmail.com)

Abstrak

Eksistensi perusahaan dalam pada perubahan pasar atau kondisi tertentu menjadi sangat penting bagi semua perusahaan karena mereka semua menjadi bagian dari globalisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi posisi bisnis pelabuhan kelas I di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero); meningkatkan keunggulan kompetitif unit bisnis pada masing-masing pelabuhan kelas I; dan menentukan strategi yang efektif diterapkan bagi masing-masing pelabuhan kelas I. Penelitian ini dirancang untuk mengarahkan keputusan strategis pada pelabuhan kelas I. Keputusan strategi manajerial dalam penelitian ini dalam cakupan analisa GE (*general electric*) dan analisa tipologi Miles & Snow. Lokasi atau tempat penelitian di Balikpapan, Samarinda, Bitung, Ambon, dan Sorong. Data yang dikumpulkan mencakup data data sekunder. Populasi dan sampel dalam penelitian ini mencakup general manager, manager dan asisten manager di kelima cabang pelabuhan yaitu Pelabuhan Balikpapan, Pelabuhan Samarinda, Pelabuhan Bitung, Pelabuhan Ambon dan Pelabuhan Sorong sebanyak 40 orang. Teknik analisis data menggunakan analisis RBV, SWOT, TOWS, *General Electric*, dan *Miles & Snow*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bisnis pelabuhan kelas I di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) secara umum berada pada posisi yang menguntungkan dengan potensi sumber daya yang memadai. Upaya meningkatkan keunggulan kompetitif unit bisnis pelabuhan kelas I dengan memaksimalkan seluruh kekuatan dan peluang yang dimiliki, dan sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman. Berdasarkan analisis Miles and Snow yang digunakan maka berdasarkan indikator strategi fokus Pelabuhan Bitung, Ambon dan Sorong menerapkan strategi prospector, Pelabuhan Balikpapan mengadopsi strategi defender, dan Pelabuhan Samarinda revelan dengan strategi *analyzer*.

Kata Kunci: Pelabuhan, Strategi bisnis, SWOT, General Electric, dan *Resource Based View*.

ABSTRACT

The existence of companies in the market changes or certain conditions becomes very important for all companies because they all become part of globalization. This study aims to identify the business position of class I port in the environment of PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero); increasing the competitive advantage of business units in each class I port; And determine effective strategies applied for each class I port. This research was designed to direct strategic decisions on class I ports. The decision of managerial strategy in this study was in the scope of GE analysis (general electric) and Miles & Snow typology analysis. Location or place of research in Balikpapan port, Samarinda port, Bitung port, Ambon port, and Sorong port. The data collected includes secondary data. The population and sample in this study include the head or general manager and his subordinates in the five port branches namely Balikpapan Port, Samarinda Port, Bitung Port, Ambon Harbor and Sorong Port as many as 40 people. Data analysis techniques use RBV, SWOT, TOWS, General Electric and Miles & Snow analysis. The results showed that the business class I port in the environment of PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) in general are in a favorable position with the potential of adequate resources. Efforts to improve the competitive advantage of the first-class port business unit by maximizing all its strengths and opportunities, while minimizing weaknesses and threats. Based on the Miles and Snow analysis that used, the Port of Bitung, Ambon and Sorong can apply prospector strategy, Port of Balikpapan can adopt defender strategy, and Samarinda Port revealan with analyzer strategy.

Keywords: Ports, Business Strategy, SWOT, General Electric, and Resource Based View.

PENDAHULUAN

Model bisnis adalah sebuah konsep yang berdiri sendiri (tidak terkait dengan strategi bisnis lainnya) karena model bisnis adalah suatu model khusus untuk diimplementasikan oleh pihak manajemen (Baden-Fuller dan Morgan, 2010). Perencanaan bisnis berkaitan dengan inovasi teknologi, namun pada prakteknya Perencanaan bisnis dapat dipisahkan dari teknologi (Baden-Fuller & Haefliger, 2013). Konsep inovasi dalam bisnis memiliki kecenderungan untuk meningkatkan kemampuan perusahaan dalam aktivitas operasional. Karakteristik inovasi bisnis yang interaktif menunjukkan bahwa peran inovasi bisnis sangat penting bagi perusahaan (Mina et al., 2014).

Banyak perusahaan mengadopsi teori *resource based* yang menunjukkan bahwa pilihan mitra (*partnership*) untuk bersinergi antara perusahaan ditentukan oleh potensi untuk saling melengkapi dalam rangka mengembangkan model bisnis yang efektif (Miotti & Sachwald, 2003). Pentingnya perubahan strategis yang berorientasi pasar sebagai upaya pihak manajemen untuk menilai kebutuhan pelanggan, kemampuan beradaptasi, agar pihak manajemen dapat mengidentifikasi kebutuhan pelanggan untuk memuaskan pelanggan lebih baik dari para pesaing, sehingga perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Mihaela & Amalia, 2012).

Proses bisnis sebagai seperangkat *tools* (alat) organisasi yang bertujuan untuk menyediakan produk atau layanan melalui sejumlah aktivitas yang dilakukan berdasarkan aturan yang telah ditetapkan (Bruno, 2014). Mengembangkan model bisnis yang berorientasi pasar

menggambarkan tiga kegiatan utama yaitu konsep orientasi pasar, preferensi konsumen, dan respon pihak manajemen tentang produk atau jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan (Mihaela & Amalia, 2012). Beberapa faktor utama yang berperan dalam model bisnis (inovasi) menurut Tsuji & Minetaki (2011) yaitu faktor teknologi, organisasi manajerial, dan pengelolaan SDM.

Eksistensi perusahaan dalam pada perubahan pasar atau kondisi tertentu menjadi sangat penting bagi semua perusahaan karena mereka semua menjadi bagian dari globalisasi (Lanza et al., 2013). Pada masa lalu, model bisnis hanya sebagai konsep dari strategis, namun dewasa ini telah dipergunakan secara khusus dalam riset manajemen (Reim et al., 2014). Berbagai pendekatan inovatif dapat berkontribusi dalam rangka memberikan eksistensi perusahaan melalui model bisnis, hanya saja belum disusun secara sistematis (Bocken et al., 2014).

Perencanaan bisnis dapat diterapkan pada berbagai perusahaan pemerintah maupun swasta, baik perusahaan *profit oriented* maupun *social oriented*. Demikian pula pada perusahaan kepelabuhanan di Indonesia yang menjadi bagian dari BUMN. Peranan perencanaan bisnis pada industri tersebut sangat layak mengingat kondisi beberapa pelabuhan di Indonesia dinilai memiliki biaya logistik yang sangat mahal dan kurang dikelola dengan baik. Pelabuhan-pelabuhan yang berada di wilayah kerja PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) menjadi pembahasan yang penting mengingat kawasan tersebut terdapat banyak permasalahan-permasalahan penting, baik di internal perusahaan menyangkut penyediaan fasilitas dan peningkatan kinerja operasional maupun dari eksternal perusahaan terkait dengan kebijakan pemerintah pusat dan daerah yang secara langsung mempengaruhi kelangsungan bisnis kepelabuhanan.

Pengelolaan bisnis pada industri kepelabuhanan telah mengalami perkembangan sesuai dengan pertumbuhan ekonomi nasional. Pelabuhan berperan strategis dalam mendorong pertumbuhan ekonomi di daerah tersebut, mengingat pelayanan tersebut menjadi pintu gerbang utama perdagangan baik domestik maupun internasional, baik ekspor maupun impor. Merujuk pada temuan UNCTAD (2013) bahwa tingkat perdagangan internasional telah mencapai 9,2 miliar ton per tahun, terdapat 58% volume perdagangan berasal dari negara berkembang khususnya Indonesia.

Masuknya persaingan yang sangat diperlukan di sektor pelabuhan, menimbulkan tekanan untuk menurunkan harga-harga, dan secara umum meningkatkan pelayanan pelabuhan PT

Pelabuhan Indonesia IV yang bergerak dibidang jasa kepelabuhanan berupa a) Penyediaan kolam pelabuhan, sarana bantu navigasi dan perairan untuk lalu lintas kapal dan tempat berlabuh; b) Pelayanan jasa-jasa yang berhubungan dengan pemanduan kapal-kapal (*pilotage*) dan pemberian jasa kapal tunda untuk kapal-kapal laut; c) Penyediaan dan pelayanan jasa dermaga untuk tambat/sandar, bongkar muat barang, dan hewan serta penyediaan fasilitas naik turun penumpang dan kendaraan; d) Penyediaan dan pelayanan jasa gudang dan tempat penimbunan barang, angkutan diperairan pelabuhan, alat bongkar muat serta peralatan pelabuhan; e) dan lain-lain.

PT. Pelindo IV (Persero) merupakan Badan Usaha Milik negara dibidang penyediaan dan pengelolaan jasa kepelabuhanan, dengan visi “menjadi perusahaan yang bernilai dan berdaya tarik tinggi melalui proses dan pelayanan unggul dengan orang-orang bahagia” yang kemudian dijabarkan ke dalam beberapa misi perusahaan yaitu : mengembangkan usaha yang dapat memberikan keuntungan optimal bagi pemegang saham, mendorong percepatan pengembangan wilayah PT Pelindo IV (Persero), memberikan layanan yang berkualitas, tepat waktu dengan tarif yang layak serta mengembangkan kompensasi, komitmen dan meningkatkan kesejahteraan sumber daya manusia. Saat ini, PT Pelindo IV (Persero) mengelola 23 pelabuhan, dan 3 Unit Pelayanan Kapal serta 2 kawasan yang tersebar di 10 wilayah Provinsi yaitu: Pelabuhan Cabang Makasar, Unit Terminal Peti Kemas, Cabang Paotere dan Cabang Pare Pare di Sulawesi Selatan; Pelabuhan Cabang Kendari di Sulawesi Tengah; Pelabuhan Cabang Bitung, Terminal Peti Kemas Bitung dan Cabang Manado di Sulawesi Utara; Pelabuhan Cabang Pantoloan dan Cabang Toli Toli di Sulawesi Tengah; Pelabuhan Cabang Gorontalo di Gorontalo; Pelabuhan Cabang Ambon di Maluku Utara. Pelabuhan Cabang Ternate di Maluku Tenggara; Pelabuhan Cabang Sorong di Papua Barat; Pelabuhan Cabang Jayapura di Papua; Pelabuhan Cabang Biak di Papua; Pelabuhan Cabang Fak-Fak Papua Barat; Pelabuhan Cabang Monokwari Papua Barat; Pelabuhan Cabang Merauke di Papua; Pelabuhan Cabang Balikpapan di Kalimantan Timur; Pelabuhan Cabang Samarindah di Kalimantan Timur; Pelabuhan Cabang Tarakan di Kalimantan Utara; Pelabuhan Cabang Nunukan di Kalimantan Utara; Unit Pelaksana Khusus Bontang; Unit Pelaksana Khusus Sangatta; dan Unit Pelaksana Khusus Tanjung Redeb; Pelabuhan Kawasan Bandanaira Cabang Ambon; Pelabuhan Kawasan Donggala Cabang Pantoloan.

Kondisi pelabuhan Balikpapan, Samarinda, Bitung, Ambon, dan Sorong sebagai bagian dari Pelindo IV memiliki tantangan besar untuk menjadi pelabuhan dengan pelayanan yang terbaik untuk para pelanggan. Hal ini menuntut adanya suatu konsep strategi yang kompetitif

bagi pelabuhan cabang. Untuk mencapai strategi tersebut maka para pimpinan pelabuhan cabang (*general manager* dan jajarannya) haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis korporasi Pelindo IV (Persero). Perencanaan strategis secara eksplisit berhubungan dengan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh masing-masing pelabuhan serta karakteristik pelabuhan berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi pelabuhan kelas I.

Disisi lain, berbagai kendala dan tantangan dari sisi operasional dan pengembangan dimana Hampir seluruh pelabuhan di lingkungan PT Pelindo IV (Persero) tidak memiliki back up area untuk pengembangan pelabuhan, sehingga untuk pengembangan jangka panjang perlu dilakukan revitalisasi, transformasi dan pemindahan pada lokasi baru. Disamping itu pelabuhan eksiting yang berada di tengah kota. Selain itu regulasi dan peraturan pemerintah yang sering berubah memberikan tantangan tersendiri bagi industri kepelabuhanan. Adanya pemberlakuan dan Implementasi UU 17 Tahun 2008 dan PP 61 Tahun 2009 merubah paradigma pengusahaan pelabuhan dan menjadikan kompetisi dalam penyediaan jasa kepelabuhanan oleh Badan Usaha Pelabuhan (BUP). Jasa pelayanan kapal dan jasa petikemas tergolong pada industri yang memiliki pertumbuhan yang cepat dan memiliki posisi yang kuat diantara pesaingnya. Sedikit berbeda dengan jasa konvensional yang saat ini tergolong industrinya bergerak cukup lambat karena persaingan yang cukup kuat dalam hal perebutan pangsa pasar (kompetisi). Sedangkan untuk jasa aneka usaha dan jasa terminal penumpang, saat ini dalam posisi perkembangan industri yang lambat dan lemah dalam posisi bersaing. Regulasi lain yang kemudian turut memberikan kontribusi turunnya capaian kinerja keuangan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) dalam 2 tahun terakhir adalah pemberlakuan Peraturan Pemerintah No.11 Tahun 2015 Tentang Penerimaan Negara Bukan Pajak yang diikuti dengan PM 69 tahun 2015 tentang Petunjuk Pelaksanaan Jenis dan Tarif atas Jenis Penerimaan Bukan Pajak yang Berlaku pada Direktorat Jenderal Perhubungan Laut dimana Jasa Labuh yang selama ini dipungut oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT Pelabuhan Indonesia (Pelindo), sejak 26 Maret 2015 lalu dilimpahkan ke Kantor Otoritas Pelabuhan (KOP) Utama atau Kantor Syahbandar dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) se-Indonesia. Hal-hal inilah kemudian membuat PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) perlu mengetahui dengan jelas posisi kepengusahaannya serta mendefinisikan kembali strategi perusahaan yang tepat, khususnya pada Pelabuhan-pelabuhan kelas I.

Menganalisis tingkat intensitas persaingan dalam industri kepelabuhanan menekankan untuk mengamati pesaing dalam menentukan tujuan pelabuhan kelas I. Studi Bustaman & Pech (2016), Suwanto & Kusumaningtyas (2015), serta Gnjidić et al. (2014) menemukan bahwa peranan Strategi Miles and Snow sangat penting bagi perusahaan untuk merespon peluang bisnis dan mencapai pertumbuhan. Strategi Miles and Snow secara empiris sangat tangguh dalam meningkatkan efektivitas perusahaan dari berbagai jenis industri, hal ini menjadi pedoman bagi manajer pelabuhan untuk meningkatkan kualitas bisnis kepelabuhanan. Penerapan Strategi Miles and Snow akan efektif pada industri kepelabuhanan jika ditunjang dengan analisis lingkungan internal dan eksternal, hal ini sesuai dengan penelitian Saleh (2013) bahwa keunggulan pelabuhan di Pelindo IV (Persero) khususnya di Kelas I bahwa lingkungan internal terdiri dari keunggulan lokasi, fasilitas, SDM pelabuhan, manajemen, dan pelayanan. Analisis eksternal terdiri dari pertumbuhan arus barang, dukungan Pemda, dan diversifikasi usaha.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Digunakannya pendekatan tersebut disebabkan tipe permasalahan penelitian yang dikaji. Penelitian ini dirancang untuk mengarahkan keputusan strategis pada pelabuhan kelas I. Keputusan strategi manajerial dalam penelitian ini dalam cakupan analisa GE (*general electric*) dan analisa tipologi Miles & Snow.

Situs dan Waktu Penelitian

Lokasi atau tempat penelitian di Balikpapan, Samarinda, Bitung, Ambon, dan Sorong. Pemilihan lokasi didasari atas kemudahan penulis dalam memperoleh data dan observasi kepada general manager dan seluruh jajarannya. Secara keseluruhan waktu pelaksanaan dilaksanakan selama dua bulan.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini mencakup pimpinan atau general manager serta para bawahannya di kelima cabang pelabuhan yaitu Pelabuhan Balikpapan, Pelabuhan Samarinda, Pelabuhan Bitung, Pelabuhan Ambon dan Pelabuhan Sorong. Adapun sampel dari penelitian ini sebanyak 40 orang.

Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dalam berbagai sumber, berbagai sumber dan cara. Dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber data *sekunder*. yang merupakan sumber yang tidak langsung, misalnya lewat dokumen atau laporan-laporan terkait rancangan strategis jangka panjang perusahaan. Dilihat dari segi cara atau teknik pengumpulan datanya, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan observasi dan dokumentasi.

Analisis Data

Analisis data merupakan upaya pemecahan permasalahan penelitian untuk memperoleh jawaban atas permasalahan yang diteliti. Permasalahan dalam penelitian ini akan dianalisis berdasarkan analisa tipologi dan analisa GE (*general electric*).

Permasalahan dalam penelitian ini akan dianalisis melalui secara deskriptif kualitatif, analisis IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*), analisis SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats*) untuk merancang strategi pengembangannya. Dengan alat analisis tersebut diharapkan akan dapat memecahkan permasalahan yang akan diteliti.

HASIL

Lampiran 1 menunjukkan hal yang mesti dilakukan sebelum melakukan analisis SWOT. Terlebih dahulu dilakukan pemetaan dan analisis terhadap semua kondisi internal yang telah dikumpulkan untuk memperoleh kondisi yang layak dan relevan sebagai *Strength* dan *Weakness*, dimana kondisi tersebut menjadi input pembentukan strategi baru. Kondisi internal lingkungan pelabuhan kelas I dianalisis dengan VRIO *framework analysis*. Untuk memperoleh kondisi *weakness-strength*, kategori kondisi internal yang memiliki implikasi *sustained competitive advantage* masuk kategori *strength*, sedangkan untuk kondisi internal yang memiliki implikasi *competitive disadvantage*, dimasukkan ke dalam kategori *weakness*.

Lampiran 2 menunjukkan bahwa setelah melakukan berbagai analisa lingkungan internal dan eksternal, maka dilakukan perumusan strategi perusahaan dalam model-model kuantitatif dengan menggunakan matriks SWOT

Selanjutnya Matriks GE (*General Electric*) merupakan format yang dibentuk untuk menentukan posisi pelabuhan Kelas I. Matriks tersebut dibentuk berdasarkan kekuatan bisnis (*business strength*) dan daya tarik industri (*industry attractiveness*). General Electric menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dibagi atas tiga macam, yaitu: a. Strategi Stabilitas (*stability*). Pada prinsipnya strategi ini menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar, dan

fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efisiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan untuk produk yang tengah berada pada posisi kedewasaan (mature) b. Strategi Ekspansi (expansion). Strategi ini menekankan pada penambahan atau perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan meningkat. Tetapi selain keuntungan yang ingin diraih lebih besar, strategi ini juga mengandung resiko kegagalan yang tidak kecil. c. Strategi Penciutan (retrenchment). Pada prinsipnya strategi ini dimaksudkan untuk melakukan pengurangan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi dalam perusahaan, khususnya yang mempunyai *cash flow negative*. Strategi ini biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (decline). Penciutan ini dapat terjadi karena sumber daya yang perlu dicitutkan itu lebih baik dikerahkan.

Adapun Miles dan Snow mengusulkan klasifikasi strategi dari empat karakter yang berbeda: defenders, prospectors, analyzers dan reactors. Klasifikasi tersebut didasarkan pada penilaian bagaimana perusahaan menanggapi tiga masalah atau tantangan diantaranya (a) *entrepreneurial*, mendefinisikan domain pasar perusahaan; (b) *engineering*, berfokus pada pemilihan teknologi dan proses produksi dan distribusi; dan (c) *administration*, melibatkan formalisasi, rasionalisasi dan inovasi struktur organisasi dan proses kebijakan.

Lampiran 3 menunjukkan bahwa posisi bisnis dan strategi lima (5) pelabuhan kelas I di PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) berdasarkan tipologi *Miles & Snow*. Secara ringkas, berdasarkan enam indikator dalam miles and snow dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Berdasarkan indikator strategy fokus, produk market domain dan value creation, maka identifikasi kelima cabang pelabuhan kelas I di Pt Pelabuhan Indonesia IV (persero) adalah sebagai berikut :
 - a) Pelabuhan Bitung, Ambon dan Sorong menerapkan strategi prospector. Penyediaan layanan jasa yang sesuai kebutuhan pelanggan serta menciptakan layanan jasa yang terbaik adalah bagian dari strategi pelabuhan Bitung, Ambon dan Sorong. Disisi lain ketiga pelabuhan tersebut senantiasa menyusun perencanaan baru yang merupakan terobosan-terobosan dan ekspansi usaha, adapun terobosan usaha yang dilakukan oleh ketiga pelabuhan tersebut antara lain:

- 1) Pelabuhan Ambon, Bitung dan Sorong melakukan penataan zonasi dengan memisahkan kegiatan petikemas, penumpang dan general cargo, sehingga diharapkan dapat meraih pangsa pasar.
 - 2) Melakukan pendekatan dan koordinasi dengan stake holder untuk menjadikan Pelabuhan Bitung sebagai internasional hub port dan pelabuhan Ambon dan Sorong sebagai hub lokal port.
- b) Pelabuhan Balikpapan menerapkan strategi defender yang menekankan penggunaan strategi stabilitas, dan kelangsungan hidup usaha kepelabuhanan. Pelabuhan Balikpapan dapat mempertahankan inti bisnisnya atau *core business*, tanpa banyak melakukan perubahan. Saat ini pelabuhan Balikpapan berfokus pada pelayanan kapal dan terminal penumpang, karena kegiatan general cargo dan petikemas telah dialihkan ke TPK Kariangau. Untuk mempertahankan segmen yang telah ada tersebut Pelabuhan Balikpapan melakukan pembenahan dan prioritas investasi pada kedua segmen tersebut antara lain:
- 1) Melakukan rehabilitasi terminal penumpang
 - 2) Investasi pengadaan alat apung (kapal pandu dan kapal tunda)
- c) Pelabuhan Samarinda menerapkan strategi *analyzer* yang menekankan pada upaya efisiensi, menekan biaya termasuk menekan kuantitas sumberdaya manusia, hal ini disebabkan karena beberapa kegiatan (segmen) pelayanan kepelabuhanan telah dialihkan ke pelabuhan sekitarnya, seperti kegiatan petikemas telah dialihkan ke TPK Palaran dan untuk kegiatan pelayanan penumpang yang saat ini masih ditangani oleh pelabuhan Samarinda kedepannya direncanakan akan dialihkan ke pelabuhan Palaran. Untuk selanjutnya pelabuhan Samarinda direncanakan sebagai lokasi kawasan bisnis dengan melakukan pembangunan hotel, *rental office*, mall dan lain-lain (Samarinda business center). Rencana tersebut telah mendapat dukungan dari pemerintah daerah dan telah disesuaikan dengan RTRW Kota Samarinda.
2. Berdasarkan indikator operasional driver maka pelabuhan Balikpapan, Bitung, Samarinda, Ambon dan Sorong berada pada posisi analyzer dimana efisiensi biaya, informasi pelanggan, informasi produk, fleksibilitas dan inovasi serta sinergi teknologi diadopsi oleh kelima cabang pelabuhan tersebut.

3. Dari organisasi pun demikian, kelima pelabuhan kelas I tersebut memposisikan organisasinya pada posisi analyzer dimana struktur organisasi pada pelabuhan Balikpapan, Bitung, Samarinda, Ambon dan Sorong menerapkan struktur organisasi fungsional dan line authority, sekaligus tetap berfokus pada orientasi pasar dan produk.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan maka dapat disimpulkan bahwa Posisi bisnis pelabuhan kelas I di lingkungan PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero) antara lain lokasi pelabuhan yang strategis, jumlah kunjungan kapal yang meningkat, kompetensi sumber daya manusia yang ditunjang dengan kapabilitas yang unggul, pelabuhan-pelabuhan kelas I sedang melakukan pengembangan wilayah dan pembangunan infrastruktur, pusat konsolidasi untuk barang-barang ekspor dan pusat distribusi untuk barang-barang impor, dan jaminan keamanan kepada seluruh kapal asing yang menyinggahi pelabuhan kelas I. Upaya meningkatkan keunggulan kompetitif unit bisnis pada Pelabuhan Balikpapan, Bitung, Ambon, dan Sorong dengan memanfaatkan kekuatan internal untuk dapat meraih peluang pasar yang cukup besar, sedangkan untuk Pelabuhan Samarinda dapat memanfaatkan kekuatan peluang untuk dapat meraih meminimalisir kelemahan pelabuhan. Strategi yang efektif diterapkan bagi Pelabuhan Bitung, Ambon dan Sorong menerapkan strategi prospector sesuai dengan keunggulan kompetitifnya. Balikpapan menerapkan strategi defender yang menekankan penggunaan strategi stabilitas, sedangkan Pelabuhan Samarinda menerapkan strategi *analyzer* yang menekankan pada upaya efisiensi.

Adapun saran berdasarkan penelitian ini yaitu Diharapkan agar pihak manajemen pada masing-masing pelabuhan dapat mempertahankan dan meningkatkan posisi bisnis yang dicapai saat ini dengan berupaya mengidentifikasi berbagai hambatan dan permasalahan pada masing-masing unit bisnisnya. Keunggulan kompetitif pada unit bisnis yang telah dijabarkan dalam hasil penelitian dapat menjadi acuan dan referensi dalam persaingan bisnis kepelabuhanan yang semakin kompetitif. Melakukan evaluasi terhadap pendekatan strategi tersebut pada masing-masing pelabuhan kelas I dengan pendekatan kontingensi sehingga dapat diterapkan secara optimal dan efektif pada seluruh level organisasi di pelabuhan kelas I.

DAFTAR PUSTAKA

- Baden-Fuller, C., & Morgan, M. (2010). Business Models. *Long Range Planning* (43)
- Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P., & Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*. (65)
- Bruno, G. (2014). A data-flow language for business process models. *Procedia Technology* (16)
- Bustaman, Umami Salwa Ahmad., and Pech, R. (2016). An Examination of Malay Business Growth Strategies using Miles and Snow's Strategies Typology. *Scientific Cooperations 2nd International Conference On Social Sciences, 2-3 April 2016, Istanbul-Turkey*.
- Gnjidić, V., Cash, M., and Croatia, C. (2014). Dengan judul penelitian Researching The Dynamics of Miles and Snow's Strategic Typology
- Lanza, G., Stricker, N., Peters, S. (2013). Ad-hoc rescheduling and innovative business models for Shock-Robust production systems. *Procedia CIRP 7*
- Mihaela, D., & Amalia, P. (2012). The partnership relationship between economic academic and business environment, component of modern university marketing orientation. *Procedia – Social and Behavioral Sciences* (62)
- Mina, A., Bascavusoglu-Moreau, E., & Hughes, A. (2014). Open service innovation and the firm's search for external knowledge. *Research Policy* (43)
- Miotti, L., & Sachwald, F. (2003). Co-operative R&D: why and with whom?. *Research Policy* (32) (8)
- Reim, W., Sjödin, D.R., Parida, V., Persson, A. (2014). Functional product business models: A review of the literature and identification of operational tactical practices. *Procedia CIRP* (22)
- Saleh, Z.D. (2013). Strategi Penetapan Tarif Individu Pelabuhan Cabang di PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero). Tesis. Universitas Hasanuddin.
- Suwarto, Dyna Herlina., and Kusumaningtyas, Nurhidayati (2015). The Performances Implication of Matching Marketing Strategy to Business Strategy Typology among Garment SMEs in Yogyakarta. *International Conference on Entrepreneurship, Business, and Social Sciences Yogyakarta, 13-14 Agustus*
- Tsuji, M., & Minetaki, K. (2011). Empirical study of internal innovation capability in ASEAN economies. *ERIA Research Project*.

Lampiran

Tabel 1. Hasil Pengujian VRIO Framework Analysis

Kode	KEY INTERNAL FACTOR	Value	Rare	Cost To Imitable	Organized	Competitive Implication	Strength/Weakness
Finance	Biaya investasi pengembangan pelabuhan yang cukup besar	No	-	-	-	Comp. Disadv	Weakness
Firm Infrastructure	Lokasi pelabuhan sangat strategis	Yes	Yes	Yes	Yes	Sust Comp Adv	Strength
Firm Infrastructure	Pelabuhan Kelas I tengah melakukan pengembangan wilayah dan pembangunan infrastruktur	Yes	Yes	Yes	Yes	Sust Comp Adv	Strength
Firm Infrastructure	Pendangkalan kolam pelabuhan	No	-	-	-	Comp. Disadv	Weakness
Firm Infrastructure	Fasilitas yang ada sebagian telah berusia cukup tua dengan performansi terbatas	No	-	-	-	Comp. Disadv	Weakness
Human Resources	Memiliki SDM yang profesional dengan team work antar unit kerja yang solid	Yes	No	No	Yes	Sust Comp Adv	Strength
Marketing	Telah berfungsi sebagai pelabuhan transshipment dan konsolidasi	Yes	No	Yes	Yes	Sust Comp Adv	Strength
Marketing	Kegiatan promosi dan pemasaran yang dilakukan masih sangat kurang, sehingga pertumbuhan customer baru sangat kecil.	No	-	-	-	Comp. Disadv	Weakness
Risk Manajemen	Dukungan penuh manajemen PT Pelindo IV untuk pengembangan dan pemenuhan pendanaan	Yes	Yes	Yes	Yes	Sust Comp Adv	Strength
Risk Manajemen	Jaminan pelayanan berupa Service Level Garranty dan Service Level Agreement terhadap pelanggan	Yes	Yes	Yes	Yes	Sust Comp Adv	Strength
Teknologi Informasi	Ketergantungan terhadap vendor peralatan dan teknologi informasi yang cukup tinggi.	No	-	-	-	Comp. Disadv	Weakness

Sumber :

Data diolah (2017)

Tabel 2. Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> (S1) Lokasi strategis (S2) Pengembangan wilayah dan pembangunan infrastruktur (S3) Dukungan penuh pendanaan (S4) Pelabuhan transshipment (S5) Jaminan SLA/SLG (S6) SDM yang profesional 	<ol style="list-style-type: none"> (W1) Pendangkalan kolam pelabuhan (W2) Usia fasilitas yang cukup tua (W3) Biaya investasi besar (W4) Promosi dan marketing rendah (W5) Ketergantungan terhadap vendor
Peluang (O)	Strategi Peluang Kekuatan (SO)	Strategi Peluang Kelemahan (WO)
<ol style="list-style-type: none"> (O1) Potensi memperluas pangsa pasar (O2) Konnektivitas dengan kawasan industri (O3) Pusat konsolidasi & distribusi (O4) Banyaknya kapal transshipment (O5) Dukungan stakeholder Pertumbuhan ekonomi daerah setempat diatas 5% 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kualitas dan kuantitas pelayanan pada seluruh segmen bisnis pelabuhan Meningkatkan suprastruktur pelabuhan Meningkatkan kapasitas pelabuhan 	<ol style="list-style-type: none"> Melakukan investasi teknologi alat bongkar muat Peningkatan pelatihan SDM di bidang teknologi dan teknik Mencari alternatif pembiayaan melalui skema financing yang lebih baik

Ancaman (T)	Strategi Ancaman Kekuatan (ST)	Strategi Ancaman Kelemahan (WT)
1. (T1) Kepastian regulasi pemerintah terhadap pengelolaan pelabuhan 2. (T2) Keinginan pemda memiliki pelabuhan sendiri 3. (T3) Tuntutan stakeholder untuk peningkatan kinerja 4. Rentannya terhadap perubahan teknologi transportasi laut	1. Menjalin kerjasama dengan pelabuhan lain pada segmen yang profitable 2. Melakukan kerjasama pengelolaan pelabuhan khususnya pemerintah 3. Pengembangan dan penambahan peralatan kepelabuhanan	2. Merancang strategi <i>marketing</i> yang tepat 3. Memilih <i>market share</i> yang potensial

Sumber : Data diolah (2017)

Tabel 3. Hasil *tipologi Miles & Snow* pada Pelabuhan Kelas I

		Pelabuhan				
		Balikpapan	Bitung	Samarinda	Ambon	Sorong
Strategi fokus	<i>Defenders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delivering most suitable product for the customer ▪ Creating the best product 	-	-		
	<i>Prospectors</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delivering most suitable product for the customer ▪ Creating the best product 	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delivering most suitable product for the customer ▪ Creating the best product 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delivering most suitable product for the customer ▪ Creating the best product
	<i>Analyzers</i>	-	-	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Delivering most suitable product for the customer ▪ Creating the best product 	-	-
	<i>Reactors</i>	-	-	-	-	-
Produk-Market domain	<i>Defenders</i>	Narrow and Stable				
	<i>Prospectors</i>		Broad and continuously expanding		Broad and continuously expanding	Broad and continuously expanding
	<i>Analyzers</i>			Segmented and carefully adjusted		
	<i>Reactors</i>					
Value creation	<i>Defenders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer value ▪ New features and applications 				
	<i>Prospectors</i>		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer value ▪ New features and applications 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer value ▪ New features and applications 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer value ▪ New features and applications
	<i>Analyzers</i>			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Customer value ▪ New features and applications 		
	<i>Reactors</i>					
Operational driver	<i>Defenders</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cost-efficiency ▪ Customer information ▪ Creating portofolio products of 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cost-efficiency ▪ Customer information ▪ Creating portofolio products of 			
	<i>Prospectors</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibility and 		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibility and 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibility and

			innovativeness ▪ Customer information ▪ Creating portofolio products	of	innovativeness ▪ Customer information ▪ Creating portofolio products	of	innovativeness ▪ Customer information ▪ Creating portofolio products	of
	<i>Analyzers</i>				▪ Technological synergy ▪ Customer information ▪ Creating portofolio products	of		
	<i>Reactors</i>							
		Pelabuhan						
		Balikpapan	Bitung	Samarinda	Ambon	Sorong		
Budaya	<i>Defenders</i>	▪ Long-term proactive drive to understand customer needs ▪ Inward-focused, core competences						
	<i>Prospectors</i>		▪ Long-term proactive drive to understand customer needs ▪ Inward-focused, core competences		▪ Long-term proactive drive to understand customer needs ▪ Inward-focused, core competences		▪ Long-term proactive drive to understand customer needs ▪ Inward-focused, core competences	
	<i>Analyzers</i>			▪ Long-term proactive drive to understand customer needs ▪ Inward-focused, core competences				
	<i>Reactors</i>							
Organisasi	<i>Defenders</i>	Functional and line authority	Functional and line authority	Functional and line authority	Functional and line authority	Functional and line authority	Functional and line authority	Functional and line authority
	<i>Prospectors</i>	▪ Market oriented ▪ Product oriented	▪ Market oriented ▪ Product oriented	▪ Market oriented ▪ Product oriented	▪ Market oriented ▪ Product oriented	▪ Market oriented ▪ Product oriented	▪ Market oriented ▪ Product oriented	▪ Market oriented ▪ Product oriented
	<i>Analyzers</i>							
	<i>Reactors</i>							