

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

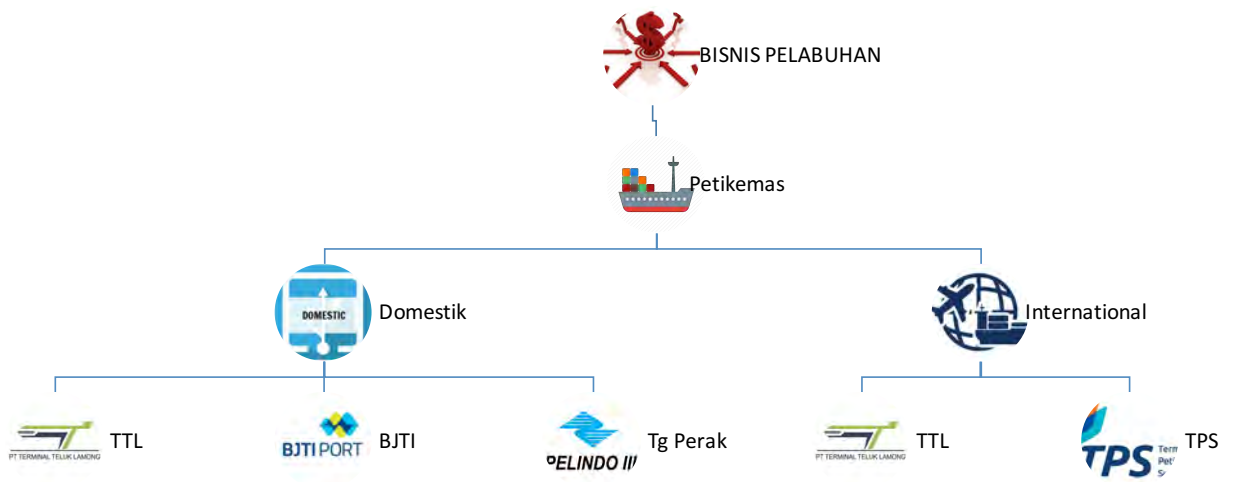
Pada era komersialisasi dan korporatisasi saat ini dengan disahkannya Undang-Undang Pelayaran No 17 tahun 2008 yang mulai diimplementasikan pada tahun 2011, maka terjadi perubahan fungsi pelabuhan dari semula sebagai pengelola pelabuhan (*Port Operator*) menjadi terminal operator tentunya akan diikuti pula dengan perubahan strategi bisnis perusahaan. Begitu juga dengan pesatnya perkembangan jaringan perdagangan internasional dan domestik, maka kemajuan pengelolaan pelabuhan merupakan salah satu indikator utama di dalam menyongsong era globalisasi. Dengan diterapkannya era perdagangan bebas seperti Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), ASEAN Free Trade Area (AFTA), ASEAN-China Free Trade Area (ACFTA), menuntut para pelaku pasar khususnya perusahaan yang mengelola pelabuhan untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dengan mengoptimalkan sumber daya perusahaan. Untuk tetap bertahan dan bersaing secara baik maka diperlukan strategi pemasaran yang baik guna mendukung tujuan perusahaan, dimana strategi tersebut bersifat fleksibel dengan menyesuaikan kondisi persaingan saat ini (Chriswahyudi, 2017). Identifikasi sistematis dan analisis efek faktor-faktor tersebut pada keberhasilan organisasi telah menerima perhatian penelitian yang signifikan (Al-Refaie et al, 2016).

Indonesia adalah negara maritim yang terdiri lebih dari 17.000 pulau. Terletak di antara Samudra Pasifik dan Samudera Hindia dan menghubungkan daratan Asia dengan dunia Pasifik. Geo-strategis Indonesia adalah alat potensial untuk mengendalikan beberapa jalur kritis di lautan di dunia (Yogi et al, 2017). Keberadaan suatu pelabuhan sangat menentukan kemajuan di suatu wilayah, hal ini berkaitan dengan fungsinya dalam supply chain management distribution atau sistem distribusi logistik sebagai penghubung antara moda transportasi laut dengan darat guna memenuhi kebutuhan masyarakat dan industri yang pada akhirnya akan mempengaruhi pertumbuhan ekonomi di suatu wilayah. Pemenuhan kebutuhan masyarakat akan terpenuhi secara optimal, efisien dan efektif apabila pelabuhan sebagai penunjang sistem logistik dalam pendistribusian barang dan manusia dapat berjalan lancar dan terintegrasi dengan baik.

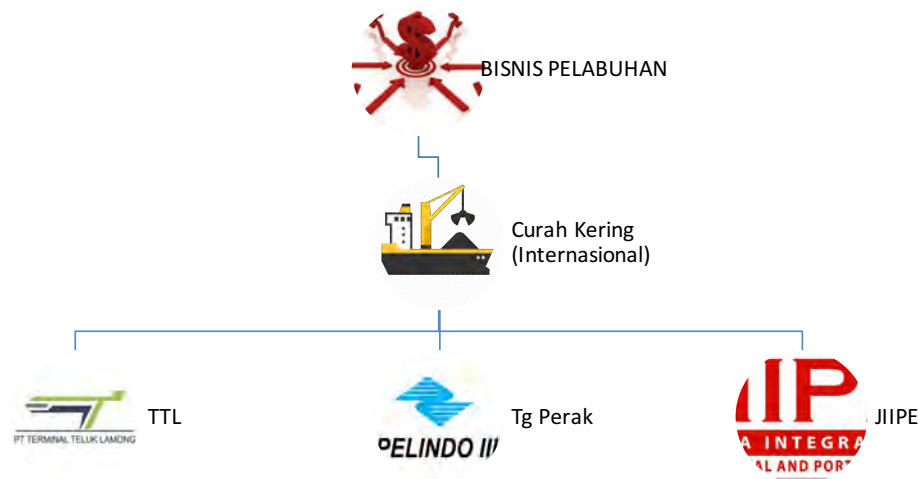
Kondisi geografis PT Terminal Teluk Lamong yang terletak di daerah Tambak Osowilangon Benowo Surabaya memiliki keunikan tersendiri. Kondisi lingkungan baru dengan minimnya depo-depo petikemas dan gudang-gudang barang curah kering belum mendukung PT Terminal Teluk Lamong untuk berkembang menjadi terminal multipurpose. Depo petikemas dan gudang curah kering merupakan area pendukung berkembangnya suatu pelabuhan (Eko dan Saut, 2017). Jalan akses antara jalur dari Gresik dan Surabaya melalui Greges sangat terbatas, terlebih lagi terdapat “*bottle neck*” jembatan Branjangan yang sering kali mengakibatkan kemacetan di daerah tersebut. Tuntutan perusahaan induk PT Pelindo III (Persero) yang menginginkan PT Terminal Teluk Lamong untuk segera tumbuh dan berkembang sehingga lebih produktif merupakan catatan penting bagi

manajemen agar PT Terminal Teluk Lamong bisa terus tumbuh dan meningkatkan pendapatan.

PT Pelindo III (Persero) memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak pada jasa terminal operator di Pelabuhan Tanjung Perak Surabaya, diantaranya Cabang Tanjung Perak, PT TPS (Terminal Petikemas Surabaya), PT BJTI (Berlian Jasa Terminal Indonesia) dan PT Terminal Teluk Lamong. Cabang Tanjung Perak merupakan cabang dari PT Pelindo III (Persero) atau yang dikenal dengan Pelindo III Cabang Tanjung Perak, merupakan pemegang hak HPL (Hak Pengelolaan Lahan) di Area Pelabuhan Tanjung Perak. Semua kegiatan Pemanduan dan Penundaan kapal-kapal yang sandar di semua terminal dalam wilayah area Pelabuhan Tanjung Perak menjadi kewenangan oleh Pelindo III Cabang Tanjung Perak. Sedangkan area labuh menjadi kewenangan dari Otoritas Pelabuhan sesuai Undang-Undang Pelayaran No 17 tahun 2008.



Gambar 1-1 Peta persaingan bisnis pelabuhan dalam kegiatan bongkar muat petikemas



**Gambar 1-2 Peta persaingan bisnis pelabuhan dalam kegiatan bongkar curah kering**

PT Terminal Teluk Lamong atau disebut PT TTL memiliki dua bidang usaha yang dikelola, pertama adalah bidang usaha bongkar muat petikemas dan kedua adalah bidang usaha bongkar curah kering. Kompetitor PT TTL pada bidang usaha bongkar muat petikemas yaitu PT BJTI, PT TPS dan Cabang Tanjung Perak dimana kegiatan tersebut di bagi menjadi dua kegiatan yaitu kegiatan kapal domestic dan kegiatan kapal internasional, hal tersebut digambarkan pada gambar 1.1. Pada bidang usaha bongkar curah kering, PT TTL memiliki kompetitor yaitu Cabang Tanjung Perak dan Pelabuhan JIPE yang baru saja diresmikan operasionalnya, hal tersebut sebagaimana pada gambar 1.2. persaingan usaha tersebut sangat tinggi karena setiap perusahaan di tuntut oleh induk perusahaan PT Pelindo III (Pesero) untuk tetap mencari laba setinggi-tingginya sesuai dengan target yang sudah di tetapkan meskipun persaingan tersebut antar anak perusahaan di Pelindo III group. Trafik arus bongkar muat petikemas dan curah kering pada terminal di area Pelabuhan Tanjung Perak di tahun 2015 dan 2016 dapat dijelaskan sebagaimana tabel 1.1.

**Tabel 1-1 Arus Petikemas dan Curah Kering di wilayah Pelabuhan Tanjung Perak**

| JUMLAH TRAFIK          | SATUAN | TANJUNG PERAK |            |           |           | BJTI      |           |           |           |
|------------------------|--------|---------------|------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
|                        |        | 2015          | 2016       | 2017      | 2018      | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      |
| Petikemas Luar Negeri  | Box    | 2.424         | 47         | 97        | 559       | 16.256    | -         | -         | -         |
|                        | Teus   | 2.457         | 52         | 112       | 703       | 21.808    | -         | -         | -         |
| Petikemas Dalam Negeri | Box    | 522.574       | 564.786    | 561.521   | 493.941   | 977.509   | 1.008.614 | 983.971   | 1.125.928 |
|                        | Teus   | 566.079       | 616.459    | 615.062   | 544.985   | 1.058.840 | 1.098.459 | 1.069.607 | 1.224.892 |
| Total Petikemas        | Box    | 524.998       | 564.833    | 561.618   | 494.500   | 993.765   | 1.008.614 | 983.971   | 1.125.928 |
|                        | Teus   | 568.536       | 616.511    | 615.174   | 545.688   | 1.080.648 | 1.098.459 | 1.069.607 | 1.224.892 |
| Total Curah Kering     | Ton    | 13.726.371    | 13.372.556 | 5.912.280 | 4.765.707 | 3.036.014 | 1.339.781 | 1.424.313 | 1.043.166 |

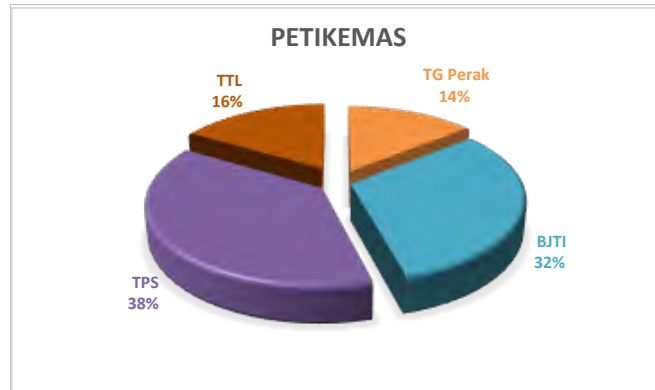
| JUMLAH TRAFIK          | SATUAN | TPS       |           |           |           | TTL     |           |           |           |
|------------------------|--------|-----------|-----------|-----------|-----------|---------|-----------|-----------|-----------|
|                        |        | 2015      | 2016      | 2017      | 2018      | 2015    | 2016      | 2017      | 2018      |
| Petikemas Luar Negeri  | Box    | 851.622   | 867.849   | 907.765   | 946.332   | 33.744  | 111.332   | 157.262   | 230.745   |
|                        | Teus   | 1.198.483 | 1.225.953 | 1.297.739 | 1.349.587 | 44.254  | 144.326   | 209.597   | 321.977   |
| Petikemas Dalam Negeri | Box    | 140.688   | 131.205   | 69.704    | 100.156   | 72.594  | 93.530    | 256.376   | 284.611   |
|                        | Teus   | 152.328   | 143.555   | 78.314    | 108.593   | 76.434  | 98.244    | 282.939   | 314.909   |
| Total Petikemas        | Box    | 992.310   | 999.054   | 977.469   | 1.046.488 | 106.338 | 204.862   | 413.638   | 515.356   |
|                        | Teus   | 1.350.811 | 1.369.508 | 1.376.053 | 1.458.180 | 120.688 | 242.570   | 492.536   | 636.886   |
| Total Curah Kering     | Ton    | -         | -         | -         | -         | 32.438  | 1.101.416 | 1.211.239 | 2.535.988 |

Sumber: Data operasional PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)

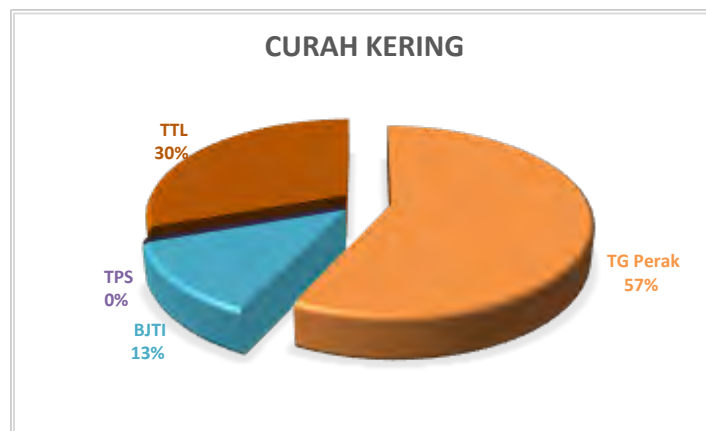
Tahun 2015 merupakan awal dimulainya PT Terminal Teluk Lamong melakukan kegiatan bongkar muat petikemas dengan total trafik diakhir tahun sebesar 120.688 Teus, sedangkan untuk kegiatan curah kering masih dilakukan tahap uji coba dengan membongkar muatan SBM (Soybean Meal) sebesar 32.438 Ton dari satu kapal. Hal ini sangat jauh bila dibandingkan dengan pesaing sesuai tabel 1.1, dimana operator terminal lain sudah lama terbentuk dan mengoperasikan terminal operator. Di tahun 2016, pertumbuhan petikemas dan curah kering di PT Terminal Teluk Lamong sudah mulai mengalami pertumbuhan, dimana untuk trafik Petikemas di tahun 2015 menguasai market share sebesar 3,87% dan mengalami peningkatan menjadi 7,29% di tahun 2016 serta sampai dengan 2018 selalu meningkat 100% dari target tahun sebelumnya. Untuk trafik curah kering, di tahun 2015 yang hanya melakukan uji coba dengan market share sebesar 0,19% dan pada tahun 2017 dan 2018 mengalami peningkatan 100% dari tahun sebelumnya.

Tabel 1-2 Proporsi trafik Petikemas dan Curah Kering tahun 2018

| JUMLAH TRAFIK 2018        | SATUAN      | TG Perak         | BJTI             | TPS              | TTL              | TOTAL            |
|---------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Petikemas Luar Negeri     | Teus        | 703              | -                | 1.349.587        | 321.977          | 1.672.267        |
| Petikemas Dalam Negeri    | Teus        | 544.985          | 1.224.892        | 108.593          | 314.909          | 2.193.379        |
| <b>Total Petikemas</b>    | <b>Teus</b> | <b>545.688</b>   | <b>1.224.892</b> | <b>1.458.180</b> | <b>636.886</b>   | <b>3.865.646</b> |
| <b>Total Curah Kering</b> | <b>Ton</b>  | <b>4.765.707</b> | <b>1.043.166</b> | <b>-</b>         | <b>2.535.988</b> | <b>8.344.861</b> |



Gambar 1-3 Market Share Petikemas Tahun 2018



Gambar 1-4 Market share Curah Kering Tahun 2018

Pada tahun 2018, market share kegiatan bongkar muat petikemas dan curah kering di area pelabuhan Tanjung Perak sebagaimana tabel 1.2. Dalam kegiatan bongkar muat petikemas, market share terbanyak dipegang oleh PT TPS sebesar 38% atau 1.458.180 teus, posisi kedua dipegang oleh PT BJTI sebesar 32% atau 1.224.892 teus, posisi ketiga adalah PT TTL sebesar 16% atau 636.886 teus, sedangkan Tg Perak sebesar 14% atau 545.688 teus. Sedangkan untuk kegiatan

bongkar curah kering, sebanyak 57% atau 4.765.707 Ton dimiliki oleh Cabang Tanjung Perak, PT TTL sebesar 30% atau 2.535.988 Ton (naik hamper 100% dari tahun sebelumnya) dan PT BJTI sebesar 13% atau 1.043.166 Ton.

Bisnis terminal petikemas di area Pelabuhan Tanjung Perak sangat kompetitif dimana di tunjukkan pada tabel 1.1 dan untuk kegiatan curah kering dikuasai oleh Cabang Tanjung Perak sebagaimana gambar 1.4 diatas. Dibutuhkan strategi bisnis yang tepat untuk dapat bersaing dan memiliki keunggulan bersaing dalam industri kepelabuhanan. Kondisi PT Terminal Teluk Lamong sebagai pendatang baru di industri kepelabuhanan dapat dikatakan sebagai “*Big Baby*” (Prasetyadi, 2015). Penerapan teknologi terbaru dan *semi automatic* di PT Terminal Teluk Lamong dalam semua kegiatan bongkar muat petikemas dan curah kering menuntut perubahan pola operasi baik disisi terminal maupun di pelanggan. *E-transaction (online transaction)* dan *e-payment* merupakan hal baru bagi pengguna jasa dimana tidak ada lagi pengguna jasa datang ke kantor untuk proses pengurusan dokumen sehingga meminimalkan “*face to face*”. Pro dan kontra penggunaan teknologi dalam transaksi jasa kepelabuhan memiliki tantangan tersendiri bagi PT Terminal Teluk Lamong. Aroma pengguna jasa mempertahankan sistem lama (manual) sangat tinggi.

Capaian tersebut tidak terlepas dari beberapa strategi dan keunggulan yang telah terapkan oleh PT Terminal Teluk Lamong sehingga mampu menghasilkan capaian yang memang belum terbilang bagus, dan berharap kedepannya dapat lebih meningkatkan produktifitasnya. Keunggulan dari PT Terminal Teluk Lamong dibandingkan Terminal lain di area Pelabuhan Tanjung Perak atau bahkan di wilayah Indonesia yaitu pertama *Auto Gate System*, dimana pembacaan container

sudah menggunakan alat yang di namakan OCR (*Optical Character Recognition*). Alat ini secara otomatis merubah gambar menjadi text yang secara otomatis terkonversi kedalam system database sehingga pengambilan nomor container dapat dilakukan secara cepat tanpa bantuan orang untuk mengentri, konsep ini merupakan yang pertama kali di terapkan oleh pelabuhan di Indonesia. Kedua *No People in Pre-Gate and Main Gate*, tidak ada pertukaran data menggunakan kertas (*hardcopy*) sehingga menambah kecepatan transaksi dan mengurangi adanya pungutan liar, semua transaksi dalam kegiatan di PT Terminal Teluk Lamong dilakukan secara *online transaction*. Ketiga *Automation the truck read data*, setiap truk yang masuk ke Terminal Teluk Lamong sudah dipasang RFID *card* yang di tempelkan pada chasis dan head truk, hal ini dapat membantu kecepatan proses *receiving delivery* petikemas. Keempat *Green Port*, suprastruktur yang digunakan menggunakan alat-alat yang ramah lingkungan dengan penggunaan listrik sebagai mesin penggeraknya, dimulai dari STS (*Ship to Shore*), GSU (*Grab Ship Unloader*), ASC (*Automatic Stacking Crane*) dan beberapa alat bongkar muat lainnya termasuk penggunaan truk dengan bahan bakar Gas. Konsep ini menjadikan PT Terminal Teluk Lamong pelabuhan pertama di Indonesia yang ramah lingkungan. Kelima *Docking System*, container yang di angkut oleh truk CTT (*Combine Truck Terminal*) dapat dilakukan secara otomatis kedalam *docking area*.

Strategi dengan konsep *differensiasi* dalam penerapan strategi bisnis yang di kembangkan oleh PT Terminal Teluk Lamong dimana terdapat system layanan sangat berbeda dari terminal pesaing, mengutamakan konsep *Green Port* dan *Automatic* dalam segala layanan bongkar muat sehingga menciptakan keunikan tersendiri. Biaya yang dikeluarkan dalam menciptakan keunggulan tersebut



tentunya tidak sedikit, akan tetapi hal tersebut tidak diimbangi dengan tarif bongkar muat yang sesuai dengan layanan yang diberikan. Penetapan tarif bongkar muat di area Pelabuhan Tanjung Perak di tentukan oleh Kantor Otorasi Pelabuhan yang berfungsi sebagai regulator Pelabuhan. Semua tarif bongkar muat petikemas dan curah kering memiliki tarif yang sama dan berlaku sama disemua terminal pada area Pelabuhan Tanjung Perak. Hal ini merupakan tantangan utama bagi PT Terminal Teluk Lamong untuk tetap tumbuh dan berkembang menghadapi persaingan bisnis terminal operator. Terlebih lagi tuntutan dari pemegang saham untuk mencapai target laba di tahun 2018 naik menjadi 300%. Tentunya sangat menarik untuk dibahas dan diteliti lebih lanjut bagi peneliti.

Beberapa strategi perusahaan yang sudah di terapkan dimana dengan melakukan pendekatan ke pelayaran Internasional dan domestik untuk membuka rute pelayaran baru yang Direct ke TTL baik Domestik maupun Internasional dengan pendampingan ke para Shipper. Memberikan alternatif solusi terhadap permasalahan yang di hadapi pelanggan (pelayaran, fowarding/EMKL dan pemilik barang). Memberikan term of payment ke pelanggan. Menyediakan fasilitas pelayanan untuk kebutuhan ekspor dan impor di terminal. Penyediaan informasi secara realtime ke pengguna jasa dan pelayanan kepabeanan secara cepat dan akurat. Penambahan alokasi lapangan penumpukan untuk petikemas domestic. Penambahan unit alat angkat dan angkut untuk menunjang kegiatan bongkar muat. Penambahan pegawai operator untuk operasi alat lapangan dan dermaga. Membuka loket pelayanan sementara di gedung PT Pelabuhan Indonesia III (Persero). Kerjasama penjualan gas CNG ke truk yang menggunakan bahan bakar gas. Menawarkan pemindahan petikemas ke pelayaran, depo, EMKL dan pemilik

barang untuk memberi solusi selisih tarif trucking di terminal. Melayani permintaan pengisian air bersih ke kapal dan permintaan pembuangan sampah domestik. Menyesuaikan on board dari pegawai untuk mengikuti kebutuhan operasional, mengatur penggunaan bahan bakar. Selektif mengadakan diklat dan selektif dalam mengadakan jasa konsultan.

Persaingan yang semakin ketat dan tajam mengakibatkan PT Terminal Teluk Lamong membutuhkan antisipasi yang tepat dan akurat sehingga PT Terminal Teluk Lamong dapat memasarkan produk-produknya, dan bahkan bila memungkinkan menjadi pemimpin pasar. PT Terminal Teluk Lamong harus menjalankan semua operasinya secara efektif dan efisien tidak terkecuali di bidang pemasaran. Strategi pemasaran adalah salah satu cara dalam mencapai tujuan dari perusahaan, oleh karena itu strategi pemasaran ini sangat penting bagi perusahaan. Ketika strategi pemasaran diterapkan dengan efektif dan efisien maka akan memiliki dampak yang kuat bagi tujuan perusahaan. Untuk membuat formula sasaran serta rencana lain agar berjalan efektif diperlukan perencanaan yang strategis maka konsep yang ada di perusahaan akan jelas sehingga memudahkan dalam melaksanakannya. Ketika konsep ini dijalankan dengan baik maka keberhasilan perusahaan dapat ditentukan sesuai tujuan perusahaan (Chriswahyudi, 2017).

Dalam upaya menghadapi persaingan bisnis terminal yang semakin ketat, maka sudah saatnya bagi PT Terminal Teluk Lamong untuk memikirkan strategi pengembangan kedepan. Untuk mengambil suatu kebijakan strategis dalam upaya pengembangan perusahaan, maka perlunya menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan (Chriswahyudi, 2017). Hal tersebut dilakukan untuk

memahami kekuatan dan kelemahan internal serta mengidentifikasi peluang maupun ancaman dari eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

Dari hasil analisis tersebut perusahaan dapat mendiagnosis lingkungan dan mengambil suatu kebijakan strategis berdasarkan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki serta mempertimbangkan peluang dan ancaman yang ada. Hal inilah yang mendorong dilakukannya penelitian dengan judul: **“PERUMUSAN STRATEGI BISNIS UNTUK PENINGKATAN *MARKET SHARE* PT TERMINAL TELUK LAMONG”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut ”Bagaimana merumuskan strategi bisnis untuk meningkatkan *market share* dari analisis lingkungan baik internal maupun eksternal pada PT Terminal Teluk Lamong?”.

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah, maka tujuan penelitian adalah merumuskan strategi bisnis untuk meningkatkan *market share* pada PT Terminal Teluk Lamong dilihat dari analisis lingkungan internal maupun analisis lingkungan eksternal.

## **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan bermanfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan sebagai:

1. Secara akademis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dipergunakan sebagai perbendaharaan karya ilmiah di perpustakaan dan sebagai referensi untuk penelitian lebih

lanjut atau jika ada penelitian lainnya yang mengambil topik sejenis dengan tesis ini.

## 2. Secara praktis

Merupakan masukan dan sumbangan pemikiran bagi pengambilan keputusan di PT Terminal Teluk Lamong dalam rangka pemilihan / penyusunan rancangan perencanaan strategis perusahaan.

## 1.5 Sistematika Penulisan

### **BAB I: PENDAHULUAN**

Menguraikan tentang latar belakang masalah yang menggambarkan perkembangan kondisi bisnis bongkar muat petikemas dan curah kering, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB II: TINJAUAN PUSTAKA**

Diawali dengan tinjauan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian ini, dilanjutkan dengan mengkaji landasan teori menganalisa SWOT dan 3C Ohmae yang merupakan bagian dari tahapan perumusan strategi yang digunakan dalam penelitian ini.

### **BAB III: METODE PENELITIAN**

Berisi pendekatan penelitian, ruang lingkup penelitian, jenis data, sumber data, prosedur pengumpulan data, dan teknik analisis data.

### **BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN**

Menguraikan tentang gambaran umum obyek penelitian yaitu PT Terminal Teluk Lamong. Gambaran umum meliputi sejarah dan kondisi perusahaan saat penelitian dilakukan dan menguraikan tentang hasil penelitian

berdasarkan hasil questioner beberapa responden yang memberikan pendapat tentang kekuatan dan kelemahan internal PT Terminal Teluk Lamong, peluang dan ancaman bagi bisnis terminal operator serta posisi persaingannya berdasarkan hasil analisis SWOT dan 3C Ohmae. Pembahasan hasil analisis SWOT dan 3C Ohmae selanjutnya digunakan sebagai dasar analisis lingkungan untuk penentuan strategi PT Terminal Teluk Lamong.

## **BAB V: PENUTUP**

Menguraikan kesimpulan hasil akhir penelitian dan saran yang dapat disampaikan sebagai masukan kepada pihak pengambil keputusan pada obyek penelitian.