

STRATEGI PENGUATAN PELABUHAN TANJUNGWANGI *)

Priyambodo

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menginventarisir dan mengetahui posisi strategis pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi. Posisi strategis dimaksud adalah kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif yang dikuantitatifkan dengan menggunakan analisis SWOT. Data yang digunakan adalah data primer berupa persepsi kualitatif yang dikuantitatifkan. Hasil perhitungan dan analisa menunjukkan bahwa posisi pelabuhan Tanjungwangi berada pada kuadran IV, yaitu kompetitif. Berdasarkan kenyataan ini untuk bergerak dan menembus ke kuadran yang sempurna, yaitu kuadran I agresif maka pihak koordinator dan operator pelabuhan sebaiknya segera membenahi kinerjanya dengan cara mengupayakan peningkatan fasilitas peralatan bongkar muat dan teknologinya, meningkatkan kualitas SDMnya, menjalin kerjasama dengan pelanggan, mengantisipasi perubahan perundang-undangan kepelabuhanan, memaksimalkan jam kerja efektifnya dari tujuh jam ke delapan jam per gangganya per hari, serta segera menyusun standardisasi kinerja pelayanan kapal dan barang.

Kata Kunci : Kekuatan dan Kelemahan, Pelabuhan Tanjungwangi

PENDAHULUAN

Untuk memperlancar distribusi barang dan jasa antar pulau, antar provinsi, dan dalam provinsi maka diperlukan lokasi alih moda berupa pelabuhan. Pelabuhan Tanjungwangi di Banyuwangi Jawa Timur merupakan pelabuhan nasional kelas II yang diusahakan oleh PT. Pelabuhan III dan melayani bongkar muat barang-barang general kargo, seperti barang curah cair dan curah kering, yaitu BBM, pupuk, material, semen dan ikan beku.

Pelabuhan Tanjungwangi memiliki 3 dermaga, yaitu dermaga umum, dermaga

khusus, dan dermaga untuk kepentingan sendiri. Dengan luas pelabuhan keseluruhan adalah 1.959.000 M². Pelabuhan Tanjungwangi mampu menampung kapal dengan bobot 33.000 *gross tonnage*.

Sejak adanya tragedi semburan lumpur PT. Lapindo di Sidoarjo posisi dan peran pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi mulai diperhitungkan untuk dioptimalkan sebagai home base distribusi barang dan jasa selain pelabuhan utama Tanjung Perak di Surabaya.

Dalam rangka mengantisipasi macetnya jalur transportasi darat yang

*) Suatu Pendekatan Dengan Analisis SWOT

menghubungkan Surabaya dengan sentra-sentra industri yang berlokasi di Selatan dan Timur Surabaya, maka pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi perlu di inventarisir dan dianalisis untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancamannya. Ini penting, karena untuk mengetahui posisi pelabuhan Tanjungwangi berada pada kuadran berapa, sehingga dapat dirumuskan strategi apa yang perlu disusun agar pelabuhan Tanjungwangi mampu menghandel distribusi dan bongkar muat barang dan jasa dari daerah Selatan dan Timur Surabaya, misalnya Malang, Lumajang, Jember, Bondowoso, Situbondo, dan Probolinggo.

Untuk itulah, maka penelitian ini dilakukan dengan perumusan permasalahannya adalah sebagai berikut : (a) Bagaimanakah kekuatan, kelemahan, tantangan, dan peluang yang merupakan posisi pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi dalam mendukung kelancaran distribusi barang dan jasa; (b) bagaimana strategi meningkatkan posisi dan peran pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi dalam mendukung kelancaran distribusi barang dan jasa.

Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis SWOT, yaitu menginventarisir dan mengevaluasi semua faktor-faktor internal dan eksternal. Kemudian memetakan dalam matriks eksternal-internal. Dan selanjutnya mencari Matriks *SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)* untuk mengetahui posisi pelabuhan Tanjungwangi berada pada kuadran berapa.

Setelah posisi pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi dapat diketahui, maka secara jelas peta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dapat diketahui berada pada kuadran berapa. Kemudian menyusun strategi untuk menuju pada posisi kuadran yang paling sempurna, yaitu kuadran I.

Sementara tujuan penelitian adalah (a) mengkaji dan menyiapkan pelabuhan Tanjungwangi sebagai alternatif home base bongkar muat barang dan jasa untuk kawasan Timur Provinsi Jawa Timur selain pelabuhan Tanjung Perak Surabaya; (b) mendorong dan memperlancar distribusi barang dan jasa serta mendorong pertumbuhan perekonomian kawasan di sekitarnya.

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini metode pendekatan penelitian yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. *Matriks External Factor Evaluation (EFE)*

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, peraturan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap pelabuhan.

Langkah-langkah untuk mengembangkan matriks EFE adalah sebagai berikut :

- 1) Membuat daftar *critical success factors* (faktor-faktor utama yang mempunyai dampak penting pada kesuksesan atau kegagalan usaha) untuk aspek eksternal yang mencakup perihal *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman) bagi pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi.
- 2) Menentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
- 3) Menentukan *rating* setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, dimana :
 - 1 = di bawah rata-rata
 - 2 = rata-rata
 - 3 = di atas rata-rata
 - 4 = sangat bagus

Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi pelabuhan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi pelabuhan.
- 4) Kalikan nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*.
- 5) Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi pelabuhan yang dinilai. Skor total 4,0 mengindikasikan bahwa

pelabuhan merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total 1,0 menunjukkan bahwa pelabuhan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

h. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional pelabuhan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, produksi/ operasi, dan teknologi.

Pada prinsipnya, tahapan kerja pada matriks IFE adalah sama dengan matriks EFE. Langkah-langkah untuk mengembangkan matriks IFE adalah sebagaimana Matriks 1.

- 1) Buatlah daftar *critical success factor* untuk aspek internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*)
- 2) Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factor* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar nilai 1,0. Nilai bobot

Matriks 1
Internal-External

4.0	Strong 3.0 - 4.0	3.0	Average 2.0 - 2.99	2.0	Weak 1.0 - 1.99	1.0	
3.0	I	II	III	High 3.0 - 4.0			
2.0	IV	V	VI	Medium 2.0 - 2.99			
1.0	VII	VIII	IX	Low 1.0 - 1.99			

Sumber : Husein Umar, *Strategic Management In Action*, Jakarta, PT. Gramedia Pustaka Utama 2001

dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

- 3) Beri *rating* (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor yang memiliki nilai :

- 1 = sangat lemah
- 2 = tidak begitu lemah
- 3 = cukup kuat
- 4 = sangat kuat

Jadi, *rating* mengacu pada kondisi pelabuhan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana pelabuhan berada.

- 4) Kalikan antara bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan nilai skornya.
- 5) Jumlahkan semua faktor untuk mendapatkan skor total bagi pelabuhan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya di

bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, pelabuhan adalah lemah, sedangkan nilai yang berada di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti halnya pada matriks EFE, matriks IFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena ia selalu berjumlah 1,0.

c. Matriks *Internal - Eksternal* (IE)

Matriks *Internal-External* bermanfaat untuk memposisikan suatu usaha perusahaan ke dalam matriks yang terdiri atas 9 sel. IE matrik terdiri atas dua dimensi, yaitu : total skor dari IFE pada sumbu X dan total skor dari EFE pada sumbu Y.

Pada sumbu X dari IE matrik skornya ada tiga, yaitu : skor 1,0 - 1,99 menyatakan posisi internal adalah lemah, skor 2,0 - 2,99 posisinya adalah rata-rata, dan skor 3,0 - 4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y yang dipakai untuk EFE matrik, skor 1,0 - 1,99 adalah rendah, skor 2,0 - 2,99 adalah sedang, dan skor 3,0 - 4,0 adalah tinggi.

IE matrik memiliki tiga implikasi strategi yang berbeda, yaitu :

- 1) Perusahaan yang berada pada sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai *Grow* dan *build*. Strategi-strategi yang cocok bagi perusahaan ini adalah strategi intensif seperti *market penetration*, *market development*, dan *product development* atau strategi

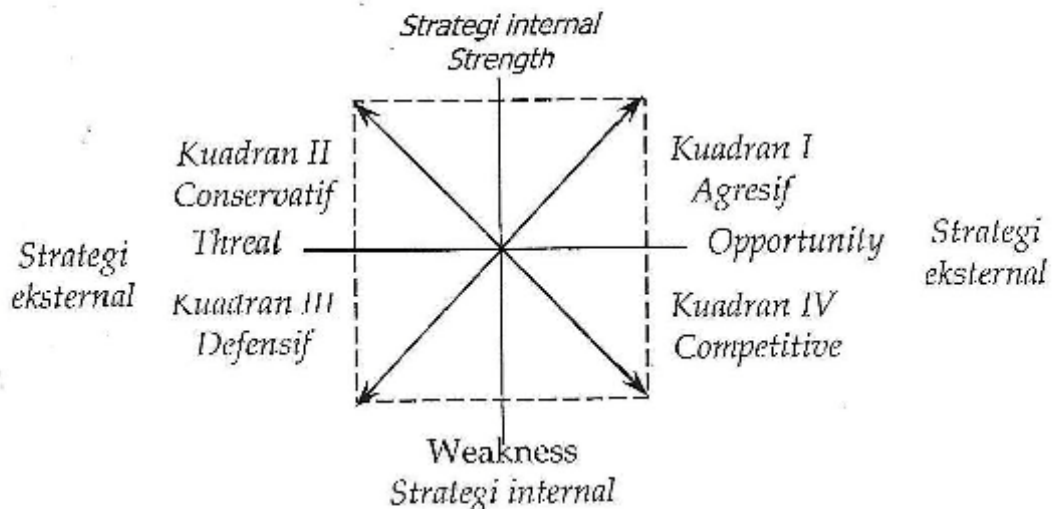
- terintegrasi seperti *backward integration*, *forward integration*, dan *horizontal integration*.
- 2) Perusahaan yang berada pada sel-sel III, V, atau VII paling baik dikendalikan dengan strategi *hold* dan *maintain*. Strategi-strategi yang umum dipakai yaitu strategi *market penetration* dan *product development*.
 - 3) Perusahaan yang berada pada sel-sel VI, VIII, atau IX dapat menggunakan *strategy harvest* atau *divestiture*.

Perusahaan yang dianggap sukses adalah perusahaan yang mampu menghasilkan bisnis yang berada pada sel I. Matriks tersebut tergambar seperti terlihat pada Matriks 2.

a. Matriks *Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)*

SPACE matriks dipakai untuk memetakan kondisi pelabuhan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram kartesius yang terdiri atas empat kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja ke empat kuadran itu adalah dengan menunjukkan apakah hasil analisisnya akan mengindikasikan pemakaian *aggressive*, *conservative*, *defensive*, atau *competitive* bagi pelabuhan. masing-masing sumbu (*axes*) dari matriks SPACE menyatakan dua dimensi, yaitu :

Gambar 2.1
Diagram Kartesius SPACE



Sumber : Diolah dari berbagai sumber, Surabaya, 2006

- 1) dimensi internal yang terdiri dari *strength* dan *weaknesses*
- 2) dimensi eksternal yang terdiri dari *opportunity* dan *threats*

Keempat faktor ini adalah faktor penentu yang paling penting untuk menentukan posisi strategis pelabuhan.

Diagram kartesius untuk SPACE matriks diperlihatkan seperti pada gambar 2.1 berikut ini :

Langkah-langkah untuk mengembangkan matriks SPACE adalah sebagai berikut :

- 1) Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *strength*, *weaknesses*, *opportunity*, dan *threats*.
- 2) Beri tanda dengan angka berurutan dari + 1 (paling buruk) sampai + 6 (paling baik) untuk variabel-variabel dari dimensi internal. Beri tanda dengan angka berurutan dari -1

(paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi eksternal.

- 3) Hitung nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi internal dan eksternal. Kemudian petakan nilai rata-rata dimensi internal dan eksternal pada sumbu matriks SPACE.
- 4) Jumlahkan kedua nilai pada sumbu X dan petakan hasilnya pada sumbu X. Juga jumlahkan kedua nilai pada sumbu Y dan petakan hasilnya pada sumbu Y. selanjutnya, petakan perpotongan kedua titik X dan Y tersebut.

Gambarkan arah vector dari koordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan, apakah strategi *aggressive*, *competitive*, *defensive*, atau *conservative*.

Matrik 3.1

Matriks EFE (*External Factor Evaluation*)

EFE	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang (<i>opportunities</i>)			
1.Pertumbuhan ekonomi kaw. sktrnya	0,20	4	0,80
2.Pengguna jasa pelab. Tanjungwangi	0,15	2	0,30
3.Perkembangan kebijakan kepelabuhan	0,15	3	0,45
EFE			
Ancaman (<i>threats</i>)			
1.Persaingan dng pe. ab. terdekat	0,10	4	0,40
2.Perkembangan kebijakan kepelabuhan	0,20	3	0,60
3.Teknologi kepelabuhanan	0,20	1	0,20
	1,0		2,75

Matrik 3.2

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

IFE	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan (<i>strength</i>)			
1. Kemudahan pengusahaan dan monopoli	0,20	3	0,60
2. Loyalitas pengguna jasa pelabuhan	0,15	3	0,45
3. Ketersediaan sumber-sumber keuangan	0,10	2	0,20
IFE			
Kelemahan (<i>weakness</i>)			
1. Fasilitas dan peralatan pelabuhan	0,20	2	0,40
2. Teknologi	0,15	1	0,15
3. Kinerja pelayanan pelabuhan	0,10	3	0,30
4. Sumberdaya manusia	0,10	3	0,30
	1,0		2,75

Sumber : Hasil pengolahan dari data primer, Banyuwangi, 2006

Matrik 3.3

Matriks IE (Eksternal - Internal)

	Strong 4.0 3.0 - 4.0	Average 3.0 2.9 - 2.99	Weak 2.0 1.0 - 1.99	1.0
3.0	I	II	III	
2,75	IV	V	VI	
2.0				
1.0	VII	VIII	IX	
		2,40		

Sumber : Hasil pengolahan dari data primer, Banyuwangi, 2006

Matrik IE secara umum dapat dianalisis, bahwa posisi pelabuhan Tanjungwangi di Banyuwangi berada pada sel V, kondisi ini berarti pelabuhan Tanjungwangi secara umum berada pada posisi medium atau rata-rata. Pada posisi ini sebaiknya manajemen pelabuhan Tanjungwangi menerapkan strategi *market penetration* dan *product development* dengan kebijakan menambah atau meremajakan peralatan bongkar muatnya karena aspek ini merupakan salah satu kelemahan pelabuhan Tanjungwangi. Serta memanfaatkan jalinan kerjasama dengan *user* yang merupakan salah satu kekuatannya. Dan mengantisipasi peraturan perundang-undangan kepelabuhanan yang baru.

Matriks SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)**Kekuatan (strength)**

1. Kemudahan pengusaha dan monopoli	5
2. Loyalitas pengguna jasa pelabuhan	4
3. Ketersediaan sumber-sumber keuangan	3
	12/3 = 4

Kelemahan (weakness)

1. Fasilitas dan peralatan pelabuhan	-6
2. Teknologi	-4
3. Kinerja pelayanan pelabuhan	-4
4. Sumberdaya manusia	-3
	-17/4 = -4,25

Peluang (opportunities)

1. Pertumbuhan ekonomi kaw. sktroya	5
2. Pengguna jasa pelab. Banyuwangi	6
3. Perkembangan kebijakan kepelabuhan	4
	15/3 = 5

Ancaman (threats)

1. Persaingan dng pelab. terdekat	-5
2. Perkembangan kebijakan kepelabuhan	-3
3. Teknologi kepelabuhanan	-6
	-14/3 = -4,7

$$\text{Vektor } Y = S - W = 4 + (-4,25) = -0,25$$

$$\text{Vektor } X = O + T = 3,7 + (-4,7) = -1,0$$

Sumber: Hasil pengolahan dari data primer, Banyuwangi, 2006

STRATEGI MENINGKATKAN POSISI DAN PERAN PELABUHAN TANJUNGWANGI DI BANYUWANGI

Untuk meningkatkan posisi dan peran pelabuhan Tanjungwangi di Banyuwangi dari kuadran IV ke kuadran I perlu adanya suatu strategi, yaitu strategi internal dan strategi eksternal.

Strategi Internal, adalah memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan. Langkah-langkah yang perlu ditempuh oleh manajemen pelabuhan Tanjungwangi adalah, *Pertama*, menekan waktu bongkar muat menjadi secepat mungkin. *Kedua*, mengantisipasi perubahan kebijakan peraturan kepelabuhanan. *Ketiga*, meremajakan peralatan bongkar muat dan merevitalisasi teknologinya.

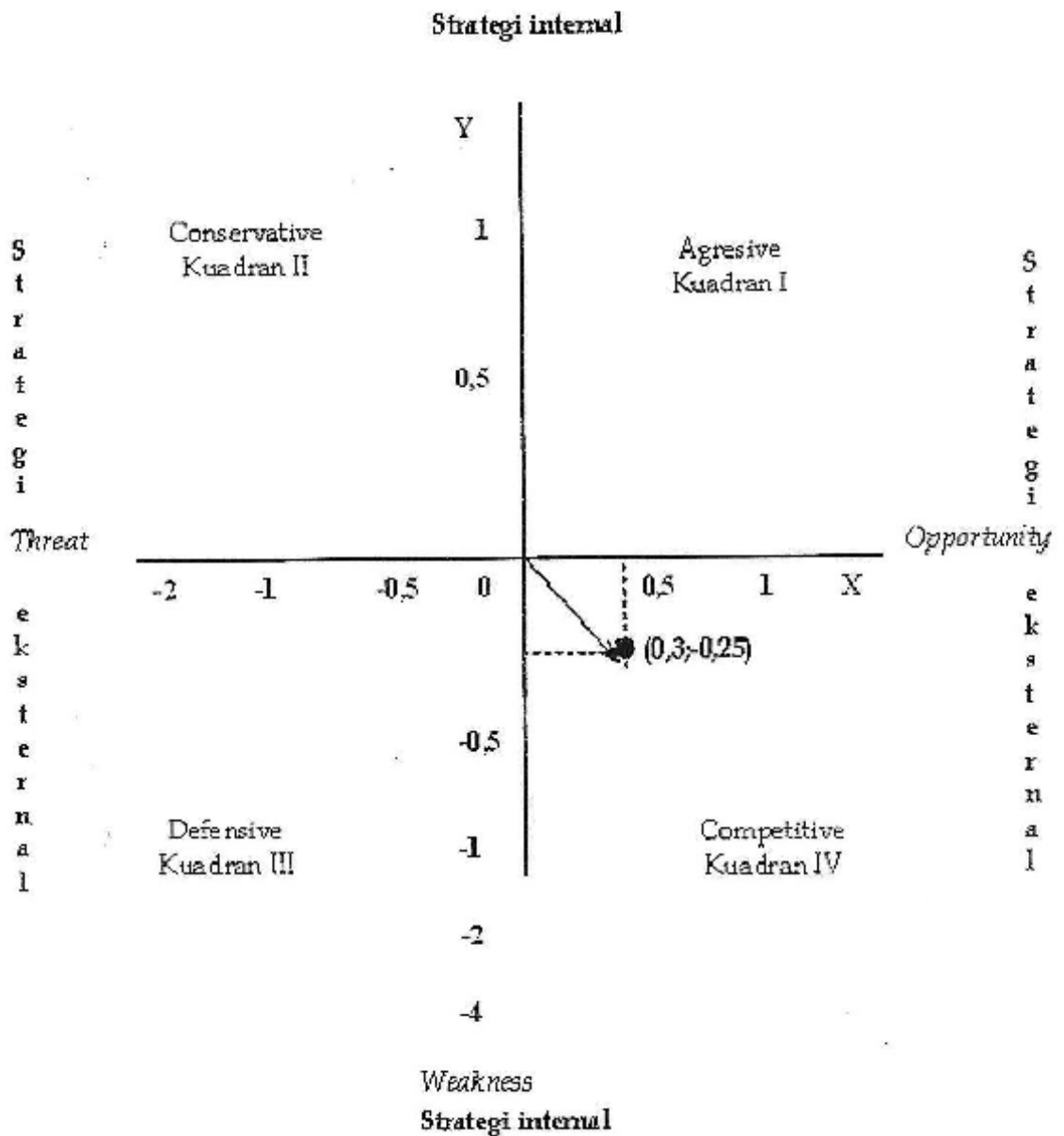
Strategi eksternal, adalah memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman. Langkah-langkah yang perlu ditempuh oleh manajemen pelabuhan Tanjungwangi adalah: *Pertama*, menekan pasar dengan merawat pelanggan yaitu *user*. *Kedua*, melakukan kerjasama dengan pelabuhan terdekat atau melakukan penggabungan. *Ketiga*, memberikan insentif kepada pengguna jasa pelabuhan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

- 1) Pelabuhan Tanjungwangi adalah pelabuhan nasional kelas II yang melayani kegiatan bongkar muat barang dan jasa untuk kapal dari dalam negeri maupun luar negeri. Bongkar muat barang meliputi BBM, pupuk, material, semen, dan ikan beku.
- 2) Posisi pelabuhan Tanjungwangi menurut matriks IE berada pada sel V, yaitu posisi yang sedang atau rata-rata. Sementara posisi pelabuhan Tanjungwangi menurut matriks SPACE berada pada kuadran IV yaitu posisi *competitive*. Posisi pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi dalam hal ini

Matrik 3.4
 Posisi Matriks SPACE
 Pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi



Sumber : Hasil pengolahan dari data primer, Banyuwangi, 2006

Matriks 3.5 Matriks SWOT

INTERNAL EKSTERNAL	Strength (S) 1. Kemudahan pengusaha 2. Loyalitas pengguna jasa pelabuhan 3. Ketersediaan sumber-sumber keuangan	Weakness (W) 1. Fasilitas dan peralatan pelabuhan 2. Teknologi 3. Kinerja pelayanan pelabuhan Sumberdaya manusia
Opportunities (O) 1. Pertumbuhan ekonomi kawasan sekitarnya 2. Pengguna jasa pelabuhan Banyuwangi 3. Perkembangan kebijakan kepelabuhanan	Strategi SO X	Strategi WO Diversifikasi produk pelayanan, membangun kerjasama dengan pengguna jasa, meremajakan fasilitas peralatan dan teknologi, meningkatkan kualitas kinerja dan SDM, mengantisipasi perubahan perundang-undangan di bidang kepelabuhanan
Threats (T) 1. Persaingan dengan pelabuhan terdekat 2. perkembangan kebijakan kepelabuhanan 3. Teknologi kepelabuhanan	Strategi ST X	Strategi WT X

Sumber : Hasil pengolahan dari data primer, Banyuwangi, 2006

menurut analisis SWOT adalah cukup bagus. Untuk itu dalam rangka menembus ke posisi kuadran I, yaitu kuadran Agresif, maka diperlukan strategi internal dan eksternal yang memaksimalkan kekuatan dan peluang. Disatu sisi secara bersamaan meminimalisasi kelemahan dan ancaman.

Saran

- 1) Untuk meningkatkan kinerja pelayanan pelabuhan Tanjungwangi, Banyuwangi disarankan kepada pihak operator dan regulator untuk mengupayakan peremajaan peralatan bongkar muat yang umumnya sudah berusia tua. Selanjutnya meningkatkan kualitas SDMnya dengan melakukan simulasi pelatihan yang terus menerus dan terukur serta berorientasi pada target.
- 2) Menyusun dengan segera ukuran baku kinerja pelayanan pelabuhan yang terukur serta membuat standardisasi kinerja pelayanan bongkar muat di pelabuhan untuk barang-barang *general cargo*. Memaksimalkan jam kerja efektif dari 7 jam ke 8 jam per gangnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Perhubungan, 1993. *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 tahun 1992 tentang Pelayaran*
- Departemen Perhubungan, 2002. *Peraturan Pemerintah Nomor 69 tahun 2001 tentang Pelabuhan*
- Priyambodo, 2005. *Penelitian Penetapan Lokasi Pelabuhan Umum di Jawa Timur dengan Menggunakan Model Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Warta Penelitian Perhubungan, Nomor : 03/Tahun XVII/2005, Jakarta
- Rangluti, Fredy, 2004. *Analisis SWOT Teknis Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama
- Salim, Abbas, 1998. *Manajemen Transportasi*. Jakarta. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, cetakan keempat
- Suyuno, R. P., 2005. *Shipping Pengangkutan Intermodal Ekspor Impor Melalui Laut*. Jakarta. Penerbit PPM
- Suranto, 2004. *Manajemen Operasional Angkutan Laut*. Jakarta. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama
- Triatmodjo, Bambang, 2003. *Pelabuhan*. Yogyakarta. Penerbit BEITA OFFSET, Cetakan ke ketiga
- Umar, Husein, 2001. *Strategic Management In Action*. Jakarta. Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama