

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Peran angkutan laut sangat penting bagi kehidupan sosial, ekonomi, pemerintahan, pertahanan, keamanan, dan lain sebagainya di wilayah kepulauan seperti negara Indonesia. Kelebihan angkutan laut dibandingkan moda transportasi lain adalah angkutan barang melalui laut sangat efisien dibandingkan moda angkutan darat dan udara. Kapal mempunyai daya angkut yang jauh lebih besar daripada moda transportasi lain. Hampir semua barang impor, ekspor, dan muatan lain dalam jumlah yang besar di angkut dengan menggunakan kapal laut, walaupun di antara tempat-tempat dimana pengangkutan dilakukan terdapat fasilitas angkutan lain yang berupa angkutan darat dan udara. Hal ini mengingat bahwa kapal mempunyai kapasitas yang jauh lebih besar daripada sarana angkutan lainnya. Sebagai contoh pengangkutan minyak yang mencapai puluhan bahkan ribuan ton, apabila harus diangkut dengan truk tangki diperlukan ribuan kendaraan dan tenaga kerja. Misalnya kapal tanker 10.000 DWT bisa mengangkut minyak 10.000 ton atau sekitar 12.000.000 liter atau setara dengan 1000 truk gandeng dengan kapasitas 12.000 liter. Dengan demikian untuk muatan dalam jumlah besar, angkutan dengan kapal akan memerlukan tenaga kerja lebih sedikit, dan biaya lebih murah. Selain itu untuk angkutan barang antar pulau atau negara, kapal merupakan satu-satunya sarana yang paling sesuai. Oleh karena itu untuk kota – kota yang mempunyai pelabuhan selalu dianggap sebagai gerbang

perekonomian, karena jalur perdagangan terbesar melalui masuk melalui jalur laut.

Untuk mendukung sarana angkutan laut diperlukan prasarana berupa pelabuhan. Pelabuhan merupakan suatu pintu gerbang untuk masuk ke suatu wilayah atau negara dan sebagai prasarana penghubung antar daerah, antar pulau atau bahkan antar negara, benua dan bangsa. Pelabuhan menjadi hal penting dalam arus perdagangan dan distribusi barang di Indonesia maupun di dunia. Delapan puluh lima persen (85%) perdagangan dunia melalui jalur laut, sementara perdagangan di Indonesia 90 % melalui jalur laut. Pelabuhan merupakan tempat berlabuh kapal untuk melakukan berbagai kegiatan seperti menaikkan dan menurunkan penumpang, bongkar muat barang, pengisian bahan bakar dan air bersih. Untuk itu diperlukan pelayanan pelabuhan yang baik pada kegiatan-kegiatan tersebut. Pelayanan yang baik merupakan pelayanan yang aman dan efisien terhadap pengguna pelabuhan, serta membutuhkan kinerja yang baik dalam pelayanan pelabuhan. Pelayanan yang buruk dari pelabuhan akan berdampak besar bagi kegiatan perdagangan dan distribusi barang di Indonesia. Dengan fungsinya tersebut maka pembangunan pelabuhan harus dapat dipertanggungjawabkan baik secara sosial ekonomi maupun secara teknik.

Sebagai Negara yang terdiri dari berbagai pulau, pertumbuhan ekonomi di Indonesia pun lebih terpusat di pulau Jawa, karena sentra perkembangan dan keputusan tentang perekonomian Indonesia bersumber di Jakarta sebagai Ibu Kota Negara. Berikut adalah 10 pelabuhan tersibuk yang ada di Indonesia :

Tabel 1.1
Data Pelabuhan tersibuk di Indonesia 2016

N O	Nama Pelabuhan	Wilayah	Jenis Kapal
1.	Pelabuhan Tanjung Priok	DKI Jakarta	Cargo ship
2.	Pelabuhan Merak	Banten	Feri
3.	Pelabuhan Tanjung Perak	Surabaya	Cargo Ship & Feri
4.	Pelabuhan Bakauheni	Lampung	Feri
5.	Pelabuhan Tanjung Emas	Semarang	Cargo Ship & Feri
6.	Pelabuhan Ketapang	Kab. Banyuwangi	Feri Ship
7.	Pelabuhan Harbour Bay	Batam	Feri Ship
8.	Pelabuhan Sunda Kelapa	DKI Jakarta	Cargo Ship
9.	Pelabuhan Batam Center	Batam	Cargo Ship
10.	Pelabuhan Soekarno – Hatta	Makasar	Cargo Ship & Feri

Sumber : www.seputarkapal.com

Sebagai pintu gerbang perekonomian yang mutlak, Pelabuhan harus dapat memberikan kontribusi kepada penyedia jasa dengan menekan biaya distribusi di wilayah pelabuhan. Biaya tersebut nantinya dapat berdampak kepada daya beli, daya saing, dan mempunyai efek multiplier terhadap pertumbuhan dan pendapatan nasional. Seharusnya kecenderungan sistem pengelolaan pelabuhan sejalan dengan tatanan, arahan, sasaran, dan tuntutan pelayanan pelabuhan. Pola distribusi dan transportasi barang dibutuhkan adanya aliansi strategic, antara penyelenggara pelabuhan (PT Pelindo) dengan beberapa perusahaan bongkar muat dalam upaya meningkatkan produktivitas, mengoptimalkan penggunaan fasilitas, dan peralatan serta pengembangan pelabuhan dalam bentuk kerja sama dan saling membutuhkan (sinergi). Perusahaan bongkar muat adalah perusahaan yang bergerak di bidang layanan jasa. Perusahaan Bongkar Muat (PBM) pada awalnya adalah perusahaan yang di kelola oleh Badan Usaha Pelabuhan (BUP). Kemudian PBM di pisahkan dari BUP dan operator terminal. Hal tersebut membuka peluang bisnis bagi pengusaha – pengusaha untuk membuka bisnis

bongkar muat kapal. Peluang bisnis PBM ini sangat menjanjikan, karena pelabuhan adalah pintu gerbang perekonomian selama jalur perdagangan dunia masih menggunakan kapal. Tetapi peranan Pelindo dan Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) mempunyai peranan untuk mengawasi para pengusaha bongkar muat.

PBM sendiri memiliki Asosiasi yang berfungsi sebagai tempat menampung aspirasi dan untuk menilai PBM itu sendiri, Asosiasi Perusahaan Bongkar Muat Indonesia (APBMI). APBMI inilah yang selalu menjadi penengah antara Pelindo dan para pengusaha bongkar muat. Tahun 2017 ini pernah terjadi perselisihan paham antara Pelindo dan pihak PBM. Para pengusaha bongkar muat menilai bahwa ada nya indikasi monopoli, yang dilakukan oleh Pelindo dengan menggunakan bendera PBM swasta. Tetapi hal tersebut dapat di tengahi oleh APBMI dan mendapatkan solusi yang disepakati oleh kedua pihak. Solusi tersebut adalah, pekerjaan yang berkaitan dengan bongkar muat, hanya boleh di tangani atau di kerjakan oleh Perusahaan Bongkar Muat yang sudah terdaftar dalam anggota APBMI. Untuk Jumlah APBMI yang ada di Kota Semarang sebanyak 24 Perusahaan dan untuk di Jakarta terdapat 82 Perusahaan Bongkar Muat (Lampiran 1).

Kegiatan bongkar muat adalah kegiatan membongkar barang – barang dari atas kapal dengan menggunakan *crane* dan *sling*, dari kapal ke daratan terdekat di tepi kapal, yang lazim disebut dermaga, kemudian dari dermaga dengan menggunakan lori, *forklift*, atau kereta dorong, dimasukkan dan ditata ke dalam gudang terdekat yang ditunjuk oleh syahbandar pelabuhan, atau bisa langsung di

tata di atas truck untuk di kirim kepada penerima barang. Sementara kegiatan muat adalah kegiatan yang sebaliknya. Suatu Perusahaan Bongkar Muat (PBM) adalah Perusahaan berbadan hukum yang melakukan kegiatan bongkar muat barang dari dan atau ke kapal meliputi kegiatan pembongkaran barang dari palka kapal ke atas dermaga di lambung kapal atau sebaliknya (stevedoring), kegiatan pemindahan barang dari dermaga di lambung kapal ke gudang/lapangan penumpukan atau sebaliknya (cargodoring) dan kegiatan pengambilan barang dari gudang/lapangan di bawa ke atas truck atau sebaliknya (receiving/delivery).

Pokok permasalahan dalam penelitian ini adalah bagaimana suatu perusahaan bongkar muat menetapkan suatu strategi agar perusahaannya tersebut dapat tetap bertahan. Dari hasil prasurvey yang dilakukan di salah satu Perusahaan Bongkar Muat di Semarang menyatakan, bahwa persaingan jasa di Pelabuhan Tanjung Mas Semarang sangatlah ketat, mulai dari persaingan harga dan kelengkapan jasa yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu adanya permasalahan dengan pihak PT. Pelindo yang di indikasi memonopoli pekerjaan PBM. Hal tersebut sudah menjadi pembicaraan dari tahun lalu, seperti yang dikemukakan oleh ketua APBMI Bapak Romulo kepada wartawan saat rakernas tahun 2016, bahwa dari 1.100 Perusahaan Bongkar Muat yang ada, kini menjadi 440 Perusahaan Bongkar Muat atau 44% (<http://www.obsessionnews.com/>). Tetapi setelah bermusyawarah dengan Kantor Kesyahbandaran dan Otoritas Pelabuhan (KSOP) Jawa Tengah. KSOP setempat menghentikan aktifitas bongkar muat yang dilakukan oleh pihak Pelindo III, karena disinyalir pihak Pelindo III belum mengantongi Surat Izin usaha Perusahaan (SIUP). Oleh karena itu Perusahaan

Bongkar Muat harus mempunyai berbagai strategi yang dapat mengutamakan internal dan eksternal perusahaan.

Permasalahan dalam penelitian ini juga didukung adanya pra survey lain yaitu terjadinya penurunan pendapatan pada PT. Garuda Laut Perkasa dan perusahaan lainnya yang menunjukkan adanya fenomena gap yang dapat dijelaskan pada Tabel 1.4 sebagai berikut:

Tabel 1.4
Fenomena gap

No	Perusahaan	Pendapatan		
		2014	2015	2016
1	PT. Garuda Laut Perkasa	-49.65	-45.73	-7.76
2	PT. Kayu Lapis Indonesia	-29.64	-27.71	-26.34
3	PT. Samudera Indah Sejahtera	-32.63	-27.68	3.49
4	PT. Sinar Trans Global	-28.48	-23.24	2.18
5	PT. Lautindo Citra Perkasa	-23.33	-20.22	-4.93

Sumber: Aosiasi Perusahaan Bongkar Muat Indonesia, Cabang Semarang

Berdasarkan Tabel 1.4. di atas menunjukkan adanya penurunan pendapatan perusahaan bongkar muat, dimana pada Tahun 2014-2016 perusahaan bongkar muat mengalami penurunan pendapatan, hal ini menunjukkan adanya fenomena gap, dimana pendapatan perusahaan yang turun menunjukkan perusahaan tidak mampu bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnisnya. Kinerja bisnis yang rendah terindikasi adanya pendapatan yang menurun, sehingga diperlukan suatu keunggulan bersaing untuk membuat perusahaan beroperasi lebih giat lagi.

Dalam rangka menarik para calon konsumen pengguna jasa Ekspedisi Muatan Kapal Laut, khususnya jasa bongkar muat kapal. Maka dalam hal ini, perusahaan jasa bongkar muat harus dapat mengembangkan berbagai upaya yang berdasarkan pada strategi-strategi yang tepat, misalnya dengan memberikan pelayanan seperti ketepatan waktu bongkar muat, tarif atau harga serta adanya jaminan keamanan barang. Penerapan orientasi strategi menunjukkan bahwa perusahaan relatif responsif terhadap pasar tertentu. Ciri utama orientasi strategi adalah tindakan untuk memenuhi kebutuhan konsumen, dan strategi berfungsi sebagai: (1) pedoman untuk menetapkan tujuan, (2) keputusan-keputusan dan tindakan-tindakan operasional. Al Alak dan Tarabieh (2011) menjelaskan bahwa semakin baik kualitas pemasaran yang dilakukan perusahaan mampu memberikan competitive advantage dengan perusahaan lain. Jassmy dan Bhaya (2016) menunjukkan bahwa adanya strategi yang berkualitas dalam hal memasarkan produk dari satu perusahaan mampu memberikan satu aset stratejik dalam memenangkan competitive advantage.

Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi konsumen dalam penggunaan jasa bongkar muat adalah ketepatan waktu. Ketepatan waktu adalah kecepatan pelayanan perusahaan untuk menyelesaikan bongkar muat kapal. Pentingnya ketepatan waktu akan dapat mempengaruhi keputusan konsumen untuk menggunakan jasa bongkar muat kapal tersebut di pekerjaan berikutnya. Secara umum Aaker (2010) mengidentifikasi lima kekuatan strategis SCA, yaitu: pesaing potensial, seperti skala dan cakupan ekonomi, pengaruh kurva pengalaman atau pembelajaran, diferensiasi produk, persyaratan modal, dan biaya karena

berpindahnya pembeli.

Kepemimpinan merupakan kemampuan dari manajemen puncak untuk membangun, mempraktekkan, dan memimpin suatu visi jangka panjang bagi organisasi, dipicu oleh perubahan dalam kebutuhan dari konsumen, sebagai oposisi bagi suatu peran pengendalian manajemen internal. Palladan et al. (2016) menambahkan kepemimpinan diproksikan oleh kejelasan dari visi, orientasi jangka panjang, pemberdayaan karyawan, gaya manajemen pelatihan, perubahan partisipatif, dan merencanakan dan mengimplementasikan perubahan organisasional.

Nthini, (2013) menyatakan bahwa kepemimpinan manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja bisnis. Dengan banyaknya komoditi yang masuk di Pelabuhan, sebagai Perusahaan Bongkar muat wajib memiliki tenaga ahli yang berpengalaman dan profesional, tidak hanya dalam pekerjaan umum saja. Tetapi masih banyak perusahaan yang melempar pekerjaan operasional kepada vendor, karena pekerjaan operasional selalu di anggap memakan biaya paling besar, dilihat dari jumlah pekerjaan yang di dapat pada satu perusahaan tidak bisa di prediksi. Hal – hal tersebut yang akan mempengaruhi minat konsumen untuk menggunakan jasa PBM tersebut atau tidak, oleh sebab itu sebagai Perusahaan Bongkar Muat harus dapat mempertahankan keunggulan kinerjanya.

Manajemen strategi memandang Adaptabilitas Lingkungan Bisnis sebagai faktor penting yang mempunyai pengaruh kuat terhadap kinerja bisnis. Teori kontinjensi menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dan Adaptabilitas Lingkungan mempengaruhi kelangsungan hidup dan kinerja bisnis (Adeoye dan

Elegunde, 2012). Jika bisnis tidak mampu menciptakan keselarasan antara strategi dengan Adaptabilitas Lingkungan, dapat berakibat menurunnya kinerja bisnis (Von Dut, 2015).

Berdasarkan penelitian terdahulu maka dirumuskan research gap seperti terlihat dalam Tabel berikut:

**Tabel 1.2:
Research Gap**

No	Permasalahan (Hubungan antar variable)	Riset Gap	Penulis	Metode Penelitian
1	Hubungan antara kepemimpinan manajemen dgn competitive advantage	a/ Signifikan positif.	Palladan et al., (2016); Khan dan Anjum, (2013); dan Romero, (2005)	Analisis SEM
		b/ Yg tidak signifikan	Husso dan Nybak, (2010)	Analisis SEM
2.	Hubungan antara adaptabilitas dgn competitive advantage	a/ Signifikan positif.	Adeoye dan Elegunde, (2012); Babatunde dan Adebisi, (2012); dan	Analisis SEM
		b/ Yg tidak signifikan	Husso dan Nybak, (2010)	Analisis SEM
3	Hubungan antara orientasi strategi dgn competitive advantage	a/ Signifikan positif.	Al Alak dan Tarabieh, (2011); Jassmy dan Bhaya, (2016); dan Obeidat, (2016)	Analisis SEM
		b/ Yg tidak signifikan	Husso dan Nybak, (2010)	Analisis SEM
4.	Hubungan antara kepemimpinan manajemen dgn kinerja bisnis	a/ Signifikan positif.	Palladan et al., (2016); Khan dan Anjum, (2013); dan Nthini, (2013)	Analisis SEM
		b/ Yg tidak signifikan	Husso dan Nybak, (2010)	Analisis SEM

No	Permasalahan (Hubungan antar variable)	Riset Gap	Penulis	Metode Penelitian
5	Hubungan antara adaptabilitas dgn kinerja bisnis	a/ Signifikan positif.	Adeoye dan Elegunde, (2012); Babatunde dan Adebisi, (2012); dan Von Dut, (2015)	Analisis SEM
		b/ Yg tidak signifikan	Husso dan Nybak, (2010)	Analisis SEM
6	Hubungan antara orientasi strategi dgn kinerja bisnis	a/ Signifikan positif.	Al Alak dan Tarabieh, (2011); Jassmy dan Bhaya, (2016); dan Obeidat, (2016)	Analisis SEM
		b/ Yg tidak signifikan	Husso dan Nybak, (2010)	Analisis SEM
7	Hubungan antara competitive advantage dgn kinerja bisnis	a/ Signifikan positif.	Majeed, (2011); Yassar, (2010); dan Von Dut, (2015)	Analisis SEM
		b/ Yg tidak signifikan	Ismail, (2010)	Analisis SEM

Sumber: Dari berbagai jurnal

1.2. Perumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini adalah adanya penurunan pendapatan perusahaan bongkar muat, dimana pada Tahun 2014-2016 perusahaan bongkar muat mengalami penurunan pendapatan, hal ini menunjukkan adanya fenomena gap, dimana pendapatan perusahaan yang turun menunjukkan perusahaan tidak mampu bersaing dalam meningkatkan kinerja bisnisnya. Kinerja bisnis yang rendah terindikasi adanya pendapatan yang menurun.

Permasalahan lain dalam penelitian ini dikarenakan adanya *research gap*

yaitu: hasil penelitian Majeed (2011) menunjukkan *competitive advantage* berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis, sedangkan Ismail et al. (2010) tidak menunjukkan adanya pengaruh signifikan *competitive advantage* terhadap kinerja bisnis. Janakiraman (2016); Nthini (2013); dan Al Alak dan Tarabieh (2011) menunjukkan bahwa kepemimpinan manajemen, Adaptabilitas Lingkungan dan orientasi strategi berpengaruh signifikan positif terhadap *competitive advantage* dan kinerja bisnis, sedangkan Husso dan Nybak (2010) tidak menunjukkan adanya pengaruh kepemimpinan manajemen, Adaptabilitas Lingkungan dan orientasi strategi terhadap *competitive advantage* dan kinerja bisnis.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah *bagaimana meningkatkan kinerja bisnis untuk Perusahaan Bongkar Muat yang dipengaruhi kepemimpinan manajemen, Adaptabilitas Lingkungan dan orientasi strategi dengan mediasi competitive advantage?*. Berdasarkan rumusan masalah tersebut, maka ada 7 pertanyaan dalam penelitian ini, berikut adalah pertanyaan ilmiah yang di ajukan :

1. Apakah kepemimpinan manajemen berpengaruh terhadap *competitive advantage*?
2. Apakah kepemimpinan manajemen berpengaruh terhadap kinerja bisnis?
3. Apakah Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh terhadap *competitive advantage*?
4. Apakah Adaptabilitas Lingkungan berpengaruh terhadap kinerja bisnis?
5. Apakah orientasi strategi berpengaruh terhadap *competitive advantage*?
6. Apakah orientasi strategi berpengaruh terhadap kinerja bisnis?

7. Apakah *competitive advantage* berpengaruh terhadap kinerja bisnis?

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan manajemen terhadap *competitive advantage*.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepemimpinan manajemen terhadap kinerja bisnis.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap *competitive advantage*.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh Adaptabilitas Lingkungan terhadap kinerja bisnis.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh orientasi strategi terhadap *competitive advantage*.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh orientasi strategi terhadap kinerja bisnis.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *competitive advantage* terhadap kinerja bisnis.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

Kegunaan dalam penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan, penelitian ini sebagai masukan untuk kinerja bisnis
2. Bagi Penelitian, dapat dijadikan rujukan untuk penelitian mendatang.