

Peningkatan Sistem Manajemen Kepelabuhanan di Indonesia ***Management System Improvement Port in Indonesia***

Sujarwanto

Puslitbang Transportasi Laut, Sungai, Danau dan Penyeberangan Badan Litbang Perhubungan
Jl. Merdeka Timur No. 5 Jakarta Pusat
e-mail: wanto.sujarwanto@yahoo.co.id

Naskah diterima 04 Februari 2016, diedit 16 Februari 2016, dan disetujui terbit 22 Maret 2016

ABSTRAK

Legislasi Undang Undang Nomor 17 Tahun 2008 menandai era baru penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia. Penyelenggaraan pelabuhan yang diusahakan secara komersial mengalami perubahan dari service port menjadi landlord port. Perubahan ini diharapkan mampu meningkatkan kinerja pelabuhan yang efektif dan efisien. Otoritas pelabuhan menjadi regulator yang menjalankan fungsi pemerintahan, sedangkan badan usaha pelabuhan menjalankan fungsi pengusahaan di pelabuhan. Enam tahun pasca legislasi ini, kinerja pelabuhan di Indonesia belum menunjukkan perbaikan yang signifikan. Secara inheren, tata kelola pelabuhan bersifat kompleks karena melibatkan isu yang lintas sektor dan berbagai pemangku kepentingan. Keberadaan dirijen menjadi syarat wajib untuk mengarahkan dan mengendalikan orkestra yang diungkit oleh visi kolektif untuk mewujudkan sistem pelabuhan yang berdaya saing, efisien dan responsif. Selain itu, perubahan lingkungan eksternal yang dinamis mensyaratkan perlunya struktur organisasi yang fleksibel dan adaptif untuk merespon perubahan, serta didukung oleh penerapan balanced scorecard sebagai strategi untuk mengintegrasikan berbagai interaksi dalam suatu kesatuan sistem manajemen.

Kata Kunci: Tata Kelola, Kinerja Pelabuhan, Strategi dan Kebijakan

ABSTRACT

Legislation Maritime Law marked a new era in Indonesian port governance. At port cultivated commercially, port governance using the landlord port. The role of the regulator and the operators are separated. Port authority becomes regulator and landlord who be granted the concession, while the port terminal operator concession function and other facilities. Changing in port governance from service ports into landlord port expected to answer the need for improved performance in Indonesian ports. The results of the data collection and preliminary analysis indicates that six years after the implementation of the governance change this port, still any problem in governance and port performance. The transition process changes the way administration at the port is still in progress. Inherently, port governance is complex because it involves cross-cutting issues and various stakeholders. The presence of the conductor becomes a mandatory to direct and control the tilt by the orchestra to realize the shared vision of the port system of competitive, efficient and responsive. Furthermore, the dynamic changes in the external environment require an organizational structure that is flexible and adaptive to respond to changes, and supported by the application of the balanced scorecard as a strategy is an integrated various interactions in a unified management system.

Key words: Port governance and performance, strategy and policy concept

PENDAHULUAN

Undang-Undang Pelayaran Nomor 17 Tahun 2008 memuat spirit baru dalam penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia yang berimplikasi pada berlangsungnya devolusi atau pelimpahan kewenangan dalam sistem penyelenggaraan pelabuhan dari service port menjadi landlord port pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial. Pada model service port, penyelenggaraan pelabuhan umum dilakukan oleh Pemerintah dan pelaksanaannya dilimpahkan kepada Badan Usaha Milik Negara untuk menjadi penyelenggara pelabuhan dengan kewenangan atas kegiatan perencanaan, pembangunan, pengoperasian, pengusahaan, perawatan, pengawasan, dan pengendalian. Sebaliknya, penyelenggaraan pelabuhan pada model landlord port dijalankan melalui pemisahan antara peran regulator dan operator.

Pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial, kegiatan pemerintahan dijalankan oleh otoritas pelabuhan yang berperan sebagai wakil Pemerintah untuk memberikan konsesi atau bentuk lainnya kepada Badan Usaha Pelabuhan untuk melakukan kegiatan pengusahaan di pelabuhan yang dituangkan dalam perjanjian, sedangkan kegiatan pengusahaan dijalankan oleh operator pelabuhan. Namun, enam tahun pasca legislasi Undang-Undang Pelayaran Nomor 17 Tahun 2008, proses transisi devolusi penyelenggaraan pelabuhan dari service port menuju landlord port belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Berbagai indikator kinerja pelabuhan di Indonesia masih belum menunjukkan perbaikan yang signifikan. Menurut Global Competitiveness Report 2013-2014, peringkat daya saing pelabuhan di Indonesia berada pada ranking ke-89 dari 148 negara. Posisi ini meningkat dibandingkan dengan posisi pada tahun 2012-2013 yang berada pada ranking ke-104. Namun, posisi Indonesia itu masih jauh dibawah Singapura pada ranking ke-2, Malaysia pada ranking ke-24, dan Thailand pada ranking ke-56. Selain itu, produktivitas bongkar muat, kondisi kongesti yang parah, dan pengurusan dokumen kepabeanan yang lama.

Global Competitiveness Report 2010-2011 menyebutkan, kualitas pelabuhan di Indonesia hanya bernilai 3,9, jauh di bawah Singapura yang nilainya 6,8 dan Malaysia 5,4 (WEF, 2013). Permasalahan pengelolaan pelabuhan lainnya adalah belum meratanya kinerja pelayanan pelabuhan di Indonesia. Data Dirjen Perhubungan Laut (INDIL, 2013) menunjukkan belum membaiknya kinerja pelayanan pelabuhan-pelabuhan di Indonesia. Hal ini ditunjukkan oleh capaian target kinerja pelabuhan. Jumlah pelabuhan yang mampu mencapai target *Waiting*

Time (WT) pada tahun 2012 baru mencapai 36 pelabuhan dari target 48 pelabuhan atau mencapai 75%. Persentase. Keberhasilan pencapaian target yang sama yaitu 75% (36 dari 48 pelabuhan) ditunjukkan oleh pencapaian indikator *Approach Time* (AT). Sementara itu, persentase pencapaian untuk indikator *Effective Time* (ET) adalah sebesar 31,25% atau 15 dari 48 pelabuhan.

Sementara itu, dalam konteks tata kelola pelabuhan landlord, peran dominan manajemen pelabuhan seharusnya dijalankan oleh otoritas pelabuhan. Namun, pada kenyataannya masih berlangsung tumpang tindih kewenangan antara otoritas dan operator pelabuhan. Salah satu contohnya adalah penyusunan masterplan pelabuhan dilakukan oleh operator pelabuhan. Padahal, penyusunan masterplan berada menjadi kewenangan otoritas pelabuhan sebagai regulator. Penjabaran di atas menunjukkan bahwa pasca devolusi pengelolaan pelabuhan di Indonesia belum ada signifikansi peningkatan kinerja pelabuhan. Kompleksitas permasalahan dalam pelayanan pelabuhan mensyaratkan bahwa perbaikan kinerja manajemen pelabuhan di Indonesia membutuhkan pendekatan yang komprehensif. Tinjauan terhadap upaya peningkatan kinerja pelabuhan secara komprehensif meliputi seluruh proses bisnis yang berlangsung dan pemangku kepentingan dalam sistem manajemen pelabuhan.

Menindaklanjuti hal tersebut di atas, penelitian mengenai peningkatan sistem manajemen kepelabuhanan di Indonesia diperlukan untuk memformulasikan strategi bagi peningkatan kinerja manajemen pelabuhan yang berdaya saing. Maksud dari studi adalah mengevaluasi sistem manajemen kepelabuhanan di Indonesia. Tujuan dari studi ini adalah tersusunnya konsep strategi dan kebijakan dalam mengembangkan sistem manajemen kepelabuhanan di Indonesia.

METODE

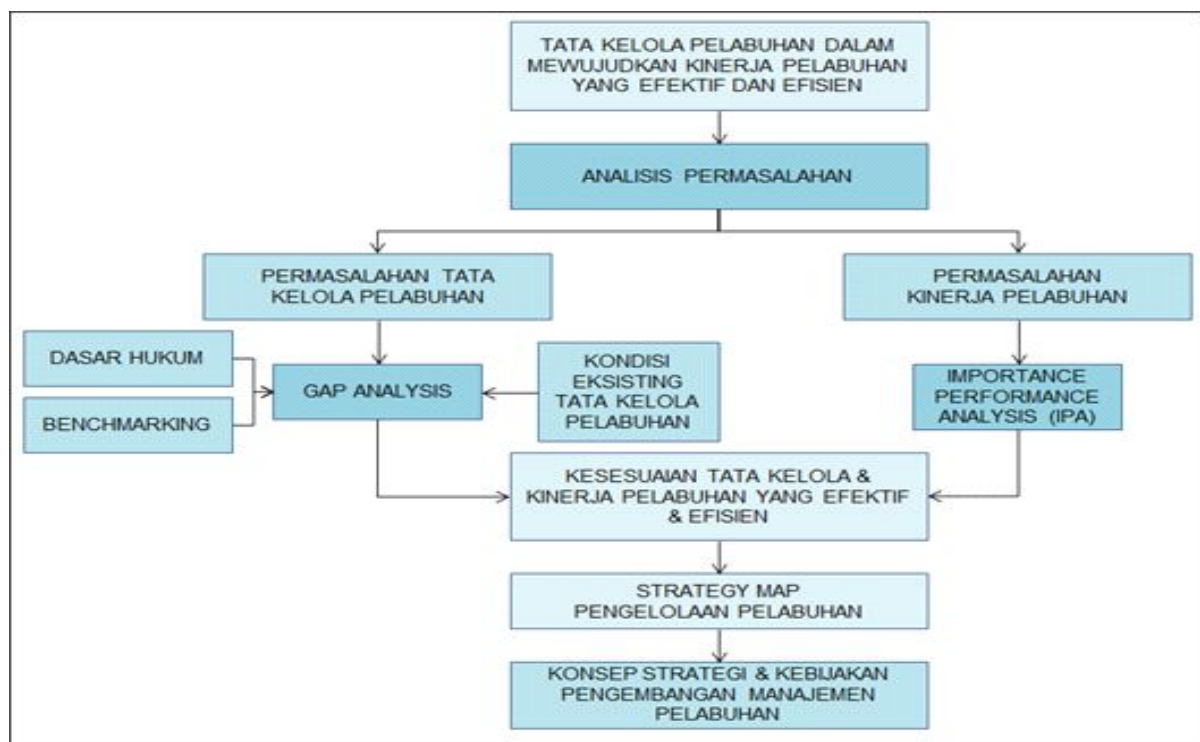
Peraturan perundang-undangan yang menjadi dasar hukum tata kelola pelabuhan di Indonesia, yaitu: 1) Undang Nomor republik Indoneisa 17 Tahun 2008 Tentang Pelayaran; 2) Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 Tentang Kepelabuhanan; 3) Peraturan Presiden Nomor 32 Tahun 2011 Tentang Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia atau MP3EI; 4) Peraturan Presiden Nomor 26 Tahun 2012 Tentang Cetak Biru Pengembangan Sistem Logistik Nasional atau Sislognas; 5) Kepmenhub KP 414/2013 tentang Rencana Induk Pelabuhan Nasional; Metode penelitian yang

digunakan dalam studi peningkatan kinerja manajemen pelabuhan di Indonesia adalah gabungan antara pendekatan kualitatif dan kuantitatif. Alasan pemilihan metode penelitian ini adalah masalah penelitian ini tidak dapat dijawab hanya dengan satu metode, sehingga mixed method approach atau gabungan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Cresswell menjelaskan bahwa mixed methods approach menggunakan strategi penelitian yang melibatkan pengumpulan data secara simultan atau berurutan untuk memahami permasalahan yang diangkat dalam penelitian. Metode pengumpulan data menggunakan pengumpulan informasi numerik dan teks, sehingga data akhir merupakan informasi kuantitatif dan kualitatif (Cresswell, 2002).

Berikut ini merupakan penjabaran kerangka analisis dan sintesis yang digunakan dalam studi ini:

1. Kerangka Kerja Kesesuaian Tata Kelola dan Kinerja Pelabuhan

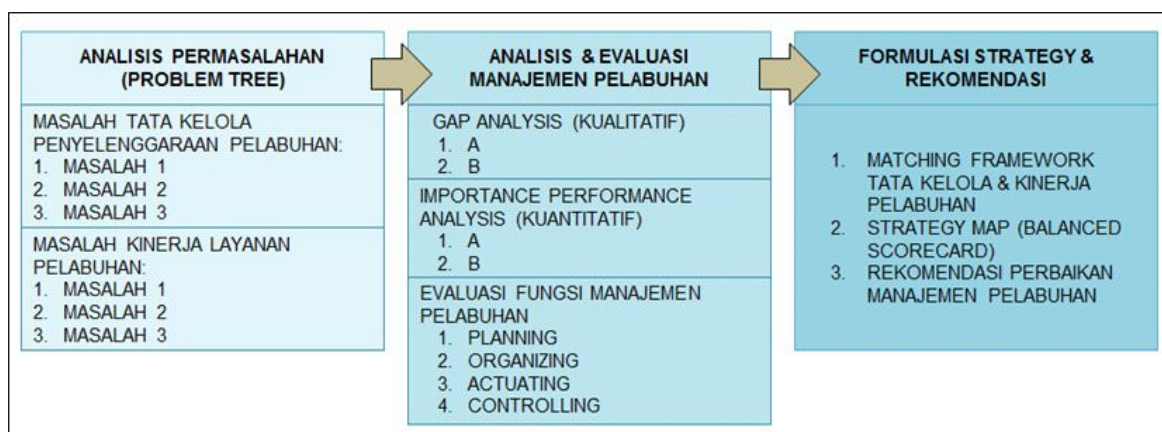
The Matching Framework atau Kerangka Kerja Kesesuaian tata kelola dan kinerja pelabuhan merupakan aplikasi teori konfigurasi pada organisasi pelabuhan. Kerangka kerja kesesuaian memandang kinerja pelabuhan sebagai fungsi atau output dari kesesuaian (fit) antara karakteristik lingkungan eksternal, strategi dan struktur. Semakin besar derajat kesesuaian, semakin baik pula kinerja pelabuhan. Sebaliknya, semakin rendah derajat kesesuaian,



Gambar 1. Alur Pikir Penelitian

Berdasarkan alur pikir studi di atas, kerangka analisis dan sintesis yang digunakan dalam studi ini disajikan pada Gambar 3 berikut.

semakin rendah pula kinerja pelabuhan (Baltazar & Brooks, 2007). Berikut penjabaran dari masing-masing unsur matching framework tata



Gambar 1. Analisis dan Formulasi Strategi Tata Kelola dan Kinerja Pelabuhan

kelola dan kinerja pelabuhan:

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal organisasi dapat dibedakan atas lingkungan terjauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional. Klasifikasi ini didasarkan pada kemampuan masing-masing organisasi untuk merespon pengaruh faktor lingkungan. Lingkungan terjauh terdiri faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi semua industri, seperti lingkungan politik, teknologi, ekonomi dan sosial budaya. Lingkungan industri terdiri dari faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi pelaku industri. Pengertian industri di sini adalah organisasi yang menyediakan produk dan atau layanan yang saling mensubstitusikan. Dibandingkan dengan lingkungan terjauh, lingkungan industri lebih memiliki pengaruh terhadap organisasi. Derajat pengaruh ini dipengaruhi oleh kemampuan pelaku, jumlah pelaku dan ukuran organisasi. Sementara itu, lingkungan operasional terdiri dari faktor-faktor yang secara spesifik berinteraksi dengan organisasi secara teratur. Dibandingkan lingkungan terjauh dan industri, pengaruh lingkungan operasional lebih memberikan dampak bagi organisasi.

b. Strategi

Strategi organisasi didefinisikan sebagai pola aliran putusan dan tindakan organisasi. Dalam konteks ini, strategi merupakan respon organisasi untuk mengelola sumber daya kapabilitas terhadap stimulus dari lingkungan operasional. Dua dimensi strategi yang relevan terkait pengelolaan pelabuhan dengan kinerja adalah cakupan produk dan pasar serta daya saing. Cakupan produk mengacu pada jangkauan produk dan layanan yang disediakan, sedangkan pasar mengacu pada pengguna layanan pelabuhan. Pilihan pasar layanan pelabuhan dapat dibedakan atas kontainer (impor/ekspor, *transshipment*), curah, penumpang maupun terminal mobil.

c. Struktur

Struktur organisasi terdiri dari hierarki organisasi dalam hal relasi pelaporan, prosedur operasi, serta sistem informasi dan kendali. Struktur mempengaruhi cara kerja orang-orang dalam organisasi. Struktur organisasi menjadi instrumen bagi implementasi strategi. Kegagalan suatu organisasi untuk memadupadankan struktur dengan strategi akan menurunkan kinerja pelabuhan. Konsep struktural menekankan bahwa otoritas pelabuhan sebaiknya mempertimbangkan penerapan kerangka kerja

kesesuaian antara sentralisasi dan standarisasi.

d. Kinerja

Baltazar dan Brooks mengajukan konfigurasi generik dari Kerangka Kerja Kesesuaian Tata Kelola dan Kinerja Pelabuhan. Konfigurasi ini didesain untuk menjawab orientasi organisasi, apakah menekankan pada efisiensi atau efektivitas. Orientasi efisiensi memiliki karakteristik derajat ketidakpastian lingkungan operasi yang rendah, lingkup produk-pasar yang terfokus atau menggunakan pendekatan kepemimpinan biaya dan memiliki derajat sentralisasi dan standarisasi yang tinggi. Sebaliknya, orientasi efektivitas memiliki karakteristik derajat ketidakpastian lingkungan operasi yang tinggi, lingkup produk-pasar yang beragam atau menggunakan pendekatan diferensiasi dan memiliki derajat sentralisasi dan standarisasi yang rendah. The Matching Framework merupakan alat analisis untuk menilai kecocokan atau ketidakcocokan antara lingkungan operasional, strategi dan struktur. Secara umum, tiga kategori ketidakcocokan yang mungkin terjadi, yaitu (Baltazar & Brooks, 2007):

1. Ketidakcocokan lingkungan dan strategi: Ketidakcocokan lingkungan dan strategi terjadi ketika strategi yang dipilih tidak memiliki basis pasar yang cukup besar untuk menjadi layak.
2. Ketidakcocokan strategi dan struktur: Ketidakcocokan strategi dan struktur terjadi ketika maksud strategi dan struktur yang dipilih saling bertentangan. Sebagai contoh, strategi yang berfokus pada penyediaan layanan dengan kustomisasi tinggi bertentangan dengan struktur organisasi dengan aturan yang kaku dan mekanistik sehingga tidak memungkinkan adanya penyesuaian.
3. Ketidakcocokan lingkungan dan struktur: Ketidakcocokan lingkungan dan struktur terjadi ketika ada ketidakcocokan yang disebabkan oleh ketidakmampuan struktur organisasi untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan.

Tabel 1 menyajikan alokasi fungsi dalam proses devolusi pengelolaan pelabuhan. Alokasi fungsi kepada regulator tergantung pada kerangka pengaturan masing-masing negara sehingga alokasi antara landlord dan operator tergantung tujuan penyelenggaraan pelabuhan negara yang bersangkutan. Konteks lokalitas menentukan alokasi fungsi dari masing-masing aktor, sehingga tidak semua fungsi regulator, landlord maupun operator di bawah relevan untuk diterapkan di seluruh negara.

Tabel 1. Matriks Devolusi Pelabuhan

Governance	Regulator Functions	Port Functions	
		Landlord	Operator
Public	• Licensing, permitting • Vessel traffic safety	• Waterside maintenance (e.g., dredging) • Marketing of location, Development strategies, Planning	• Cargo and passenger Handling • Pilotage and Towage
Mixed	• Customs & Immigration • Port monitoring • Emergency services	• Maintenance of port access • Port Security	• Line handling • Facilities security, maintenance, and repair
Private	• Protection of public interest on behalf of the community • Determining port policy and environmental policies applicable	• Land acquisition, disposal	• Marketing of Operations • Waste disposal • Landside and berth capital investment

Sumber: Baltazar & Brooks (2001)

2. Problem Tree Analysis

Dalam menganalisis faktor penyebab yang mempengaruhi manajemen kepelabuhanan dapat menggunakan metode Problem Tree Analysis. Alat analisis ini membantu untuk mengilustrasikan korelasi antara masalah, penyebab masalah, dan akibat dari masalah dalam suatu hirarki faktor-faktor yang berhubungan. Analisis ini digunakan untuk menghubungkan berbagai isu atau faktor yang berkontribusi pada masalah organisasi dan membantu untuk mengidentifikasi akar penyebab dari masalah organisasi tersebut.

3. Gap Analysis

Gap analysis dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu secara kualitatif dan kuantitatif. Berikut ini adalah penjabaran dari masing-masing metode:

a. Analisis Kualitatif

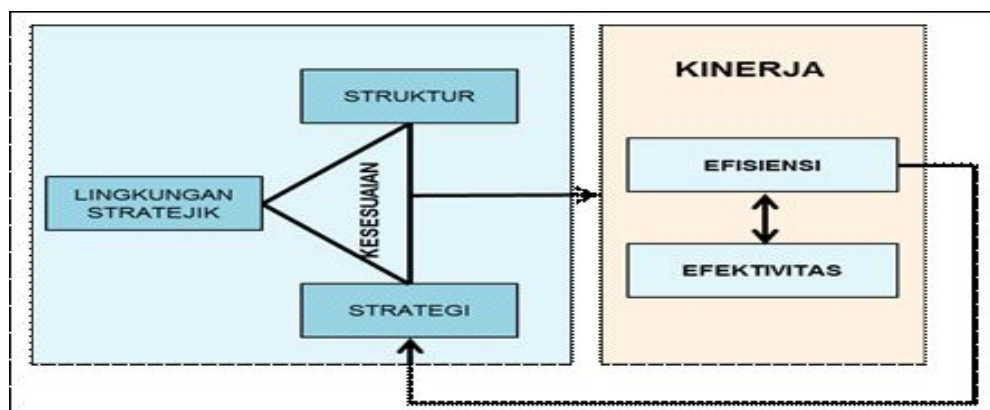
1) Analisis Keterkaitan Tata Kelola dan Kinerja Pelabuhan

Keterkaitan tata kelola dan kinerja pelabuhan merepresentasikan konfigurasi antara arah kebijakan penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia, kesesuaian antara lingkungan strategik, pilihan struktur tata kelola pelabuhan dan strategi, serta kaitannya dengan upaya mewujudkan kinerja pelabuhan yang efektif dan

efisien. Kerangka kerja yang digunakan untuk menilai keterkaitan tata kelola dan kinerja pelabuhan adalah relasi antara struktur model tata kelola pelabuhan (landlord port), strategi yang dikembangkan dan lingkungan strategik disajikan pada gambar 4.

Penjabaran dari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pelabuhan adalah sebagai berikut:

1. Struktur Port Governance, pada pelabuhan landlord, otoritas pelabuhan memegang peran sentral dalam penyelenggaraan pelabuhan. Dalam hal penyediaan layanan di pelabuhan, otoritas pelabuhan berperan sebagai wakil pemerintah untuk melakukan perjanjian konsesi dengan badan usaha pelabuhan.
2. Strategi Layanan Pelabuhan, dipengaruhi oleh posisi suatu pelabuhan dalam hierarki pelabuhan di Indonesia. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan turbulen, otoritas pelabuhan dihadapkan pada tantangan untuk menghasilkan proses bisnis yang lebih murah, lebih baik, serta lebih cepat. Para pengelola pelabuhan harus mampu menyediakan service level yang tinggi bagi pengguna layanan kepelabuhanan.
3. Lingkungan Strategik, faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja pelabuhan tetapi tidak dapat dikendalikan secara langsung oleh penyelenggara pelabuhan yang bersangkutan.



Gambar 4. Keterkaitan Model Tata Kelola dan Kinerja Pelabuhan

2) *Benchmarking*

Benchmarking adalah salah satu metode yang diterapkan dalam mencapai manajemen kualitas total (TQM). *Benchmarking* diterapkan untuk memperbaiki kinerja sebuah industri dengan cara perbaikan terus-menerus berdasarkan hasil analisa dan adaptasi proses dari organisasi yang terbaik di kelasnya. Lima jenis benchmarking yang ada saat ini adalah benchmarking internal, kompetitif, fungsional, generik dan konsumen. Inti dari definisi tersebut adalah bahwa benchmarking adalah proses mengukur kemampuan internal organisasi, membandingkannya dengan performa pesaing yang terbaik, serta adaptasi proses untuk mencapai posisi superior.

b. Analisis Kuantitatif dengan menggunakan *Importance and Performance Matrix Analysis*

Metode analisis untuk mengetahui kinerja dan tingkat kepentingan di pelabuhan dilakukan dengan pendekatan importance and performance matrix analysis seperti disajikan dalam gambar 5 berikut.

Attribute importance	Quadrant I High Importance Low Performance	Quadrant II High Importance High Performance	Quadrant I: Improvement efforts should be concentrated on the attributes of this cell (major weakness). Quadrant II: Keep up the good work (major strength).
	Quadrant IV Low Importance Low Performance	Quadrant III Low Importance High Performance	Quadrant III: Low priority efforts should be spent on the attributes of this cell (minor strength). Quadrant IV: Unnecessary to spend present efforts on the attributes of this cell (minor weakness).
Attribute performance			

Sumber: Pezeshki et. al, 2009

Gambar 5. *Importance and Performance Matrix*

Berikut penjelasan masing-masing kuadran seperti yang disebut dalam gambar di atas.

- 1) Kuadran I (*major weakness*) adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh stakeholders tetapi pada kenyataannya faktor-faktor ini belum sesuai seperti yang diharapkan (tingkat kepuasan/kinerja masih sangat rendah). Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus ditingkatkan.
- 2) Kuadran II (*major strength*) adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap oleh

stakeholders sudah sesuai dengan yang dirasakannya sehingga tingkat kepuasannya relatif lebih tinggi. Variable-variabel yang termasuk dalam kuadran ini harus tetap dipertahankan karena semua variabel ini menjadikan produk/jasa tersebut unggul menurut pandangan stakeholders.

- 3) Kuadran III (*minor strength*) adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh stakeholders dan pada kenyataannya kinerjanya juga demikian, masih rendah.
- 4) Kuadran IV (*minor weakness*) adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting dan dirasakan kinerjanya tidak berpengaruh pada stakeholders.

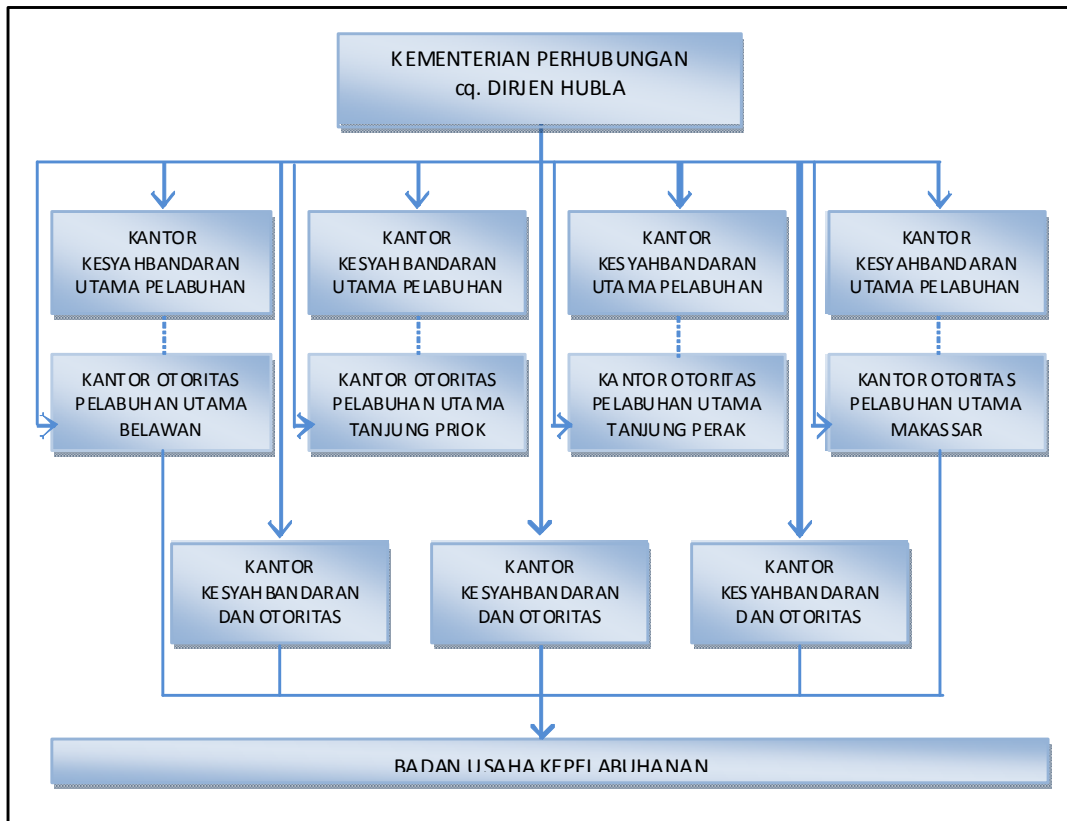
Dengan menggunakan pendekatan analisis di atas, diharapkan dapat diperoleh pandangan stakeholders terkait dengan kinerja pelabuhan saat ini. Tiap responden diminta untuk menilai tiap kriteria yang ditanyakan dalam kuesioner tersebut yang telah dilengkapi dengan atribut nilai bobot berikut pilihan jawaban preferensi pada rentang Skala Likert.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pemisahan fungsi regulator dan operator dalam penyelenggaraan pelabuhan menandai berakhirnya monopoli penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia. Badan Usaha Milik Negara yang pada UU Pelayaran sebelumnya menyelenggarakan fungsi pemerintahan dan perusahaan harus melepaskan fungsi pemerintahan, namun tetap menyelenggarakan kegiatan perusahaan pada pelabuhan-pelabuhan yang dikelola selama ini. Dengan menggunakan paradigma Stratejik-Taktis-Operasional (STO), analisis kelembagaan penyelenggaraan pelabuhan di

Indonesia dapat dibedakan atas peran strategik, taktis dan operasional. Struktur penyelenggaraan pada pelabuhan utama yang diusahakan secara komersial disajikan pada Gambar 6 berikut.

pelayaran, kolam pelabuhan, dan Sarana Bantu Navigasi Pelayaran yang memadai dalam rangka menunjang angkutan di perairan.



Gambar 6. Struktur Penyelenggara Pelabuhan Diusahakan Secara Komersial

Penjabaran masing-masing peran di atas adalah sebagai berikut:

1. Peran Strategik

Pelaksanaan peran Pemerintah dalam pembinaan pelayaran meliputi: a) pengaturan; b) pengendalian; dan c) pengawasan. Pengaturan meliputi penetapan kebijakan umum dan teknis, antara lain, penentuan norma, standar, pedoman, kriteria, perencanaan, dan prosedur termasuk persyaratan keselamatan dan keamanan pelayaran serta perizinan. Pengendalian meliputi pemberian arahan, bimbingan, pelatihan, perizinan, sertifikasi, serta bantuan teknis di bidang pembangunan dan pengoperasian. Pengawasan meliputi kegiatan pengawasan pembangunan dan pengoperasian agar sesuai dengan peraturan perundang-undangan termasuk melakukan tindakan korektif dan penegakan hukum. Dalam hal pengusaha pelabuhan secara komersial, pembinaan pelayaran dilakukan dengan memperhatikan seluruh aspek kehidupan masyarakat dan diarahkan untuk meningkatkan kemampuan dan peranan kepelabuhanan serta keselamatan dan keamanan pelayaran dengan menjamin tersedianya alur

Sejalan dengan spirit pengaturan UU Pelayaran, pengaturan untuk bidang kepelabuhanan memuat ketentuan mengenai penghapusan monopoli dalam penyelenggaraan pelabuhan, pemisahan antara fungsi regulator dan operator serta memberikan peran serta pemerintah daerah dan swasta secara proporsional di dalam penyelenggaraan kepelabuhanan. Salah satu tindak lanjut dari spirit baru pengelolaan pelabuhan adalah pemisahan antara fungsi regulator dan operator.

2. Peran Taktis

Peran taktis ini merupakan representasi dari pelaksanaan fungsi regulator dalam penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia. Pengaturan dan pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan dilaksanakan oleh penyelenggara pelabuhan. Pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial, penyelenggara pelabuhan dijalankan oleh Otoritas Pelabuhan. Otoritas pelabuhan adalah wakil pemerintah yang menjalankan fungsi regulator yang meliputi kewenangan pengaturan dan pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan kepelabuhanan. Otoritas Pelabuhan dibentuk untuk satu atau beberapa pelabuhan. Otoritas Pelabuhan

berperan sebagai wakil Pemerintah untuk memberikan konsesi atau bentuk lainnya kepada Badan Usaha Pelabuhan untuk melakukan kegiatan pengusahaan di pelabuhan yang dituangkan dalam perjanjian. Hasil konsesi yang diperoleh Otoritas Pelabuhan merupakan pendapatan negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.

3. Peran Operasional

Peran Operasional dalam penyelenggaraan pelabuhan terkait dengan Kegiatan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan. Ketentuan Pasal 90 Ayat (1) Undang-undang Nomor 17 Tahun 2008 menyatakan bahwa kegiatan pengusahaan di pelabuhan terdiri atas penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan dan jasa terkait dengan kepelabuhanan. Penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan meliputi penyediaan dan/atau pelayanan jasa kapal, penumpang, dan barang. Pasal 91 Ayat (1) menyatakan bahwa kegiatan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial dilaksanakan oleh Badan Usaha Pelabuhan sesuai dengan jenis izin usaha yang dimilikinya. Kegiatan pengusahaan yang dilakukan oleh Badan Usaha Pelabuhan dapat dilakukan untuk lebih dari satu terminal.

Formulasi bentuk kesesuaian antara lingkungan, strategi dan struktur adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan

Analisis Lingkungan Strategik Penyelenggaraan Pelabuhan di Indonesia:

- a) Posisi geografis diapit Samodera Hindia dan Pasifik menjadi modal dasar Indonesia untuk mengembangkan poros maritim dunia, karena kedua samodera termasuk jalur perdagangan dunia yang padat;
- b) Pelabuhan-pelabuhan di Indonesia berada di lingkungan persaingan yang kompetitif. Banyaknya pelabuhan-pelabuhan besar di Asia Tenggara maupun Asia Timur menunjukkan intensitas persaingan antar pelabuhan tersebut;
- c) Dalam sistem transportasi nasional yang efektif dan efisien, kebijakan maritim masa depan di Indonesia mempunyai potensi dan peluang yang besar. Dengan berbagai kebijakan akan diadakan perubahan secara berkesinambungan sesuai dengan prioritas dan perkembangan lingkungan strategis dan internasional.

2. Strategi Pengembangan Layanan Pelabuhan

Arah pengembangan pelabuhan di Indonesia harus bertumpu pada modal dasar maritim Indonesia yang memiliki lokasi strategis di persilangan Samodera Hindia dan Samodera

Pasifik. Untuk itu, visi pengembangan pelabuhan ke depan perlu diarahkan dengan memadukan antara Visi Penyelenggaraan Pelabuhan menurut Rencana Induk Pelabuhan Nasional adalah sistem pelabuhan yang efisien, kompetitif dan responsif yang mendukung perdagangan internasional dan domestik serta mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan wilayah, serta strategi untuk mewujudkan poros maritim dunia.

Syarat wajib bagi terwujudnya poros maritim dunia adalah dukungan layanan pelabuhan yang berdaya saing dan responsif dalam menjawab kebutuhan pengguna. Selain itu, pengembangan poros maritim ini juga untuk menyeimbangkan kesenjangan pembangunan antara Kawasan Barat dan Timur Indonesia. Untuk itu, pelabuhan-pelabuhan di Kawasan Barat dan Timur Indonesia harus bersinergi dan terkoneksi satu dengan yang lain untuk membentuk suatu poros maritim. Pelabuhan-pelabuhan yang berada pada poros maritim adalah Pelabuhan Belawan, Palembang, Tanjung Priok, Tanjung Perak, Makassar dan Sorong. Penyelenggaraan pelabuhan-pelabuhan di atas beserta pelabuhan hub internasional (Pelabuhan Kuala Tanjung dan Bitung) dijalankan oleh Otoritas Pelabuhan. Otoritas Pelabuhan memegang peran sebagai dirijen pelabuhan untuk mengarahkan seluruh stakeholder sesuai dengan lingkup kewenangan masing-masing. Selanjutnya, berdasarkan formulasi Balanced Scorecard, strategi yang dibutuhkan untuk merespon lingkungan eksternal di atas adalah sebagai berikut: Peningkatan Container Throughput, Utilisasi aset, Operasional prima, Pelayanan Prima, Kecepatan bongkar muat, Kecepatan clearance, Keterpaduan Jaringan jalan-Rel, Manajemen Keselamatan & keamanan, Integrasi Sistem Informasi, Peningkatan kapasitas dan kompetensi SDM

3. Struktur

Berdasarkan alternatif model lembaga di atas, kelembagaan otoritas pelabuhan yang paling memungkinkan untuk dikembangkan adalah berbentuk badan layanan umum atau BLU. Sesuai karakteristiknya, Badan Layanan Umum memiliki kapasitas untuk menjalankan kegiatan layanan yang tidak diorientasikan untuk kepentingan komersial. Dengan demikian, bentuk kesesuaian antara lingkungan, strategi dan struktur adalah menggunakan konfigurasi berbasis efektivitas, sebagaimana disajikan pada tabel berikut.

Tabel 1. Formulasi Konfigurasi Tata Kelola Pelabuhan Berbasis Efektivitas

No	Analisis	Konfigurasi Efisiensi	Konfigurasi Efektivitas
1.	Lingkungan		a. Lingkungan Persaingan yang kompetitif dan dinamis. b. Tingkat ketidakpastian yang tinggi dari perubahan integrasi <i>logistic port</i> . Pengembangan pelabuhan dalam mendukung konektivitas nasional, pelabuhan transshipment dan <i>logistics port</i> yang efisien, kompetitif dan responsif, serta mampu mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan wilayah.
2.	Strategi		a. Struktur organisasi berbentuk Badan layanan umum atau BLU. b. BLU berorientasi pada not for profit, sehingga mampu menjembatani fungsi pelayanan umum dan komersial.. c. BLU memiliki fleksibilitas dalam pengelolaan keuangan, karena kekayaan BLU merupakan kekayaan negara yang dipisahkan, sehingga tidak tergantung pada anggaran APBN. dan
3.	Struktur		d. Memiliki kapasitas untuk merencanakan Rencana Anggaran dan Bisnis bagi peningkatan perannya sebagai penyelenggara pelabuhan utama.

Sumber: diolah oleh Konsultan, 2014

Strategi Perbaikan Sistem Manajemen Pelabuhan Dengan menggunakan paradigma Strategik-Taktis-Operasional (STO), perubahan strategi dan struktur pada tingkatan taktis (otoritas pelabuhan) dan penerapan fungsi manajemen (planning, organizing, actuating dan controlling) akan berimplikasi kepada perlunya perbaikan sistem manajemen pelabuhan. Implikasi perubahan ini disajikan pada Tabel 3.

Guna mendukung strategi penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia dan merespon lingkungan strategik yang penuh ketidakpastian dan dinamis ini, pengembangan struktur kelembagaan Otoritas Pelabuhan diarahkan untuk mampu menjawab kebutuhan sebagai berikut. Sebagai Penyelenggara Pelabuhan, OP memiliki kapasitas kelembagaan sebagai berikut:

- a) Kapasitas untuk menyusun Visi kolektif yang menggerakkan tiap aktor dalam penyediaan layanan pelabuhan bergerak dalam arah dan tujuan sama.
 - b) Kapasitas sebagai Dirijen yang mengarahkan orkestra diantara para pemangku kepentingan yang lintas sektor.
 - c) Kemandirian untuk pengambilan keputusan strategik.
 - d) Kemampuan menjalankan fungsi pengaturan bagi penyederhanaan aturan dan prosedur layanan pelabuhan, serta instansi yang terlibat dalam kegiatan di pelabuhan.
2. Reorientasi peran dan kewenangan OP sebagai berikut:

- a) Kemampuan OP untuk menjembatani fungsi pemerintahan dan perusahaan di pelabuhan dengan orientasi pada not for profit.
 - b) Kewenangan OP sebagai landlord dan regulator di Pelabuhan.
 - c) Kewenangan OP dalam pemberian konsesi fasilitas pelabuhan.
 - d) Kejelasan penguasaan aset DLKP.
 - e) Penyesuaian TUPOKSI dan struktur organisasi OP untuk mengakomodasi kepentingan public service dan komersial pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial.
 - f) Kapasitas lembaga untuk menentukan arah atau direksi penyelenggaraan pelabuhan yang lintas sektor.
 - g) Pelaksanaan Good Port Governance yang mensyaratkan pemisahan antara kemilikan dan pengelolaan aset pelabuhan.
 - h) Penilaian secara berkelanjutan terhadap pengembangan organisasi OP.
3. Penguatan Kapasitas Kelembagaan Otoritas Pelabuhan yang meliputi hal-hal sebagai berikut:
- a) OP memiliki fleksibilitas dalam merespon perubahan lingkungan strategik.
 - b) Kemampuan untuk menyusun perencanaan pelabuhan.
 - c) Kapasitas lembaga yang responsif dalam mengadaptasikan perubahan strategi.
 - d) Paradigma entitas penyelenggara pelabuhan yang diusahakan secara komersial dalam

lingkungan eksternal yang dinamis dan kompetitif.

4. Dukungan Sistem Manajemen Terpadu
 - a) Sistem Informasi terpadu yang mengintegrasikan berbagai proses di pelabuhan (INSW).
 - b) Sistem Manajemen yang mengintegrasikan peran dan fungsi masing-masing pemangku kepentingan. Adanya indikator kinerja efisiensi, efektivitas dan sustainability dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan dan perusahaan di pelabuhan. Sementara itu, rekomendasi rencana aksi dan indikator untuk mendukung pelaksanaan strategi dari formulasi balanced scorecard adalah sebagai berikut:
 1. Peningkatan kapasitas dermaga (jumlah barang dan peti kemas);
 2. Revitalisasi aset (penggunaan aset);
 3. Peningkatan efektivitas dan efisiensi operasional secara terpadu (TRT, WT, BT, BOR, SOR, YOR);
 4. Pengelolaan pengaduan (jumlah keluhan layanan);
 5. Standarisasi pelayanan (ketepatan waktu pelayanan);
 6. Peningkatan kapasitas kolam labuh (waktu bongkar muat);
 7. Penyediaan jumlah fasilitas bongkar muat yang berkualitas (jumlah fasilitas bongkar muat yang berkualitas);
 8. Joint inspection antara kepabeanan dan karantina (waktu inspeksi);
 9. Penyediaan tempat pemeriksaan fisik terpadu atau TPFT (waktu inspeksi);
 10. Standarisasi layanan 24/7 secara menyeluruh (waktu layanan);
 11. Pembangunan infrastruktur jaringan rel ke pelabuhan (Ketersediaan jaringan jalan-rel dan dermaga yang terintegrasi);
 12. Pengembangan layanan multimoda (ketersediaan integrated logistics center);
 13. standarisasi keselamatan kapal dan fasilitas pelabuhan (jumlah kecelakaan);
 14. Mendesain, memasang dan mengoperasikan tracking dan tracing system (jumlah kerusakan dan kehilangan barang);
 15. Mendesain, memasang dan mengoperasikan infrastruktur teknologi informasi (jumlah infrastruktur teknologi informasi);
 16. Mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem pengolahan transaksi secara terpadu (jumlah sistem pengolahan transaksi yang terintegrasi);
 17. Evaluasi posisi bidang kerja (Jumlah SDM yang bekerja sesuai dengan bidangnya);
 18. Peningkatan kualifikasi pendidikan SDM (Tingkat pendidikan); dan
 19. Mengembangkan dan meningkatkan kerjasama antara lembaga pendidikan dan pelatihan pemerintah dan swasta (Jumlah training). Berdasarkan penjabaran, upaya perbaikan sistem manajemen pelabuhan secara menyeluruh menekankan pada hal-hal sebagai berikut:

Tabel 3. Perbaikan Sistem Manajemen Pelabuhan

Aktor		Pemerintah (Level Strategik)	Otoritas Pelabuhan (Level Taktis)	Badan Usaha Pelabuhan (Level Operasional)
Fungsi Manajemen <i>Planning</i>		1. Penetapan Visi Kolektif dan strategi pelabuhan dalam mendukung poros maritim dunia melalui pengembangan konektivitas nasional, logistics port dan optimalisasi dry port yang efisien, kompetitif dan responsif untuk mendorong pertumbuhan ekonomi dan pembangunan wilayah; 2. Pengaturan dan Pemakanan kelembagaan instansi Pemerintah (lintas sektor) di lingkungan pelabuhan, seperti Syahbandar, Bea Cukai, Karantina ataupun TKBM; 3. Pembentukan forum pelabuhan sebagai forum konsultatif yang lintas sektor pemangku kepentingan, yaitu operator pelabuhan, instansi pemerintahan di pelabuhan, badan usaha pelabuhan, pengguna layanan pelabuhan dan masyarakat; 4. Penguatan kapasitas kelembagaan otoritas pelabuhan agar mampu menjalankan perannya sebagai dirjen di pelabuhan; 5. Penyusunan bentuk kelembagaan otoritas pelabuhan ; 6. Penyusunan Panduan Port Governance ; 7. Penetapan status aset DLKr dan DLKp ; 8. Penyusunan peraturan teknis pemberian konsesi fasilitas pelabuhan ; 9. Perbaikan dan penyederhanaan sistem dan prosedur layanan kepabukhtaan melalui penerapan INSW dan Pint Inspection ; 10. Revisi peraturan perundang-undangan terkait lembaga otoritas pelabuhan ; dan 11. Harmonisasi peraturan perundang-undangan terkait pengusahaan fasilitas pelabuhan dan otonomi daerah .	1. Penguatan kapasitas perencanaan pelabuhan dalam mendukung pencapaian visi kolektif sistem pelabuhan nasional; 2. Pelaksanaan peran OP sebagai Dirjen Pelabuhan di Indonesia untuk mengartikan dan mengkoordinasikan seluruh pemangku kepentingan di pelabuhan; 3. Penyusunan Rencana Induk Pelabuhan yang berdaya saing dan responsif ; 4. Optimalisasi peran regulator dalam menjalankan pengaturan, pengendalian dan pengawasan dalam penyediaan layanan di pelabuhan ; 5. Penguatan kapasitas SDM Regulator 6. Penyusunan prosedur Port Governance bagi operator fasilitas pelabuhan ; dan 7. Penetapan standar kinerja layanan kepelabuhan .	1. Penyediaan Layanan kepelabuhan sesuai dengan standar pelayanan yang ditetapkan ; 2. Penyusunan Rencana Bisnis Layanan Fasilitas Pelabuhan ; dan 3. Pelaksanaan operasional layanan sehari-hari .
<i>Organizing</i>				
<i>Actuating</i>				
<i>Controlling</i>				

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan studi peningkatan kinerja manajemen pelabuhan adalah sebagai berikut:

1. Evaluasi kinerja pelabuhan di Indonesia yang diusahakan secara komersial menggunakan pendekatan matching framework. Berdasarkan pendekatan ini, kinerja pelabuhan merupakan fungsi dari kesesuaian antara karakteristik lingkungan eksternal, strategi dan struktur. Semakin besar derajat kesesuaian antara karakteristik lingkungan eksternal, strategi dan struktur penyelenggaraan pelabuhan berimplikasi kepada semakin baik pula kinerja pelabuhan. Sebaliknya, semakin rendah derajat kesesuaian, semakin rendah pula kinerja pelabuhan. Hasil evaluasi terhadap efisiensi dan efektivitas kinerja pelabuhan menunjukkan bahwa pasca perubahan penyelenggaraan pelabuhan dari service port menjadi landlord port belum berimplikasi terhadap peningkatan kinerja pelabuhan secara signifikan. Evaluasi terhadap efisiensi kinerja operasional pelabuhan pada lokasi wilayah studi secara umum sudah memenuhi standar yang ditetapkan, walaupun masih terdapat beberapa pelabuhan yang belum mampu memenuhi standar operasional yang ditetapkan. Namun, evaluasi terhadap efektivitas kinerja menunjukkan adanya kesenjangan antara harapan pengguna atas kinerja layanan pelabuhan. Dengan demikian, layanan pelabuhan belum mampu secara efektif memenuhi harapan pengguna pelabuhan. Ketidaksesuaian antara karakteristik lingkungan eksternal dengan strategi dan struktur menyebabkan penyelenggaraan pelabuhan yang diusahakan secara komersial belum menunjukkan kinerja yang efektif dan efisien. Karakteristik lingkungan eksternal penyelenggaraan pelabuhan berada pada Konfigurasi Efektivitas yang ditandai oleh persaingan pengelolaan pelabuhan global dan regional yang kompetitif dan dinamis, serta tingkat ketidakpastian yang tinggi. Sebaliknya, pilihan strategi dan struktur untuk merespon lingkungan eksternal adalah Konfigurasi Efisiensi. Penanda dari masih digunakannya konfigurasi efisiensi sebagai pilihan strategi yaitu penyelenggaraan pelabuhan masih diorientasikan untuk mengatasi permasalahan internal pelabuhan, seperti masalah efisiensi layanan, kelancaran arus lalu lintas di pelabuhan maupun lamanya waktu bongkar muat; dan penyediaan layanan pelabuhan di Indonesia masih memperlakukan pelabuhan sebagai tempat

bongkar muat, sehingga belum diarahkan menjadi logistics port untuk memperlancar arus barang. Konfigurasi efisiensi ini juga digunakan sebagai pilihan struktur otoritas pelabuhan sebagai badan penyelenggara pelabuhan yang diusahakan secara komersial. Struktur lembaga Otoritas Pelabuhan memiliki karakteristik mekanistik, karena bentuk lembaga adalah Unit Pelaksana Teknis. Sebagai UPT, Otoritas Pelabuhan masih menjadi unit teknis dari Direktorat Jenderal Perhubungan Laut. Hal ini berimplikasi kepada ketidakmandirian otoritas pelabuhan untuk menentukan arah penyelenggaraan pelabuhan, karena kewenangan OP tergantung pada instansi induknya. Selain itu, bentuk lembaga ini kurang memiliki fleksibilitas dalam penganggaran dan kapasitas adaptif untuk merespon perubahan lingkungan strategis. Dengan struktur organisasi di atas, otoritas pelabuhan memiliki kelembaman untuk menjawab tantangan untuk menyediakan layanan pelabuhan komersial yang berdaya saing, efisien dan responsif.

2. Dengan menggunakan matching framework, evaluasi terhadap tata kelola pelabuhan di Indonesia yang diusahakan secara komersial mengindikasikan adanya ketidaksesuaian konfigurasi antara lingkungan strategis, strategi dan struktur. Berbagai ketidaksesuaian ini menyebabkan tata kelola penyelenggaraan pelabuhan belum mampu mewujudkan kinerja pelabuhan yang efektif dan efisien. Permasalahan Otoritas Pelabuhan sebagai penyelenggara pelabuhan untuk menjalankan tata kelola pelabuhan yang diusahakan secara komersial antara lain adalah sebagai berikut:
 - a) Belum ada visi kolektif yang menyatukan seluruh pemangku kepentingan di pelabuhan, sehingga masing-masing pemangku kepentingan bergerak sesuai dengan tupoksi maupun maksud dan tujuan usaha;
 - b) Otoritas Pelabuhan belum mampu menjalankan peran sebagai dirijen di Pelabuhan. Otoritas Pelabuhan berbentuk Unit Pelaksana Teknis (UPT). Dengan kelembagaan UPT, OP memiliki ketergantungan pada instansi induknya, sehingga kurang memiliki kemandirian untuk mengambil kebijakan strategis;
 - c) Banyaknya instansi dan entitas yang terlibat dalam penyelenggaraan layanan kepelabuhanan;
 - d) Adanya tumpang tindih kewenangan;
 - e) Orientasi UPT pada aspek teknis dan bukan komersial. Tupoksi dan struktur organisasi OP belum diarahkan untuk mendukung kepentingan

komersial;

- f) OP belum memberikan konsesi penyediaan fasilitas pelabuhan eksisting, pemberian konsesi hanya dilakukan pada area pengembangan pelabuhan saja. Pengusahaan pelabuhan oleh BUMN belum didasarkan perjanjian konsesi antara OP dan BUMN;
 - g) Bundling penyediaan layanan kolam labuh pelabuhan dan terminal menciptakan barrier to entry bagi pendatang baru untuk masuk ke dalam industri pelabuhan;
 - h) Belum ada indikator kinerja yang merefleksikan peran tiap aktor penyedia layanan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial;
 - i) Strategi penyediaan layanan pelabuhan di Indonesia masih menekankan pada upaya mengatasi permasalahan internal. Dengan demikian, strategi dan struktur organisasi OP belum diarahkan untuk menjawab tantangan lingkungan eksternal penyelenggaraan pelabuhan yang dinamis dan kompetitif
3. Guna mewujudkan kinerja layanan pelabuhan yang efektif dan efisien, formulasi strategi dan struktur tata kelola pelabuhan yang diusahakan secara komersial harus disesuaikan dengan lingkungan stratejik pengelolaan pelabuhan terkini. Berdasarkan analisis sebelumnya, lingkungan stratejik pengelolaan pelabuhan terkini berada pada Konfigurasi Efektivitas yang meliputi hal-hal sebagai berikut:
- a) Lingkungan Stratejik Penyelenggaraan Pelabuhan
Lingkungan persaingan pengelolaan pelabuhan global dan regional memiliki karakteristik persaingan yang kompetitif dan dinamis, serta tingkat ketidakpastian yang tinggi dari perubahan pelabuhan menuju integrasi logistic port.
 - b) Strategi Penyelenggaraan Pelabuhan
Guna merespon lingkungan stratejik di atas, strategi pengelolaan pelabuhan perlu diarahkan pada pengembangan pelabuhan yang mampu mendukung konektivitas nasional menuju terwujudnya logistics port yang terintegrasi, efisien, kompetitif dan responsif, serta mampu mendorong pertumbuhan ekonomi, pembangunan wilayah dan pemerataan pembangunan nasional.
 - c) Struktur Tata Kelola Penyelenggaraan Pelabuhan
Guna merespon lingkungan stratejik dan strategi penyelenggaraan pelabuhan di atas, struktur tata kelola penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia

diarahkan pada struktur yang mampu menjembatani antara peran pelabuhan sebagai prasarana umum dari implikasi penguasaan negara atas penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia dan penyelenggaraan pelabuhan yang diusahakan secara komersial.

SARAN

Guna mendukung perbaikan tata kelola dan kinerja pelabuhan di masa datang, hal-hal sebagai berikut:

1. Penyelenggaraan pelabuhan yang berdaya saing, efisien dan responsif harus menjadi visi kolektif berbagai pemangku kepentingan di pelabuhan;
2. Penguatan kapasitas kelembagaan agar Otoritas Pelabuhan dapat menjalankan peran sebagai dirijen dalam orkestra berbagai aktor di pelabuhan dengan tupoksi maupun maksud dan tujuan usaha yang berbeda;
3. Perubahan struktur dan bentuk lembaga Otoritas Pelabuhan menjadi lembaga yang antara lain memiliki kapasitas sebagai berikut:
 - a) Kapasitas sebagai dirijen yang mengarahkan dan mengkoordinasikan pelaksanaan fungsi pemerintahan dan pengusahaan di pelabuhan yang lintas sektor;
 - b) Kemandirian untuk mengambil kebijakan stratejik di pelabuhan;
 - c) Kemampuan menyematani orientasi penyelenggaraan pelabuhan pada aspek pelayanan umum dan komersial; dan
 - d) Kapasitas adaptif dan fleksibilitas untuk merespon perubahan strategi dan lingkungan eksternal pengelolaan pelabuhan
 - e) Kemampuan perencanaan dan pembangunan pelabuhan dalam mewujudkan pelabuhan yang berdaya saing, efisien dan responsif; dan
 - f) Kapasitas lembaga untuk menjalankan pengaturan, pengendalian dan pengawasan dalam pelaksanaan fungsi pemerintahan dan pengusahaan pada pelabuhan yang diusahakan secara komersial.
4. Guna mendukung tercapainya strategi pengembangan pelabuhan di atas, rekomendasi rencana aksi yang perlu dilakukan adalah sebagai berikut: Peningkatan kapasitas dermaga; Revitalisasi aset; Peningkatan efektivitas dan efisiensi operasional secara terpadu; Pengelolaan pengaduan; Standarisasi pelayanan; Peningkatan kapasitas kolam labuh; Penyediaan jumlah fasilitas bongkar muat yang berkualitas;

Joint inspection antara kepabeaian dan karantina; Penyediaan tempat pemeriksaan fisik terpadu (TPFT); Standarisasi layanan 24/7 secara menyeluruh; Pembangunan infrastruktur jaringan rel ke pelabuhan; Pengembangan layanan multimoda; standarisasi keselamatan kapal dan fasilitas pelabuhan; Mendesain, memasang dan mengoperasikan Tracking dan tracing system; Mendesain, memasang dan mengoperasikan infrastruktur teknologi informasi; Mendesain, memasang dan mengoperasikan sistem pengolahan transaksi secara terpadu; Evaluasi posisi bidang kerja; Peningkatan kualifikasi pendidikan SDM; dan Mengembangkan dan meningkatkan kerjasama antara lembaga pendidikan dan pelatihan pemerintah dan swasta.

5. Undang Undang Nomor 17 Tahun 2008 jo. Peraturan Pemerintah Nomor 61 Tahun 2009 tentang Kepelabuhan telah mengatur mengenai status aparat otoritas pelabuhan sebagai pegawai negeri sipil atau PNS. Ketentuan ini akan membatasi peluang bagi transformasi kelembagaan otoritas pelabuhan dari UPT kepada bentuk lembaga lain yang mampu menjawab kebutuhan kelembagaan otoritas pelabuhan. Mengingat peran strategik otoritas pelabuhan sebagai dirijen penyelenggaraan pelabuhan di Indonesia, berbagai peraturan perundang-undangan yang kurang mampu menjawab kebutuhan di atas perlu direvisi bagi penguatan kapasitas kelembagaan Otoritas Pelabuhan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Mengucapkan terima kasih kepada seluruh peneliti dan instansi yang telah membantu penelitian ini dengan baik

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Aparisi, Fillol, Pérez?García, 2009, The Balanced Scorecard as a Strategic Management System:
- [2] Case Study of The Port Authority of Valencia, Global Conference on Business and Finance Proceedings, Volume 4, Number 1
- [3] Asmoko, H, 2013, Memahami Pohon Masalah, Modul Balai Diklat Kepemimpinan, Pusdiklat Pengembangan SDM, BPPK, Magelang;
- [4] Baltazar, Brooks, 2006, Port governance, devolution and the matching framework: a configuration theory approach, Research in Transportation Economics
- [5] Bichou and Gray, 2004, A logistics and supply chain management approach to port performance measurement, Marit. Pol. Mgmt., January—March 2004 Taylor & Francis, Vol. 31, No. 1
- [6] Brooks and Cullinane, 2007, Devolution, Port Governance and Port Performance, Research in Transportation Economics Volume 17, Netherlands Brooks and Pallis, 2007, Linking Port Performance and Post-Devolution Port Governance Models. Maritime Policy and Management, 35, 4, 411-432
- [7] Creswell, John W., 2002, Research Design: Qualitative, Quantitative, and mixed methods approaches, SAGE Publications, Inc., Second Edition
- [8] Cullinane and Wang, 2006, Port Governance in China, Research in Transportation Economics, 2006, vol. 17, issue 1
- [9] Cullinane, Yap and Lam, 2006, The Port of Singapore and its Governance Structure, Research in Transportation Economics, 2006, vol. 17, issue 1, pages 285-310 De Monie, 1987, Measuring And Evaluate Port Performance And Productivity, UNCTAD Monographs on Port Management
- [10] Fillol, Dickinson, Feliu, 2010, The Utility of Process and Competency Management In The Development of A Balanced Scorecard: The Experience of The Port Authority of Valencia-Valenciaport. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), Rio de Janeiro, v. 15, n.1, p. 52 - p. 66
- [11] Gordon, Lee, Lucas Jr., 2005, A resource-based view of competitive advantage at the Port of Singapore. Journal of Strategic Information Systems, 14 : 69–86
- [12] INDII, 2012, Pembangunan Pelabuhan, Jurnal Prakarsa Infrastruktur Indonesia, Edisi April 2012
- [13] Jafari, Noshadi, Alaei, 2013, Empirical Study of logistical Performance of Iranian ports using Importance–Performance Analysis, Technical Journal of Engineering and Applied Sciences 3 (13): 1144-1153
- [14] Lembaga Management Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2007, Trend Perkembangan Pengelolaan Pelabuhan Dunia Dan Implikasinya Bagi BUMN Pelabuhan Di Indonesia,

- [15] Lin, Yahalom, 2009, Target performance management for an international shipping harbor: An integration activity-based budgeting with a balanced scorecard approach, the case of Keelung Harbor, *African Journal of Business Management*. Vol.3 (9), pp. 453-462
- [16] Lowa, Lamb, Tang, 2009, Assessment of hub status among Asian ports from a network perspective, *Transportation Research Part A* , 43 : 593–606
- [17] Kaplan and Norton, 1996, Linking the balanced scorecard to strategy, *California Management Review*, Fall 1996
- [18] Kaplan and Norton, 2001, *The Strategy Focused Organization: How balanced scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School Publishing
- [19] Kapan and Norton, 2008, *Mastering the Management System*, Harvard Business Review

