



DAFTAR ISI

HALAMANJUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR GAMBAR.....	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xx
INTISARI.....	xxi.
<i>ABSTRACT</i>	xii.
BAB I PENDAHULUAN.....	1
I.1. Latar Belakang Masalah.....	1
I.2. Perumusan Masalah.....	5
I.3. Tujuan Penelitian.....	5
I.4. Pembatasan Masalah.....	6
I.5. Manfaat Penelitian.....	6
I.6. Sistematika Penelitian.....	7
BAB II LANDASAN TEORI.....	10
II.1. Manajemen Strategis.....	10
II.1.1. Definisi Manajemen Strategis.....	10
II.1.2. Tahapan dalam Manajemen Strategis.....	11
II.2. Strategi Perusahaan.....	13



II.2.1. Definisi Strategi.....	13
II.2.2. Tingkatan Strategi.....	14
II.2.3. Tipe Strategi.....	15
II.2.3.1. Strategi Umum (<i>Generic Strategy</i>).....	15
II.2.3.2. Strategi Utama (<i>Grand Strategy</i>).....	17
II.3. Restrukturisasi sebagai Strategi Divestasi.....	21
II.3.1. Bentuk Utama Restrukturisasi dan Divestasi Perusahaan.....	22
II.3.2. Hubungan Restrukturisasi, SBU (<i>Strategic Business Unit</i>), dan Kepemimpinan.....	24
II.4. Lingkungan Eksternal.....	27
II.4.1. Lingkungan Jauh.....	28
II.4.2. Lingkungan Industri.....	28
II.4.3. Lingkungan Operasi.....	31
II.5. Lingkungan Internal.....	31
II.6. Tabel EFAS, IFAS, dan SFAS.....	33
II.6.1. Tabel EFAS (<i>External Factor Analysis Summary</i>).....	33
II.6.2. Tabel IFAS (<i>Internal Factor Analysis Summary</i>).....	35
II.6.3. Tabel SFAS (<i>Strategic Factor Analysis Summary</i>).....	36
II.7. <i>SWOT Matrix</i>	38
II.8. <i>GE/McKinsey Matrix</i>	40
II.9. <i>Strategic Fit</i>	42
II.9.1. Pengertian <i>Strategic Fit</i>	42
II.9.2. Mengidentifikasi <i>Strategic Fit</i> pada Rantai Nilai Lintas Bisnis.....	43



II.9.3. Hubungan antara <i>Strategic Fit</i> , <i>Economic of Scope</i> , dan <i>Competitive Advantage</i>	46
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	48
III.1. Metode Penelitian.....	48
III.2. Jenis dan Sumber Data.....	49
III.3. Teknik Pengumpulan Data.....	49
III.4. Analisis Data.....	51
III.5. Kerangka Analisis.....	52
BAB IV GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	53
IV.1. Profil PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	53
IV.1.1. Sejarah Singkat PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	53
IV.1.2. Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan.....	56
IV.1.3. Struktur Organisasi Perusahaan.....	62
IV.1.4. Cabang, Anak Perusahaan, dan Unit Pengusahaan Perusahaan.....	63
IV.2. Profil Unit Pengusahaan Perusahaan (UPP) Unit Perkapalan (UP).....	66
IV.2.1. Sejarah Singkat Unit Perkapalan.....	66
IV.2.2. Visi, Misi, dan Tujuan Unit Perkapalan.....	67
IV.2.3. Struktur Organisasi Unit Perkapalan.....	69
IV.2.4. Perkembangan Bidang Usaha.....	70
IV.2.4.1. Trafik.....	71
IV.2.4.2. Produksi Jasa.....	73
IV.2.5. Perkembangan Bidang Keuangan.....	76
IV.2.5.1. Laba/ Rugi.....	76



IV.2.5.2. Neraca.....	76
IV.2.5.3. Arus Kas.....	77
IV.2.5.4. Kinerja Keuangan.....	78
IV.2.6. Perkembangan Bidang Sumber Daya Manusia.....	79
IV.2.6.1. Komposisi Sumber Daya Manusia.....	79
IV.2.6.2. Produktivitas Karyawan.....	80
IV.2.7. Bidang Organisasi.....	81
IV.2.8. Perkembangan Bidang Armada.....	82
IV.2.8.1. Kekuatan Armada.....	82
IV.2.8.2. Availibilitas dan Utilitas Armada.....	83
BAB V PEMBAHASAN DAN ANALISA.....	84
V.1. Latar Belakang Restrukturisasi pada Unit Perkapalan (UP)	
PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	84
V.2. Maksud dan Tujuan Pendirian Anak Perusahaan Perkapalan (APP).....	86
V.3. Pemetaan Posisi Korporasi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	87
V.3.1. Analisis Lingkungan Eksternal.....	87
V.3.1.1. Analisis Lingkungan Jauh.....	88
1. Perekonomian Global, Nasional, dan Regional.....	88
2. Teknologi Kapal, Peralatan B/M, dan Informasi.....	97
3. Peraturan Pemerintah dan Regulasi Internasional.....	98
4. Kebijakan <i>National Single Window</i> dan Operasional Pelabuhan 24/7.....	100
5. Sosial Budaya.....	102

6. Demografi.....	103
7. Politik.....	104
8. Lingkungan Alam.....	106
V.3.1.2. Analisis Lingkungan Industri.....	108
1. Persaingan antar Industri Penyelenggara Usaha Terminal Pelabuhan di Wilayah Pengaruh PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	108
2. Ancaman Pendetang Baru.....	109
3. Kekuatan Pemasok.....	110
4. Kekuatan Pelanggan.....	111
5. Kekuatan Produk Pengganti.....	113
V.3.1.3. <i>Key Success Factors</i> Industri Kepelabuhanan di Indonesia.....	114
V.3.2. Ringkasan Analisis Faktor Eksternal (<i>External Factor Analysis Summary</i>).....	118
V.3.3. Analisis Lingkungan Internal.....	121
1. Bidang Sumber Daya Manusia dan Organisasi.....	121
2. Bidang Operasional.....	126
3. Bidang Komersial dan Pengembangan Usaha.....	143
4. Bidang Pelayanan.....	151
5. Alat Produksi Pelabuhan.....	154
6. Bidang Sistem Informasi.....	157
7. Bidang Keuangan.....	158
8. Program Kemitraan dan Bina Lingkungan.....	163
V.3.4. Ringkasan Analisis Faktor Internal	

	<i>(Internal Factor Analysis Summary)</i>	165
V.3.5.	Identifikasi Keunggulan Kompetitif (<i>Competitive Advantages</i>) dan Kompetensi Inti (<i>Core Competences</i>).....	168
V.3.6.	Ringkasan Analisis Faktor Strategis (<i>Strategic Factor Analysis Summary</i>).....	169
V.3.7.	Analisis Matriks SWOT.....	172
V.4.	Pemetaan Posisi Unit Perkapalan (UP) PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	174
V.4.1.	Analisis Perkembangan Unit Perkapalan.....	174
	1. Bidang Usaha.....	174
	2. Bidang Keuangan.....	179
	3. Bidang Sumber Daya Manusia.....	181
	4. Bidang Organisasi.....	182
	5. Bidang Armada.....	184
	6. Bidang Perencanaan dan Sistem Informasi.....	186
	7. Bidang Hukum dan Humas.....	187
V.4.2.	Analisis Matriks GE/Mckinsey.....	187
V.5.	Analisis Hasil Pemetaan Posisi Korporasi dan Unit Perkapalan.....	198
V.6.	Analisis Kondisi Korporasi dan Unit Perkapalan tanpa dan dengan <i>Spin-Off</i>	200
V.6.1.	Kondisi Tanpa <i>Spin-Off</i> Unit Perkapalan.....	200
V.6.2.	Kondisi Dengan <i>Spin-Off</i> Unit Perkapalan berdasarkan <i>Analisis Strategic Fit</i>	202



V.7.	Persiapan dalam Melakukan <i>Spin-Off</i> Unit Perkapalan.....	206
V.7.	Strategi Implementasi <i>Spin-Off</i> Unit Perkapalan.....	208
V.9.	Unit Perkapalan Setelah Menjadi Anak Perusahaan Perkapalan.....	210
V.9.1.	Visi dan Misi.....	210
V.9.2.	Aktivitas dan Bidang Usaha APP.....	211
V.9.3.	Wilayah Usaha APP.....	212
V.9.4.	Pola dan Sistem Pengelolaan APP.....	213
BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN		
VI.1.	Kesimpulan.....	216
VI.2.	Saran.....	218
DAFTAR PUSTAKA.....		xxiii



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1	Cabang Pelabuhan, Anak Perusahaan, dan Unit Pengusahaan Perusahaan PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	63
Tabel 4.2	Arus Kunjungan Kapal Tahun 2005-2008 Berdasarkan Jenis Angkutan.....	71
Tabel 4.3	Arus Kunjungan Kapal Tahun 2005-2008 Berdasarkan Jenis Kapal.....	72
Tabel 4.4	Rata-rata Pangsa Pasar Usaha Pelayanan Kapal di Lingkungan Pelabuhan III.....	72
Tabel 4.5	Perkembangan Produksi Jasa Pelayanan Kapal Tahun 2005-2008 pada Sepuluh Cabang Wajib Pandu di Lingkungan Pelabuhan III.....	73
Tabel 4.6	Produksi Jasa dan Laba/Rugi Segmen Pelayanan Tunda Tahun 2007-2008.....	74
Tabel 4.7	Produksi dan Laba/Rugi Segmen Pelayanan Pandu Tahun 2007-2008.....	75
Tabel 4.8	Perkembangan Laba/Rugi Unit Perkapalan Tahun 2007- 2008.....	76
Tabel 4.9	Perkembangan Neraca Unit Perkapalan Tahun 2007-2008.....	77
Tabel 4.10	Perkembangan Arus Kas Unit Perkapalan Tahun 2007-2008.....	78

Tabel 4.11 Perkembangan Kinerja Keuangan Unit Perkapalan	
Tahun 2007-2008.....	79
Tabel 4.12 Komposisi SDM Unit Perkapalan Menurut Bidang Kerja	
Tahun 2007-2008.....	80
Tabel 4.13 Produktivitas Karyawan Unit Perkapalan Tahun 2007-2008.....	81
Tabel 4.14 Perkembangan Struktur Organisasi Unit Perkapalan	
Tahun 2007-2008.....	81
Tabel 4.15 Kekuatan Armada Unit Perkapalan Tahun 2007-2008.....	82
Tabel 4.16 Availibilitas dan Utilitas Armada Unit Perkapalan	
Tahun 2007-2008.....	83
Tabel 5.1 Rangkuman Analisis Lingkungan Jauh dan Lingkungan Industri	
Kepelabuhanan di Indonesia.....	114
Tabel 5.2 <i>External Factor Analysis Summary</i> (EFAS).....	120
Tabel 5.3 <i>Internal Factor Analysis Summary</i> (IFAS).....	167
Tabel 5.4 <i>Strategic Factor Analysis Summary</i> (SFAS).....	170
Tabel 5.5 Hasil Analisis Daya Tarik Industri/Pasar Segmen Pelayanan Pandu	
Unit Perkapalan.....	189
Tabel 5.6 Hasil Analisis Daya Tarik Industri/Pasar Segmen Pelayanan Tunda	
Unit Perkapalan.....	191
Tabel 5.7 Hasil Analisis Daya Saing Produk/Jasa Segmen Pelayanan Pandu	
Unit Perkapalan.....	194
Tabel 5.8 Hasil Analisis Daya Saing Produk/Jasa Segmen Pelayanan Tunda	
Unit Perkapalan.....	195



Tabel 5.9 Hasil Analisis Daya Tarik Industri/Pasar Unit Perkapalan.....197

Tabel 5.10 Hasil Analisis Daya Saing Produk/Jasa Unit Perkapalan.....197

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Model Komprehensif Manajemen Strategis.....	13
Gambar 2.2 Tingkatan Strategi Beserta Staf yang Paling Bertanggung Jawab.....	15
Gambar 2.3 Lima Strategi Kompetitif Umum Michael E. Porter.....	17
Gambar 2.4 Kekuatan-kekuatan yang Membentuk Persaingan Industri.....	29
Gambar 2.5 Diagram Analisis SWOT.....	38
Gambar 2.6 Faktor-faktor yang Dipertimbangkan dalam Membangun Matriks Daya Tarik Industri-Kekuatan Bisnis.....	40
Gambar 2.7 Matriks GE/McKinsey.....	42
Gambar 3.1 Kerangka Analisis.....;	52
Gambar 4.1 Bagan Struktur Organisasi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero).....	62
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Unit Perkapalan PT (Persero) Pelabuhan Indonesia III.....	69
Gambar 5.1 Grafik Perkembangan Jumlah Pegawai Periode 2002 – 2008.....	121
Gambar 5.2 Grafik Peningkatan Produktivitas Pegawai Periode 2002 – 2008.....	122
Gambar 5.3 Grafik Realisasi Arus kapal dalam Satuan GT Periode 2002 – 2008.....	127

Gambar 5.4 Grafik Realisasi Arus kapal dalam Satuan Unit	
Periode 2002 – 2008.....	128
Gambar 5.5 Grafik Realisasi Arus Barang Non Petikemas dalam Satuan Ton	
Periode 2002 – 2008.....	129
Gambar 5.6 Grafik Realisasi Arus Barang Non Petikemas dalam Satuan M ³	
Periode 2002 – 2008.....	130
Gambar 5.7 Grafik Realisasi Arus Barang Non Petikemas	
dalam Satuan Ton/Liter Periode 2002 – 2008.....	131
Gambar 5.8 Grafik Realisasi Arus Petikemas dalam Satuan TEU`s	
Periode 2002 – 2008.....	132
Gambar 5.9 Grafik Realisasi Arus Petikemas dalam Satuan Boks	
Periode 2002 – 2008.....	132
Gambar 5.10 Grafik Realisasi Arus Penumpang (Orang)	
Periode 2002 – 2008.....	133
Gambar 5.11 Grafik Realisasi Arus Hewan (Ekor)	
Periode 2002 – 2008.....	134
Gambar 5.12 Grafik Produksi Jasa Pemanduan dan Penundaan	
Periode 2002 – 2008.....	135
Gambar 5.13 Grafik Produksi Jasa Labuh dan Penambatan	
Periode 2002 – 2008.....	135
Gambar 5.14 Grafik Produksi Dermaga dalam Satuan Box	
Periode 2002 – 2008.....	136

Gambar 5.15 Grafik Produksi Dermaga dalam Satuan Ton dan M ³ Periode 2002 – 2008.....	137
Gambar 5.16 Grafik Pertumbuhan Pendapatan Periode 2002 – 2008.....	159
Gambar 5.17 Grafik Pertumbuhan Marjin Laba Sebelum Pajak Periode 2002 – 2008.....	160
Gambar 5.18 Grafik Pertumbuhan ROA Periode 2002 – 2008.....	161
Gambar 5.19 Grafik Perkembangan <i>Fixed Charge Coverage Ratio</i> Periode 2002 – 2008.....	162
Gambar 5.20 Posisi PT. Pelabuhan Indonesia III (Persero) Berdasarkan Matriks SWOT.....	172
Gambar 5.21 Posisi Segmen Pelayanan Pandu dan Tunda Unit Perkapalan Berdasarkan Matriks GE/McKinsey.....	196

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara

Lampiran 2 Kuesioner Pemetaan Posisi Korporasi

Lampiran 3 Kuesioner Pemetaan Posisi Unit Perkapalan

Lampiran 4 Perkembangan Perusahaan tahun 2002-2008