

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Landasan Teori

##### 1. Pengertian Penerapan

Menurut J.S Badudu dan Sutan Mohammad Zain, penerapan adalah hal, cara atau hasil (Badudu & Zain, 1996:1487). Adapun menurut Lukman Ali, penerapan adalah mempraktekkan, memasang (Ali, 1995:1044). Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa penerapan merupakan sebuah tindakan yang dilakukan baik secara individu maupun kelompok dengan menggunakan beberapa cara untuk dipraktekan atau memasangkannya dan bermaksud untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan sebelumnya. Adapun unsur-unsur penerapan meliputi :

- a. Adanya program yang dilaksanakan. Program yang dilaksanakan dengan subyek sebagai pelaksana yang dilaksanakan oleh perorangan maupun kelompok.
- b. Adanya kelompok target, yaitu masyarakat yang menjadi sasaran dan diharapkan akan menerima manfaat dari program tersebut.
- c. Adanya pelaksanaan, baik organisasi atau perorangan yang bertanggung jawab dalam pengelolaan, pelaksanaan maupun pengawasan dari proses penerapan tersebut.

## 2. Pengertian sistem

Menurut Marimin (2004:1) dalam bukunya yang Pengertian sistem adalah susunan yang teratur dari teori, asas dan sebagainya. Dengan kata lain, sistem adalah suatu kesatuan usaha yang terdiri dari bagian bagian yang berkaitan satu sama lain yang berusaha mencapai suatu tujuan dalam suatu lingkungan kompleks.

Setiap perusahaan memiliki sistem untuk menjalankan perusahaan agar tujuan dari sebuah perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Selain itu juga menghubungkan antara bagian bagian agar tetap sejalan

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D (2007 : 145),Perusahaan cabang dapat di bedakan menjadi dua jenis sebagai berikut:

- a. Desentralisasi atau *profit centre* yaitu pendapatan biaya dikelola cabang sendiri sehingga bias diketahui untung ruginya sebuah cabang. Yang menjadi pendapatan adalah sebagian komisi-komisi atas pelayanan kapal milik maupun kapal keagenan dan pendapatan usaha sampingan ( EMKL, depo *cointainer*, *haulage*, *trucking*, *transhipment*, dan sebagainya)
- b. Sentralisasi, yaitu pendapatan *freight* dan biaya *disbursement* dari kapal yang beroperasi sendiri seluruhnya dibubukan di kantor pusat perusahaan tersebut

Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem di perusahaan pelayaran pada umumnya dibagi menjadi dua yaitu sentralisasi dan desentralisasi.

Kedua sistem ini memiliki tujuan yang berbeda sesuai latar belakang dan tujuan perusahaan tersebut.

## 3. Dasar-Dasar Manajemen

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D (2007:1), Manajemen adalah pengarahan menggerakkan sekelompok orang atau fasilitas dalam usaha mencapai tujuan tertentu.

Sedangkan menurut George R. Terry, Manajemen adalah pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya melalui usaha orang lain.

Manajemen pada sebuah perusahaan secara garis besar terdiri :

- a. Manajemen pemasaran.
- b. Manajemen produksi (barang atau jasa).
- c. Manajemen sumber daya manusia
- d. Manajemen keuangan.

Jadi dapat disimpulkan manajemen adalah orang-orang yang menyelenggaraan kerja. Selanjutnya, guna menjamin penyelenggaraan kerja dengan baik agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan, perlu adanya wadah, yaitu organisasi.

#### 4. Pengertian Manajemen Pelayanan

Pengertian manajemen pelayanan menurut Moenir (2000:204), adalah manajemen proses yang kegiatannya diarahkan secara khusus pada terselenggaranya pelayanan guna memenuhi kepentingan umum/kepentingan perorangan, melalui cara-cara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani”.

Cara yang tepat untuk menangani kegiatan pelayanan sangat membantu kelancaran dan kecepatan penanganan kepentingan orang-orang yang bersangkutan. Disini termasuk masalah prosedur dan metode yang sederhana sehingga pelaksanaan kegiatan dapat efektif dan efisien, mencapai sasaran yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Ratminto (2005:2), Manajemen pelayanan adalah suatu aktifitas yang bersifat tidak kasat mata ( tidak dapat diraba ) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antar konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/pelanggan.

Agar supaya manajemen pelayanan umum dapat berhasil baik, unsur pelaku sangat menentukan. Pelaku dapat berbentuk

badan/organisasi yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan manusianya selaku pegawai baik secara kelompok sebagai korps maupun secara individual.

Sasaran manajemen pelayanan adalah bersifat tunggal, yaitu kepuasan penerima layanan. Kepuasan itu terdiri atas dua hal yaitu layanan dan produk kegiatan pelayanan. Keduanya harus dapat memenuhi beberapa syarat atau ketentuan agar supaya dapat memberikan kepuasan kepada si penerima layanan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pelayanan adalah manajemen proses yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antar konsumen dengan karyawan guna memenuhi kepentingan umum/kepentingan perorangan, melalui cara-cara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani.

##### 5. Pengertian Manajemen Jasa

Produk dapat diklasifikasikan dengan berbagai cara. Salah satunya adalah dengan menggolongkannya berdasarkan pada apakah produk tersebut berwujud atau tidak. Namun membedakan antara barang dan jasa sering sulit dilakukan. Ini karena pembelian suatu barang sering dilengkapi dengan jasa, atau sebaliknya pembelian jasa sering melibatkan barang.

Pengertian jasa Menurut Kotler dalam Umar (2003:2), adalah setiap tindakan atau perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain, yang pada dasarnya bersifat *intangibile* (tidak berwujud) dan tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu. Produk jasa berhubungan dengan produk fisik maupun tidak”.

Perkembangan dan peranan sektor jasa yang semakin besar di masa mendatang terutama didorong oleh kemajuan pesat dalam teknologi telekomunikasi dan informasi. Bila ditinjau dari sudut pandang perusahaan, salah satu cara yang efektif dalam melakukan diferensiasi adalah melalui jasa atau pelayanan yang diberikan. Hal ini membawa perubahan yang cukup mendasar dalam bisnis utama suatu perusahaan. merupakan aktivitas, manfaat, atau kepuasan yang ditawarkan untuk dijual.

Menurut Lovelock dalam Umar (2003:3), ada delapan aspek mendasar sebagai pembeda antara jasa dan barang fisik yaitu:

- a. Produk jasa yang dikonsumsi tidak dapat dimiliki oleh konsumen.
- b. Produk jasa merupakan suatu kinerja yang sifatnya intangible (tidak berwujud fisik).
- c. Dalam proses produk jasa, konsumen memiliki peran yang lebih besar untuk turut serta pengolahnya dibandingkan dengan produk barang fisik.
- d. Orang-orang yang terlibat dalam proses jasa dapat saja berperan sedikit banyak dalam pembentukan atau mendesain jasa.
- e. Dalam hal operasionalisasi masukan dan keluaran, produk jasa lebih bervariasi.
- f. Produk jasa tertentu sulit dievaluasi oleh konsumen.
- g. Jasa tidak dapat disimpan.
- h. Faktor waktu dalam proses jasa dan konsumsi jasa relative lebih diperhatikan.

Sehingga dapat disimpulkan pengertian jasa yaitu perbuatan yang dapat ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain. Atas jasa tersebut seseorang atau organisasi berhak mendapatkan balas jasa atau imbalan.

Dari beberapa pengertian manajemen pelayanan dan juga pengertian jasa, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen pelayanan jasa yaitu suatu manajemen proses yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antar konsumen dengan karyawan guna menawarkan sesuatu

untuk dijual.

#### 6. Definisi Manajemen Operasi

Dalam perusahaan pelayaran manajemen operasional sangatlah penting karena menjadi motor utama jalannya perusahaan. Di dalam kegiatan operasional perusahaan tentu tidak terlepas dari fungsi-fungsi di dalamnya seperti fungsi pemasaran, keuangan dan produksi. Berikut adalah pendapat ahli tentang manajemen operasional.

Menurut Aulia Ishak (2010:1) Di dalam suatu unit usaha dikenal adanya berbagai macam fungsi yang saling berkaitan antara yang satu dengan yang lainnya, di antaranya terdapat tiga fungsi pokok yang selalu dijumpai, yaitu :

- a. Pemasaran (*marketing*) yang merupakan ujung tombak dari unit usaha, sebab bagian ini langsung berkaitan dengan konsumen. Kerkaitan ini dimulai dari identifikasi kebutuhan konsumen (jenis dan jumlah) maupun pelayanan dan pengantaran produk ke tangan konsumen.
- b. Keuangan (*finance*) yang bertanggung jawab atas pengelolaan dana secara ekonomis sehingga kelangsungan dan perkembangan unit usaha dapat dipertahankan.
- c. Produksi (*operation*) yang merupakan penghasilan dari produk atau jasa yang akan dipasarkan kepada konsumen.

Dalam pengertian yang luas, manajemen operasi berkaitan dengan barang dan jasa. Setiap hari kita menjumpai barang atau jasa yang melimpah, dimana semuanya itu dihasilkan di bawah pengawasan manajer operasi. Manajer operasi tidak hanya bekerja pada industri manufaktur tetapi ada juga yang bekerja pada industri jasa. Sebagai contoh di sector pemerintahan, kantor pos, hotel, restoran, penerbangan, perbankan dan toko eceran.

Manager operasi bertanggung jawab untuk menghasilkan barang atau jasa dalam organisasi. Manager operasi mengambil keputusan yang berkenaan dengan suatu fungsi operasi dan system transmisi yang

digunakan. Manajemen operasi adalah kajian pengambilan keputusan dari suatu fungsi operasi.

#### 7. Kepemimpinan

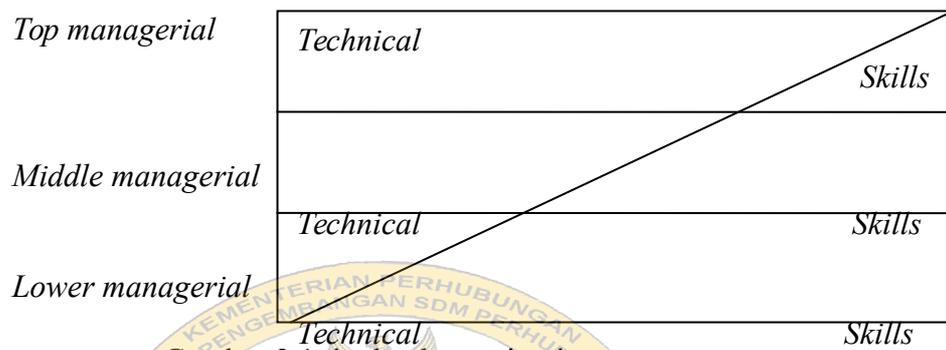
Di perusahaan pelayaran tentunya terdapat pemimpin yang bertanggung jawab atas jalannya perusahaan agar berjalan sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan. Tentunya di dalam perusahaan terdapat beberapa pemimpin yang tersusun dalam suatu organisasi perusahaan. Dan saling berhubungan antara pemimpin satu dengan yang lain..

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D (2007:3), Kepemimpinan diartikan sebagai tingkatan pimpinan. Kepemimpinan dibagi menjadi tiga tingkatan yaitu *top management*, *middle management*, dan *lower management*. ini dihubungkan dengan dua jenis keahlian (*skills*), yaitu *technical skills* (keahlian sebagai pelaksana) dan *managerial skill* atau keahlian sebagai penggerak/pengatur bawahan.

Jika digambarkan kepemimpinan dibagi menjadi tiga yaitu *top managerial*, *middle managerial*, *lower managerial*. Pada tingkatan paling atas yaitu *top managerial* dengan komposisi *technical* lebih banyak dibandingkan *skills*. Contoh jabatan yang berada di *level /strata* ini adalah direktur, kepala cabang. Sedangkan di urutan kedua *Middle managerial* dengan komposisi seimbang antara *technical* dan *skills*. *Level* ini biasanya berisi seseorang dengan jabatan kepala bagian. Yang ketiga yaitu *Middle managerial* dengan komposisi *technical* lebih sedikit di bandingkan *skills*. Pada *level* ini berisi para pekerja kasar atau pelaksana yang mengandalkan *skills* mereka dibandingkan dengan

*technical* mereka. Berikut adalah gambar stratifikasi atau tingkat *managerial*.

Berikut adalah tingkatan *Managerial*:



Gambar 2.1 tingkat kepemimpinan

#### 8. Pengertian keagenan kapal

Apabila suatu kapal berlabuh di suatu pelabuhan maka kapal tersebut membutuhkan pelayanan dan memiliki berbagai macam keperluan yang harus dipenuhi. Untuk menjalankan kegiatannya diluar negeri, perusahaan pelayaran akan menunjuk atau mengangkat agen – agen di pelabuhan-pelabuhan dimana kapal-kapalnya singgah, yaitu untuk memberikan pelayanan dan memenuhi semua keperluan – keperluan kapal.

Menurut Suyono (2001:131), Keagenan adalah hubungan berkekuatan secara hukum yang terjadi bilamana dua belah pihak sepakat untuk membuat perjanjian, dimana salah satu pihak dinamakan agen (*agent*) setuju untuk mewakili pihak lain yang dinamakan pemilik (*principal*) dengan syarat bahwa pemilik tetap mempunyai hak untuk mengawasi agennya mengenai kewenangan yang dipercayakan kepadanya.

Dalam pelaksanaannya keagenan di bagi menjadi beberapa unit. Hal ini terjadi agar unit tersebut memiliki fungsi yang jelas dalam pekerjaannya adapun pendapat ahli tentang fungsi-fungsi keagenan.

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D. (2007:146), unit keagenan memiliki fungsi-fungsi sebagai berikut :

- a. Menyusun program operasional keagenan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan, baik terhadap pelayanan *liner service* maupun tramper.
- b. Memonitor pelaksanaan penanganan/pelayanan keagenan, baik yang bersifat kegiatan fisik muatan maupun kegiatan jadwal datang dan berangkat kapal.
- c. Mengadministrasikan kegiatan keagenan, baik yang berkaitan dengan kegiatan fisik operasional maupun menyangkut keuangan.
- d. Memberikan data dan evaluasi terhadap perkembangan kegiatan keagenan sebagai masukan dalam menentukan kebijakan sebagaimana mestinya.
- e. Mengupayakan kegiatan keagenan sedemikian rupa sehingga dapat memberikan stimulan terhadap kegiatan-kegiatan pokok perusahaan.

#### 9. Jenis Agen Kapal

Dalam dunia keagenan terdapat jenis jenis agen kapal yaitu *general agent* yang kedua *sub-agent* dan kantor cabang . dari ketiga jenis t perbedaan terletak pada tugas dan wewenangnya. Berikut adalah jenis-jenis dan tugasnya keagenan kapal dari beberapa.

Dalam Menurut Suyono (2001:131-132) secara garis besar dikenal tiga jenis agen kapal yaitu :

- a. *General agent* (agen umum) adalah perusahaan pelayaran nasional yang ditunjuk oleh perusahaan pelayaran asing tersebut selama berlayar dan singgah di pelabuhan Indonesia.
- b. Sub-agen adalah perusahaan pelayaran yang ditunjuk oleh *general agent* untuk melayani kebutuhan tertentu kapal di pelabuhan tertentu. Sub-agen ini sebenarnya berfungsi sebagai wakil atau agen dari general agent.
- c. Cabang agen adalah cabang dari general agent di pelabuhan tertentu.

Secara garis besar keagenan kapal digolongkan dalam dua golongan, yaitu :

- a. *General Agent*

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D (2007 : 157), Keagenan umum (*general agent*) adalah perusahaan yang ditunjuk oleh perusahaan pelayaran asing di luar negeri(selaku principal) untuk mengurus segala yang berkaitan dengan kepentingan kapal principal tersebut (kapal milik, kapal carter yang dioperasika principal).

Jadi perusahaan pelayaran dapat menunjuk agen dalam hal membutuhkan pelayanan kapalnya, tetapi juga dapat ditunjuk sebagai agen dalam hal dibutuhkan untuk melayani kapal perusahaan lain.

Adapun tugas dari general agent meliputi :

- 1) Koordinasi operasi dan pemasaran. Koordinasi operasi adalah tugas untuk memastikan bahwa pembongkaran atau pemuatan kapal dikerjakan dengan baik oleh perusahaan bongkar muat. Selain itu tugas koordinasi juga termasuk memastikan bahwa ketika kapal masuk ketempat sandar pelabuhan, pelaksanaan pandu, dan kapal-kapal tunda lainnya.
- 2) Koordinasi keuangan merupakan tugas general agent untuk mengumpulkan dan mencatat segala pengeluaran kapal selama berada di pelabuhan. Karena tagihan dari pelabuhan sering terlambat maka bagian disbursement bertugas menyelesaikan tagihan–tagihan yang belum diselesaikan.
- 3) Mengumpulkan disbursement pengeluaran kapal segala tagihan selama kapal di pelabuhan dan sesudah pemberangkatanya. Tugas ini biasanya diawasi oleh bagian operasi dan keuangan.

4) Koordinasi lain yang berkaitan dengan muatan dan dokumentasi

b. Tugas sub-agen atau agen

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D (2007 : 157), Secara garis besar, tugas agen atau sub agent ada dua, yaitu pelayaran kapal (*ship husbanding*) dan operasi keagenan (*cargo operation*). Tugas yang termasuk pelayanan kapal adalah pelayanan ABK, perbaikan atau pemeliharaan kapal penyediaan onderdil atau suku cadang kapal, dan sebagainya. Sedangkan tugas yang berkaitan dengan operasi keagenan adalah pengurusan dokumen, bongkar dan muat, stowage, dan dokumen muatan.

Secara detailnya tugas sub agen /agen adalah Menyusun program operasional keagenan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan, baik terhadap pelayanan *liner service* maupun tramper. Kemudian bagian operasional juga melaksanakan fungsi *monitoring* pelaksanaan penanganan/pelayanan keagenan, baik yang bersifat kegiatan fisik muatan maupun kegiatan jadwal datang dan berangkat kapal. Kemudian agen juga bertanggung jawab terhadap administrasikan kegiatan keagenan, baik yang berkaitan dengan kegiatan fisik operasional maupun menyangkut keuangan. Kemudian agen memberikan data dan evaluasi terhadap perkembangan kegiatan keagenan sebagai masukan dalam menentukan kebijakan sebagaimana mestinya. Setelah itu agen juga mengupayakan kegiatan keagenan sedemikian rupa sehingga dapat memberikan stimulan terhadap kegiatan-kegiatan pokok perusahaan.

c. Pengertian kantor cabang

Perusahaan pelayaran menurut Drs FDC. Sujadmiko (1990:237-238) adalah organisasi yang berlaku pada kantor cabang Perusahaan Pelayaran tersebut tentu disesuaikan dengan intensitas angkutan yang berlangsung melalui pelabuhan yang bersangkutan, dimana pelabuhan satu dengan yang lainnya biasanya tidak mempunyai kesamamaan.

Sehingga tidak menutup kemungkinan adanya perbedaan antar perusahaan satu dengan yang lain. Namun hal itu memiliki dasar yang sama

Selain Kantor Cabang “biasa” tersebut, perusahaan pelayaran biasanya juga membuka Kantor Cabang Utama, yang selain mengerjakan tugas pekerjaan di pelabuhan dimana Kantor Cabang berkedudukan, juga bertugas melakukan koordinasi atas pekerjaan-pekerjaan kantor cabang pada beberapa pelabuhan di dalam suatu wilayah tertentu.

Kepala cabang di cabang utama akan membawahi beberapa unit meliputi bagian *traffic*, bagian pemasaran, bagian administrasi. Setiap bagian membawahi seksi-seksi sendiri.

Kantor Cabang utama ini memiliki jumlah pegawai yang cukup banyak sehingga kepala cabang memiliki tugas yang lebih ringan jika di dibandingkan dengan Kantor Cabang “biasa”.Berikut adalah contoh struktur organisasi Kantor Cabang utama

Pada umumnya Kepala cabang di cabang utama akan membawahi beberapa unit meliputi bagian *traffic*, bagian pemasaran, bagian administrasi. Setiap bagiannya memiliki dan

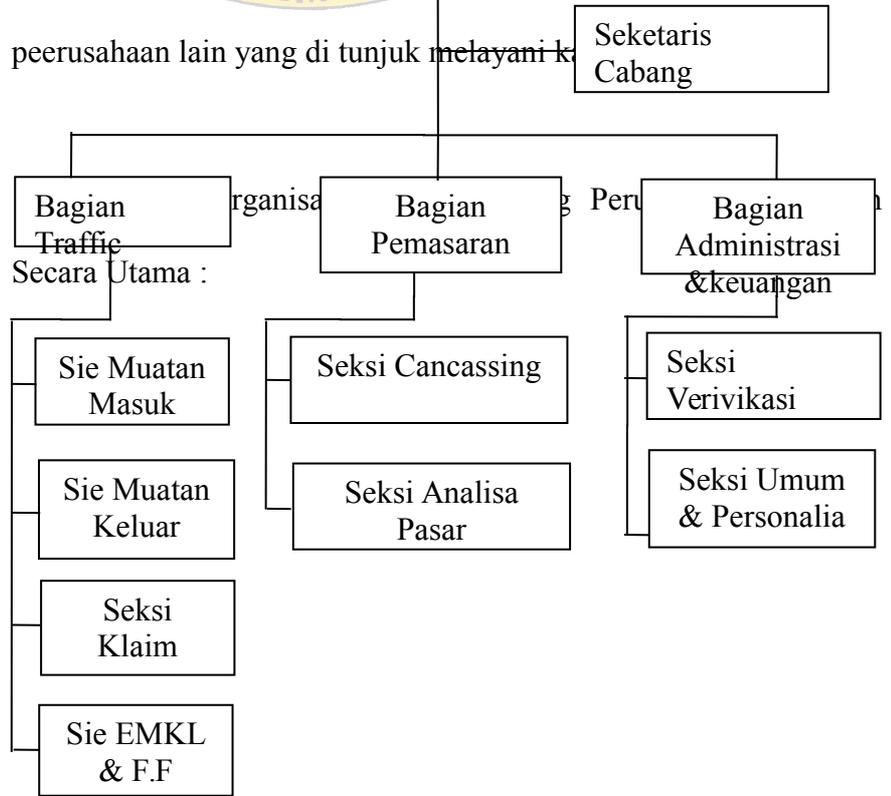
membawahi seksi-seksi yang bertanggung jawab kepada kepala bagian tiap bagian itu sendiri.

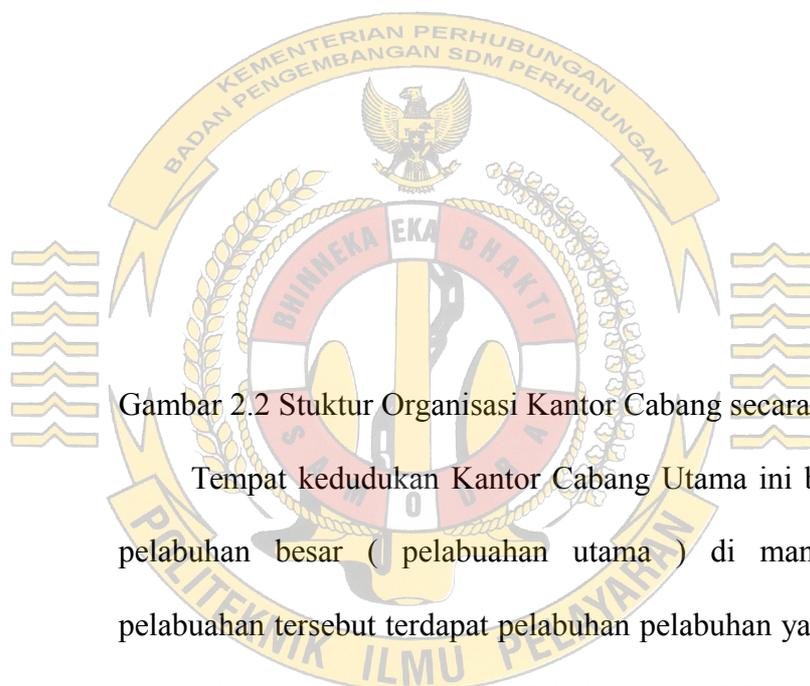
Untuk tugas koordinasi tersebut maka pada struktur organisasi Kantor Cabang Utama di tambahkan unit unit seperlunya. Agar lebih efekti dan efisien.

Sebuah Kantor Cabang dipimpin oleh Kepala cabang menurut Sudjatmiko (1990:334) kepala Cabang adalah pemimpin tertinggi kantor cabang perusahaan pelayaran yang bertanggung jawab di dalam dan di luar hukum dalam organisasinya.

Biasanya Kepala cabang di bantu oleh seseorang Sekretaris Cbang yang menjalankan tugas tugas sebagai staf. Dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya itu Kepala cabang dibantu oleh unit-unit organisasi seperti diatasa.

Kepala cabang harus mengawal tugas dari kantor cabang maupun agen hampir **Kepala Cabang** nya masalah status yaitu cabang merupakan bagian dari perusahaan, sedangkan agen adalah peerusahaan lain yang di tunjuk melayani k **Sekretaris Cabang**





Gambar 2.2 Struktur Organisasi Kantor Cabang secara Utama.

Tempat kedudukan Kantor Cabang Utama ini biasanya pada pelabuhan besar ( pelabuhan utama ) di mana di sekitar pelabuhan tersebut terdapat pelabuhan pelabuhan yang lebih kecil yang berstatus sebagai pelabuhan pendukung. Pelabuhan pendukung masih minim kegiatan, Sehingga perusahaan tidak mempertimbangkan kantor cabang di pelabuhan tersebut.

#### 10. Tugas Kantor Cabang

Tugas kantor cabang menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D (2007: 185) adalah untuk melayani kapal beserta muatan di pelabuhan, pelabuhan pelayaran dapat mendirikan cabang atau menunjuk perusahaan pelayaran

lain sebagai agen.

Tugas cabang maupun agen hampir sama. Bedanya hanya masalah status yaitu cabang merupakan bagian dari perusahaan, sedangkan agen adalah perusahaan lain yang di tunjuk melayani kapal dan muatan. Dilihat dari kepemilikannya kapal keagenan dibagi beberapa macam seperti. Kapal milik maupun kapal eks carter yang dioperasikan perusahaan pelayaran. Kapal ini biasanya kapal local milik yang berbendera Indonesia. Kapal keagenan (kapal asing yang diageni oleh perusahaan tersebut) adapun kapal berbendera Indonesia namun keagenanya diserahkan kepada perusahaan lain. Adapun Kapal asing yang di ageni cabang tersebut ditunjuk sebagai sub agen (bila di suatu pelabuhan tidak ada cabang perusahaan pemilik kapal, biasanya menunjuk suatu cabang/agen perusahaan lain menjadi *sub-agent*). Kebanyakan kapal yang di ageni oleh kapal cabang adalah kapal milik sebagai prioritas. Namun kantor cabang juga mengageni kapal asing sebagai pendapatan tambahan.

#### 11. Fungsi Pokok Kantor Cabang

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D (2007: 185) sebuah kantor cabang memiliki beberapa fungsi, antara lain:

- a) Mewakili dan melindungi perusahaan dalam daerah masing masing. Mewakili dan melindungi dalam hal ini adalah untuk menjaga reputasi perusahaan di kawasan kantor cabang.
- b) Mewakili dan membantu kantor pusat dalam melayani kapal milik atau *charter* yang beroperasi sendiri, maupun kapal *tenance*, *supply* kebutuhan kapal, *crewing*), pengisian muatan ruang kapal, dan pengopersian kapal.
- c) Bertindak sebagai *sub-agent* atau *port agent* dalam melayani kapal-kapal keagenan. Melaksanakan pelayanan keagenan baik kapal

milik maupun kapal keagenan. Sesuai dengan isi surat penunjukan yang dikirim oleh kantor pusat.

## 12. Kinerja Organisasi

Dalam perusahaan pelayaran tentunya memiliki stuktur organisasi yang menaungi perusahaan tersebut. Organisasi juga miliki tugas dan fungsi masing-masing pada setiap bagianya yang menuntut agar memiliki kinerja yang bagus. Berikut adalah pendapat ahli tentang mana. apa yang di sebut kinerja organisasi.

Menurut Drs. Hessel Nogi S. tangklisan, Msi dalm bukunya yang Salah satu yang sulit dalam analisa kerja organisasi adalah memilih perangkat ukuran kinerja berdasarkan hasil yang seimbang untuk mengukur kesuksesan dalam memenuhi tujuan dan sasaran organisasi, terutama yang berhubungan dengan kinerja organisasi, dimana hal tersebut dirasakan oleh para pelanggan secara keseluruhan.

Terlepas dari besar jenis, sector atau spesialisasinya, setiap organisasi biasanya cenderung untuk tertarik pada pengukuran kinerja dalam aspek berikut:

- a. Aspek financial meliputi anggaran rutin dan pembangunan dari suatu instansi pemerintah. Karena aspek financial dapat dianalogikan sebagai aliran darah dalam tubuh manusia, maka aspek financial merupaka aspek penting yang perlu diperhatikan dalam pengukuran kerja.
- b. Kepuasan pelanggan, dimana dalam globalisasi perdagangan, peran dan posisi pelanggan sangat krusial dalam penentuan strategi perusahaan.
- c. Operasi bisnis internal, dimana informasi operasi bisnis internal diperlukan untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan sudah seirama untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi seperti yang tercantum dalam rencana strategis. Di samping itu, informasi

operasi bisnis internal diperlukan untuk melakukan perbaikan terus menerus atas efisiensi dan efektivitas operasi perusahaan.

- d. Kepuasan pegawai, dimana dalam setiap organisasi, pegawai merupakan asset yang harus dikelola dengan baik apalagi dalam perusahaan yang banyak melakukan inovasi, peran strategis pegawaisungguh sangat nyata.
- e. Kepuasan komunitas dan *stakeholder*, dimana instansi pemerintahan tidak beroperasi *in vacumm* artinya kegiatan instansi pemerintah berinteraksi dengan berbagai pihak yang menaruh kepentingan terhadap keberadaannya..untuk informasi dari pengukuran kinerja perlu didesain untuk mengakomodasi kepuasan dari para *stakeholder*.
- f. Waktunya, dimana ukuran waktu juga merupakan variable yang perlu diperhatikan dalam desain pengukuran kinerja. Betapa sering kita membutuhkan informasi tersebut lambat diterima. Sebaliknya informasi yang ada sering sudah tidak relevan atau kadaluarsa.

### 13. Pengelolaan Biaya

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D ( 2012 : 317), Pengelolaan biaya adalah mengumpulkan dan menganalisis data mengenai biaya, baik biaya yang telah terjadi maupun yang akan terjadi untuk digunakan oleh pemimpin perusahaan sebagai alat control atas kegiatan yang telah terjadi dan sebagai materi untuk membuat rencana di masa mendatang.

Pengelolaan biaya menjadi hal yang paling diperhitungkan karena sebuah perusahaan memiliki pandangan bahwa biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan haruslah seminimal mungkin agar mendapatkan keuntungan yang maksimal.

- a. Tujuan dari akuntansi biaya pada perusahaan pelayaran ialah :

- 1) Memahami kerangka dan komponen biaya. Biaya apa saja yang dikenakan kapal selama dipelabuhan.
  - 2) Memahami dampak atau pengaruh-pengaruh seperti teknik-teknik pengoperasian/pola operasi yang digunakan oleh perusahaan dapat mempengaruhi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Kemudian. Perkembangan teknologi yang digunakan oleh perusahaan pada umumnya harus mampu menunjang kegiatan keuangan seperti pembayaran secara *online*.
  - 3) Memahami peranan perusahaan dalam kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan harus memberikan keuntungan tiap periodenya. Sehingga pihak manajemen dapat melaksanakan
  - 4) Menilai posisi perusahaan dengan menggunakan standard laporan keuangan perusahaan.
  - 5) Lebih rasional melihat dan meramalkan prospek yang dihadapi perusahaan.
  - 6) Menggunakan teknik yang digunakan dalam meliputi rencana-rencana penggunaan model atau sumber-sumber yang tersedia.
- b. Pertimbangan pertimbangan yang perlu diperhatikan:
- 1) Tingkat biaya selalu berubah dan berbeda-beda. Biaya ini berdasarkan tarif yang diterbitkan oleh pemerintah dan juga mitra kerja. Sehingga perhitungannya harus sesuai dengan keadaan yang terbaru.
  - 2) Tarif angkutan laut yang ditetapkan pemerintah atau conference. Tarif ini meliputi tari tambat, labuh perambuan, pemanduan dan biaya *clearance*. Sebelum terjadi perubahan

tariff pemerintah biasanya menyebarkan surat edaran tentang hal tersebut,

- 3) Tentunya sebuah perusahaan memiliki pesaing baik di tingkat pusat maupun pada perusahaan cabang. Persaingan meliputi kualitas pelayanan maupun tarif yang dikenakan atas jasa tersebut.
- 4) Perkembangan teknologi yang digunakan haruslah sesuai dengan perkembangan yang ada. Sehingga memiliki daya saing.

c. Sasaran yang ingin dicapai :

- 1) Menjelaskan komponen-komponen biaya dari perusahaan pelayaran.
- 2) Pengelompokan komponen-komponen biaya sehingga dapat dianalisis. Analisa ini berupa skala prioritas dari premier sampai tambahan yang akan dijadikan oleh pihak manajemen sebagai pertimbangan di masa yang akan datang.
- 3) Penyusunan kerangka biaya perusahaan, sehingga memungkinkan pengendalian perusahaan secara optimal. kerangka ini menjelaskan tentang biaya apa saja yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam satu periode.

#### 14. Sistem Komunikasi Dinas Operasi Kapal

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D (2007:215) untuk melayani kapal berserta muatanya di pelabuhan, perusahaan pelayaran dapat mendirikan

cabang atau menunjuk perusahaan lain sebagai agen.

Tugas cabang maupun agen hamper sama. Bedanya hanya masalah status, yaitu cabang merupakan bagian dari perusahaan, sedangkan agen adalah perusahaan yang ditunjuk melayani kapal dan muatan.

sistem komunikasi dinas operasi kapal ada beberapa jenis yaitu :

a) Dari cabang/agen terhadap kantor pusat memberikan komunikasi

sebelum kapal datang dalam hal :

- 1) Mengajukan permintaan uang muka *disbursement*. Biasanya sebelum mendapatkan uang muka pihak cabang melalui bagian keuangan mengajukan *EPDA* ke pusat untuk dijadikan penawaran kepada calon pengguna jasa.
- 2) Menyampaikan *loading cargo list* untuk bahan *prestowage plan*. Biasanya cabang akan menyampaikan barang apa saja yang akan dimuat oleh kapal yang akan diageni oleh perusahaan tersebut.
- 3) Melaksanakan *booking* muatan dan menyampaikan laporan pembukaan muatan 3 minggu, 2 minggu, 1 minggu, dan 2 hari sebelum kapal.
- 4) Menyampaikan *port information* kepada pusat sebelum kapal datang. Hal ini dilakukan agar kapal dapat mengetahui dan menyesuaikan dengan keadaan geografis pelabuhan setempat.
- 5) Cabang memberitahu situasi pelabuhan, rencana kapal tiba/sandar, posisi gudang, rencana bongkar muat, dan menyampaikan permintaan kapal.

b) Pada dasarnya kapal berada di pelabuhan, hal yang dilakukan oleh cabang/agen adalah :

- 1) Melaporkan posisi kapal dalam hal posisi bunker, air, jumlah muatan, kondisi kapal. Hal ini agar pergerakan kapal dapat di monitor oleh kantor pusat. Sehingga kantor cabang dapat menyampaikan ha tersebut kepada pemilik kapal.
- 2) Melaporkan kegiatan kapal dalam memenuhi kebutuhan kapal (*repair, survey*, bunker dan supplay lainnya, *crew*, dan sebagainya), hasil bongkar muat, hambatan bongkar muat, atau hambatan penyandaran kapal, sisa ruang kapal.
- c) Setelah kapal berangkat, komunikasi yang dilakukan oleh cabang /agen kepada kantor pusat antara lain:
  - 1) Menyampaikan *depatch report* tentang posisi bunker, muatan, perolehan *freight*, estimasi biaya *disbursement*.
  - 2) Mengirimkan dokumen bongkar muat (*tally shet, outrn report, damage cargo list*) dan dokumen pemuatan (*stowage plan, copy B/L, manifest* )
- d) Hal hal yang rutin/secara periodic dilaporkan oleh cabang/agen antara lain :
  - 1) *Marketing report* dan *customer study*.mempelajari bagaimana karakteristikdan keinginan para pengguna jasa di daerah setempat.
  - 2) *Marketing intelligent report* (laporan data pemasaran pesaing) perusahaan keagenan memerintahkan kantor cabang untuk melaksanakan pemasaran jasa . Dalam prosesnya kantor cabang menyelidiki pasar tersebut. Bagaimana kompetitornya, kondisi geografisnya dan lain lain.
  - 3) Laporan keuangan dan pembukaan dengan bukti-bukti pendukung. Laporan ini disusun berdasarkan bukti-bukti

ransaksi yang dilakukan oleh kantor cabang. Kebanyakan transaksi pada bagian operasional.

- e) Komunikasi yang dilakukan oleh kantor pusat ke cabang:
- 1) Kantor pusat harus menyampaikan jadwal penyandaran kapal. Informasi ini didapat dari komunikasi antara kantor pusat dengan pihak kapal.
  - 2) Kantor pusat harus mengirim *Telex cargo confirmation* mengenai persetujuan *freight dan setuju muat*. Sehingga pihak kantor cabang dapat mempersiapkan kegiatan pemuatan.
  - 3) Bila terdapat kegiatan pemuatan pada saat sandar maupun *ship to ship*, pihak cabang harus menyampaikan *Prestowage plan* muatan yang di dapat dari *cargo owner* atau pemilik kapal..
  - 4) Hasil verifikasi *disbursement* dan persetujuan pembayaran kepada agen/cabang. Hasil verifikasi berisi tentang persetujuan *EPDA* yang dikirimkan kantor cabang.
  - 5) Kantor pusat mengirim tanggapan terhadap laporan-laporan cabang/agen. Laporan ini berupa laporan gaji pegawai, biaya pengembangan kantor cabang, perbaikan inventaris kantor cabang.
  - 6) Instruksi-intruksi peting kepada cabang/agen Instruksi ini biasanya berisi tentang pemasaran, hubungan dengan mitra kerja dan terkadang intruksi yang bersifat *urgent*.

- f) Tugas cabang atau agen dalam hubunganny

a dengan

biaya, adalah

1) *Husbanding (pelayanan kapal di pelabuhan)*, pelayanan ini

berupa pelayanan terhadap *crew* kapal dan kapalnya.

2) *Cargo canvassing* (mencari muatan atau mencari muatan

dengan menawarkan kapal beserta spesifikasinya kepada

para *cargo owner*..

3) Mempertanggung jawabkan keuangan dan pembiayaan yang

terjadi di cabang atau agen tersebut. Dana yang sudah

dikirimkan pihak kantor pusat harus dipertanggung jawabkan

dengan mengirim bukti transaksi.

4) Kantor cabang yang merupakan kepanjangan kantor pusat

harus mampu mengerjakan tugas lainnya dari kantor pusat

atau principal.

g) Laporan keuangan final

1) Sejak penjualan ruang kapal (- sejak pemuatan ) sampai

dengan muatan dibongkar di pelabuhan tujuan diperlukan

waktu yang cukup lama sehingga walaupun pendapatan dan

biaya muat sudah dapat dihitung, namun biaya lainnya dan

biaya bongkar masih menunggu sampai pelabuhan

tujuan/akhir *voyage*.

2) Komunikasi agen/cabang dan kantor pusat memakan waktu,

mengingat bahwa semua biaya *disbursement* harus

diperiksa/verifikasi dulu di kantor pusat atau principal dan

sebagai yang tidak sesuai perlu dikembalikan untuk dikoreksi

oleh agen/cabang.

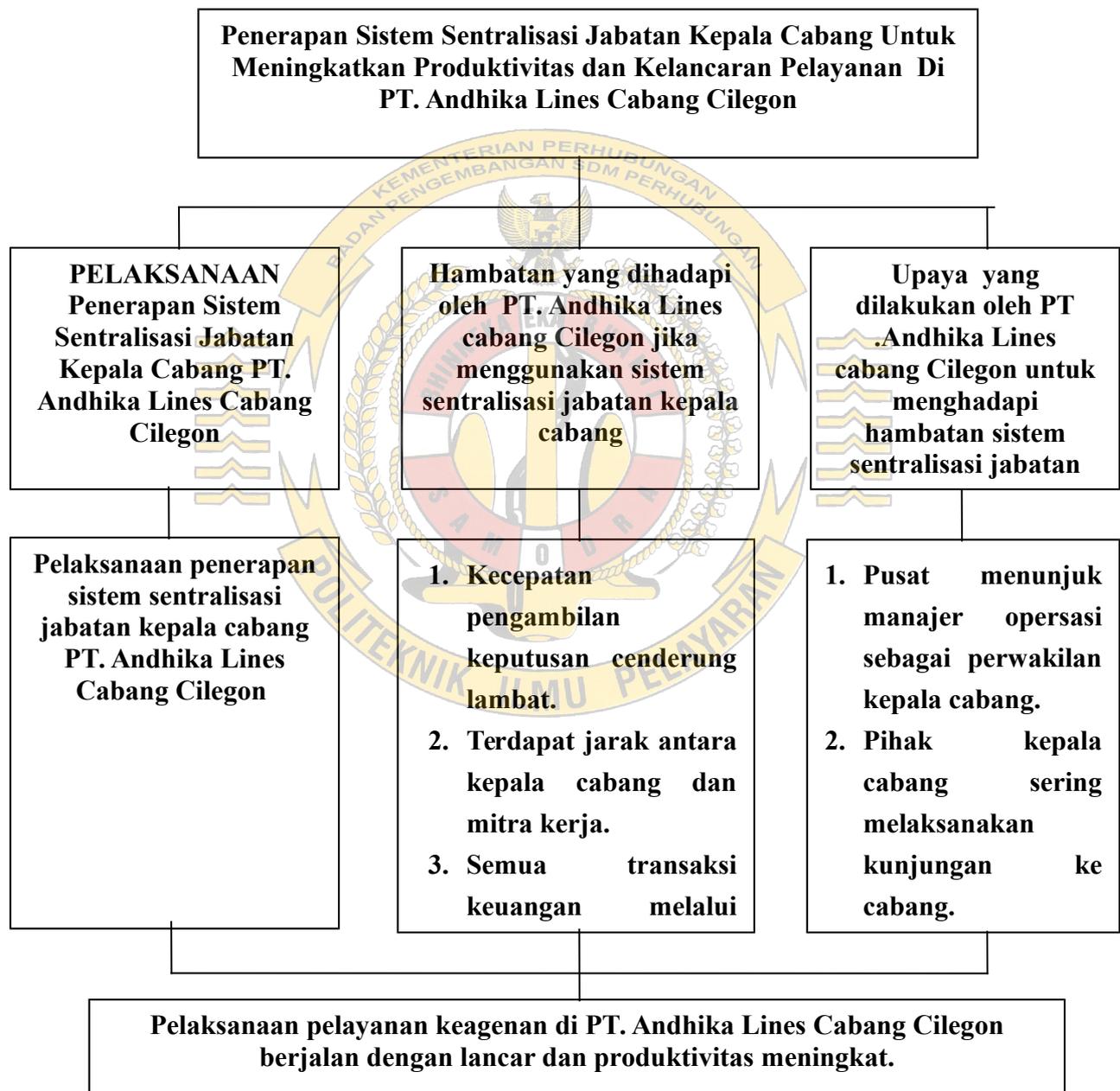
## 15. Pendapatan Keagenan

Menurut Engkos Kosasih, S.E.,M.M. dan Prof. Capt. Hananto Soewedo, M.Mar. S.E., M.M., Ph.D (2007:Pendapatan keagenan adalah imbalan dari perusahaan pelayaran yang diageninya (principal) untuk jasa-jasanya. dalam hal:

- 1) Untuk meraih muatan, memperoleh "*booking commission*" sebesar 2-2,5 % komisi ini hanya di bayarkan ketika terdapat kegiatan muat terhadap kapal milik..
- 2) Dengan meng-*hendle* muatan keluar (muatan) maupun muatan masuk (bongkar) cabang memperoleh *handling commission* masing-masing 2-2,5% dari *freight*. Adapun kapal keagenan yang muatannya berasal dari kantor cabang atau agen . kantor cabang atau agen berhak mendapatkan *handling commission* tersebut.
- 3) Menangani operasi kapal dan *crew*, *clearance* dan penyandaran kapal, mengurus *repair*, *maintenance*, pegisian bunker/air, mengurus dokumen kapal dan muatan, dan sebagainya memperoleh "*agency fee*". *Agency fee* biasanya tercantum pada *EPDA* yang diajukan sebelum kegiatan oleh kantor cabang.
- 4) *fee* lainnya didapatkan oleh kantor cabanag atau agen untuk penangani penagihan *freight*, mengurus container kosong dan lain lain.

## B. Kerangka Pikir

Untuk memudahkan pemahaman kerangka pikir penelitian dalam skripsi penulis memaparkan kerangka pikir penelitian dalam bentuk bagan alur sederhana yang dilengkapi dengan penjelasan singkat seperti yang tertera dibawah ini :



Gambar. 2.3 Kerangka Pikir

### C. Definisi Operasional.

1. Pelayanan kapal adalah melayani kebutuhan kapal-kapal yang akan singgah di pelabuhan tertentu .
2. Jasa keagenan adalah suatu jasa yang diberikan kepada kapal-kapal perusahaan asing maupun kapal-kapal milik sendiri, berupa pelayanan disaat kapal akan memasuki pelabuhan atau selama kapal berada di Pelabuhan.
3. Jasa Labuh adalah jasa yang diberikan terhadap kapal agar dapat berlabuh dengan aman menunggu pelayanan berikut seperti tambat, bongkar muat atau pelayanan lainnya (*docking*, pengurusan dokumen dal lain-lain).
4. Jasa Tambat adalah jasa yang diberikan untuk kapal bertambat pada tambatan dan secara teknis dalam kondisi yang aman, untuk dapat melakukan bongkar muat dengan lancar dan aman.
5. CTM (*cash to master*) sejumlah uang tunai yang diberikan kepada kapal dari kantor pusat (*ship management*) untuk kepentingan kantor dalam satu periode.
6. LK3 (laporan keberangkatan dan kedatangan kapal) laporan yang berisi tentang data kapal beserta waktu datang dan keberangkatan kapal.
7. *Clearn document* adalah penyerahan pelaporan terhadap semua kapal yang melaksanakan aktivitas di pelabuhan ke instansi terkait.
8. EPDA (*estimate port disbursement amount*) perkiraan beban biaya disbursement yang dikenakan atas kapal yang melaksanakan kegiatan di suatu pelabuhan.