

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

##### 1. Strategi

###### a. Pengertian strategi

Seiring dengan berkembangnya dunia ini, konsep dari strategi berubah sesuai dengan zamannya demikian pula konsep dari strategi berkembang sebagaimana pendapat para pakar adalah sebagai berikut.

Menurut Siagian (2004) strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Menurut Rangkuti (2014: 3) strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Beberapa pengertian strategi menurut Rangkuti (2014: 3), diantaranya:

- 1) Chandler (1962) mengatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
- 2) Leaned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965) mengatakan bahwa strategi adalah alat untuk menciptakan keunggulan bersaing.

Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.

3) Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steinter dan Miner (1977) mengatakan bahwa strategi merupakan respon secara terus menerus, maupun adaptasi terhadap peluang dan ancaman eksternal, ataupun kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.

4) Porter (1985) mengatakan bahwa strategi ialah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing.

5) Hamel dan Prahalad (1995), mengatakan bahwa strategi adalah tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti pada bisnis yang dilakukan.

Jadi apabila disimpulkan dari beberapa definisi di atas maka strategi adalah gabungan dari kegiatan yang direncanakan dan memiliki taktik untuk mencapai tujuan secara efektif.

## b. Fungsi dari Strategi

Menurut Assauri (2013: 7) fungsi dari strategi pada dasarnya adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Fungsi strategi adalah sebagai berikut:

- 1) Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
- 2) Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang dari lingkungannya.
- 3) Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang dapat sekarang atau sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
- 4) Menghasilkan dan membangkitkan lebih banyak sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
- 5) Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktivitas organisasi kedepan.
- 6) Menanggapi serta bereaksi atas kegiatan atau aktivitas kedepan.

## 2. Blok International

Pengertian blok International merujuk ke *Container Yard* itu sendiri. Menurut D.A. LASSE, 2014 Aliran muatan peti kemas di terminal berjalan dari kapal ke lapangan. Penempatan peti kemas di lapangan (CY) dilaksanakan dalam sistem blok, dan selanjutnya di setiap blok di posisikan dengan subsistem *slot-row-tier*. CY di terminal terdiri dari beberapa blok diberi nama menurut alphabet (A,B,C, dst); tiap blok di bagi

menjadi petak-petak (*ground slot*) diberi nomor 01,02,03 dan seterusnya; setiap slot memuat peti kemas *row* dalam baris horisontal di beri nomor 1, 2, 3 dan seterusnya kemudian tier pada arah vertikal atau disebut juga sebagai *stack* diberi nomor 1, 2, 3 dan seterusnya. CY dapat dibedakan menurut peruntukannya yakni :

a. *CY Import*

*CY Import* adalah lapangan untuk menampung peti kemas bongkar dari kapal.

b. *CY Export*

*CY Export* adalah lapangan untuk menempatkan peti kemas yang akan dimuat, begitu juga peti kemas *transhipment* yang seterusnya dimuat ke kapal yang mengangkutnya ke pelabuhan tujuan akhir.

c. *CY Reefer*

*CY Reefer* adalah lapangan yang dilengkapi dengan *reefer plugs* untuk menyediakan aliran tenaga listrik bagi muatan dingin.

d. *CY Dangerous Cargo*

*CY Dangerous Cargo* adalah lapangan yang dikhususkan bagi muatan berbahaya yang diatur dalam *IMDG Code*.

e. *CY Behandle*

*CY Behandle* adalah lapangan untuk menempatkan peti kemas yang menjalani *proses* investigasi biasanya dari pihak penguasa pelabuhan atau dari pihak kepabeanan.

d. *CY Empty*

*CY Empty* adalah lapangan untuk menumpuk peti kemas kosong dan peti kemas berdimensi khusus.

Lapangan penumpukan adalah suatu tempat yang luas dan terletak di dekat dermaga yang digunakan untuk menyimpan barang-barang yang akan dimuat atau 35 setelah dibongkar dari kapal. Lapangan penumpukan harus diperkeras sehingga dapat menerima beban yang berat dari barang yang ditampungnya. Luas yang diperlukan untuk *container yard* tiap *Twenty Foot Equivalen Unit* (TEUs) tergantung sistem penanganan kontainer. Ada beberapa metode dalam penanganan kontainer yang sering digunakan saat ini, antara lain yaitu *chassis system*, *straddle system*, *gantry crane system*, dan *transtainer system* (Triatmodjo, 1996).

Menurut Capt. R. P. Suyono, 2001 *contianer yard* adalah kawasan di daerah pelabuhan yang digunakan untuk menimbun peti kemas *Full Container Load* (FCL) yang akan dimuat atau dibongkar dari kapal. Istilah *container yard* berarti yang ditunjuk oleh pengangkut atau agennya dimana pengangkut atau agen mengumpulkan, menyimpan atau menumpuk *container-container*, dimana *container-container* yang berisi muatan diserahkan, dan dimana *container-container* itu dapat diserahkan penerima barang, Subandi (2013 : 22).

### 3. *Automation*

Berbicara mengenai *automation*, maka banyak orang yang berpikir tentang pemindahan secara mekanis bahan atau barang dari suatu mesin ke mesin yang lain. Walaupun ini merupakan sebagian dari *automation*, tetapi

prinsip ini belumlah lengkap, karena ini merupakan mekanisasi dalam pemindahan yang menggunakan transfer machines.

Menurut Delmar S. Harder dari Ford Motor Company, konsep *automation* adalah untuk menyatakan suatu perpindahan yang otomatis dan terarah sifatnya dari kegiatan yang satu ke kegiatan yang lain berikutnya. Adapun inti dari konsep *automation* adalah adanya prinsip umpan balik (*feed back*), yaitu kemampuan daripada mesin untuk merasa, mengetahui dan membutuhkan kekeliruan-kekeliruan dan kesalahan-kesalahan pada waktu hal itu terjadi. Prinsip inilah yang membedakan antara *mechanization* dengan *automation*.

Jadi dari keterangan di atas dapatlah diketahui bahwa *automation* sebenarnya menggambarkan pemindahan bahan dalam proses atau *parts* dari satu mesin ke mesin berikutnya secara otomatis yang bersifat selektif dimana ada sistem *feed back*. Misalnya mesin B yang sebenarnya dapat meneruskan bahan dalam proses atau part ke mesin C yang berikutnya, akan tetapi apabila terdapat kesalahan maka secara otomatis bahan atau part tersebut disisihkan atau diapkir dan tidak diteruskan ke mesin C.

Prinsip atau sistem *feed back* dalam *automation* seperti telah dikatakan membuat mesin tersebut dapat merasakan, menemukan dan mengoreksi kesalahan-kesalahan yang timbul pada waktu barang-barang diproses atau dibuat pada mesin itu. Alat *feed back* ini dipasang pada mesin-mesin yang mekanis sehingga mesin tersebut mengetahui adanya kesalahan dan apa kesalahan yang ada tersebut.

Kesalah pahaman yang timbul mengenai penggunaan *automation* terdapat banyak pengertian yang salah mengenai *automation*, antara lain: Adanya keluhan dari para usahawan (*businessman*) bahwa *automation* membutuhkan investasi yang cukup besar sehingga biaya produksi menjadi sangat mahal. Dilihat dari harga mesin-mesin ini secara relatif memang benar, akan tetapi dengan mesin-mesin yang otomatis tersebut dapat dihasilkan produk dalam jumlah yang cukup besar, sehingga biaya per unit dalam jangka panjang menjadi lebih murah. Dengan biaya per unit lebih rendah, maka ini berarti menempatkan perusahaan pada suatu tingkat persaingan yang lebih baik. Mekanisasi dan *automation* harus tetap digunakan oleh perusahaan-perusahaan atau industri, karena melalui mekanisasi dan *automation* ini perusahaan atau industri tersebut dapat mempertahankan tingkat persaingan atau kompetisi dan tingkat efisiensinya.

Terdapatnya pendapat yang mengatakan bahwa dengan adanya *automation* maka akan menimbulkan pengangguran yang hebat karena setiap perbaikan atau kemajuan teknologi akan mengurangi tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan tertentu, sehingga banyak buruh yang dipecat. Pendapat ini sebenarnya tidak benar, karena penggunaan *automation* dilakukan didalam kegiatan-kegiatan dimana para pekerja sendiri tidak mampu mengerjakannya.

Jadi dalam hal ini *automation* digunakan sebagai pengganti manusia di mana manusia tidak sanggup. Disamping itu dengan adanya *automation*

terdapat banyak lapangan pekerjaan baru yang muncul, sehingga ada penambahan tenaga kerja yang cukup besar akibat adanya *automation*. Adanya keluhan bahwa biaya perawatan *maintenance* dari mesin-mesin yang otomatis sangat mahal, karena untuk kegiatan *maintenance* di samping dibutuhkan tenaga-tenaga ahli dan peralatan lengkap, juga harus dilakukan secara teratur yang bersifat *preventif*.

Walaupun secara keseluruhan pernyataan tersebut benar, tetapi dari pengalaman ternyata dengan jumlah yang besar, maka biaya *maintenance* per unit produk menjadi lebih rendah. Pendapat yang menyatakan bahwa *automation* akan menimbulkan “*excess capacity*” yang dapat mengakibatkan keadaan depresi. Pendapat ini sebenarnya tidak benar, karena para pengusaha akan memproduksi suatu barang apabila barang tersebut dapat terjual atau akan dibeli oleh konsumen. Oleh karena itu ia tidak akan memproduksi suatu barang dalam jumlah yang besar apabila tidak dapat terjual. Untuk mengatasi hal ini maka biasanya para pengusaha memproduksi barang dengan menggunakan perencanaan yang didasarkan atas peramalan penjualan.

Terdapatnya keluhan yang menyatakan bahwa *automation* dapat menyebabkan turunnya semangat kerja para pekerja, karena pekerjaan yang dilakukan menjemukan (*monotonous*). Keluhan ini sebenarnya tidak benar, karena mesin-mesin yang otomatis memberikan lapangan pekerjaan yang baru dan pekerjaan-pekerjaan rutin sudah digantikan dan dilakukan oleh mesin. Dalam hal ini pekerjaan-pekerjaan yang dihadapi para pekerja

atau karyawan sebagian besar hanya merupakan pekerjaan-pekerjaan melayani instrumen atau mesin-mesin, sehingga *automation* memberikan kemungkinan bagi karyawan untuk mendapatkan banyak waktu luang (istirahat) untuk menikmati hasil-hasil pekerjaannya.

#### 4. Bongkar Muat

Menurut peraturan perhubungan republik Indonesia No. PM 152 tahun 2016 tentang penyelenggaraan dan pengusahaan bongkar muat barang dari dan ke kapal, yang dimaksud dengan perusahaan bongkar muat (PBM) adalah badan hukum Indonesia yang berbentuk perseroan terbatas yang melakukan usaha terkait dibidang angkutan diperairan, khusus untuk kegiatan bongkar muat barang. Kegiatan bongkar muat di Pelabuhan meliputi *stevedoring*, *cargodoring*, dan *receiving/delivery* dan kegiatan usaha bongkar muat barang tersebut dilaksanakan oleh pelaksana kegiatan bongkar muat dan / atau tenaga kerja bongkar muat di pelabuhan. Tenaga muat barang dari dan ke kapal semua tenaga kerja bongkar muat harus memiliki kompetensi dibidang bongkar muat yang dibuktikan dengan sertifikat.

Menurut Capt. R. P. Suyono (2001:224) Tentang ruang lingkup pelaksanaan bongkar muat sebagai berikut :

##### a. *Stevedoring*

*Stevedoring* adalah pekerjaan membongkar barang dari kapal ke dermaga/tongkang/truk atau memuat barang dari

dermaga/tongkang/truk ke dalam kapal sampai tersusun dalam palka kapal dengan menggunakan derek kapal atau derek darat.

Kegiatan *stevedoring* belum termasuk kegiatan lainnya, yaitu:

- 1) *Shifting* adalah memindahkan muatan di dalam palka yang sama atau palka yang berbeda atau lewat darat.
- 2) *Lashing/unlashing* adalah mengikat / memperkuat muatan atau sebaliknya, melepas ikatan/penguat muatan.
- 3) *Dunnaging* adalah memasang alat/pemisah muatan (*dunnage separation*)
- 4) *Sweeping* adalah mengumpulkan muatan-muatan yang tercecet.
- 5) *Bagging/unbagging* adalah memasukkan muatan curah ke karung atau sebaliknya yaitu mencurah muatan dari karung.
- 6) *Restowage* adalah menyusun kembali muatan di dalam palka.
- 7) *Sorting* adalah pekerjaan memilih/memisahkan muatan yang tercampur atau muatan yang rusak.
- 8) *Trimming* adalah meratakan muatan di dalam palka kapal.
- 9) *Cleaning* adalah pekerjaan membersihkan palka kapal.
- 10) *Opening / closing hatches* adalah kegiatan membuka/menutup palka kapal.
- 11) *Rain-tent cover up* adalah pekerjaan menutup palka dengan menggunakan plastik/tenda hujan pada waktu hujan.

b. *Cargodoring*

*Cargodoring* adalah pekerjaan melepaskan barang dari tali/jala-jala (*ex-tackle*) di dermaga dan mengangkut dari dermaga ke gudang/lapangan penumpukan selanjutnya menyusun di gudang/lapangan penumpukan atau sebaliknya.

Kegiatan di atas belum termasuk kegiatan yang meliputi :

- 1) *Longdistance* adalah kegiatan memindahkan barang dari samping merupakan gudang/tempat penmupukan lain yang merupakan gudang/tempat penumpukan dimana kapal sandar atau sebaliknya yang jaraknya melebihi 130 meter.
- 2) *Overbegen* (pindah lokasi) adalah memindahkan barang dari gudang/tempat penumpukan yang satu ke gudang/tempat penumpuan lainnya dalam daerah pelabuhan atau dari *ship-side* ke gudang khusus untuk itu.
- 3) Angkutan bandar adalah alat angkut ununtuk memindahkan barang dari kapal ke dermaga atau sebaliknya dengan menggunakan tongkang.

c. *Recieving / delivery*

*Recieving / delivery* adalah pekerjaan memindahkan barang dari timbunan/tempat penumpukan di gudang / lapangan penumpukan atau sebaliknya.

5. *Dwelling Time*

Oscar Yogi Yustiano, jawa pos (24 Juni 2015) *dwelling time* berasal dari bahasa Inggris, dari kata '*dwell*' adalah waktu. Sehingga '*dwell time*'

berarti waktu tinggal atau waktu tunggu. Istilah *dwelling time*, merupakan bagian dari proses mekanisme dari kapal pengeluaran barang di pelabuhan sejak barang tersebut dibongkar. Menurut Drs. Achmad Ridwan Tentowi, dkk (2016 : 193) *dwelling time* adalah rentang waktu yang dibutuhkan kontainer barang yang dihitung sejak dibongkar dari kapal hingga keluar dari kawasan pelabuhan setelah menyelesaikan proses dokumen perizinan yang berlaku.

Menurut definisi World Bank (2011) *dwelling time* adalah waktu yang dihitung mulai dari suatu peti kemas (kontainer) dibongkar dan di angkat (*unloading*) dari kapal sampai peti kemas tersebut meninggalkan terminal pelabuhan melalui pintu utama. Sedangkan standar internasional memberikan pengertian *dwelling time*, bahwa lama waktu petikemas (kontainer) berada di Pelabuhan sebelum berada di Pelabuhan sebelum memulai perjalanan baik darat menggunakan truk atau kereta api.

Pengertian dari World Bank, mengisyaratkan bahwa waktu yang dihabiskan oleh barang muatan atau kargo di dalam batas pelabuhan. Dari saat kargo dibongkar dari kapal dan disimpan di darat, hingga saat kargo itu meninggalkan pelabuhan melalui rel kereta maupun jalan darat.

Sementara menurut Direktorat Jendral Perhubungan Darat (2009), besarnya waktu berhenti tiap kendaraan pada perhentian sepanjang rute akan mempengaruhi efisien dari sistem angkutan secara keseluruhan. *Dwelling time* ini merupakan waktu yang harus ditekan guna mendukung kelancaran arus barang. Pada beberapa kapal dan perusahaan asing

*dwelling time* ini merupakan salah satu parameter yang digunakan sebagai pertimbangan sebelum singgah dan melakukan bongkar muat di pelabuhan tersebut. *Dwelling time* yang terlalu lama akan berpengaruh terhadap berbagai hal. Hal utama yang akan terkena dampak *dwelling time* adalah kelancar arus barang.

## B. DEFINISI OPERASIONAL

Definisi operasional adalah definisi praktis atau operasional tentang *variabel* atau istilah lain dalam penelitian yang di pandang penting. Definisi ini dimaksudkan untuk menyamakan persepsi terhadap variable yang digunakan serta memudahkan dan penganalisa data.

1. *Automatic Stacking Crane / ASC* adalah alat angkat petikemas otomatis dari truk ke lapangan penumpukan dan sebaliknya.
2. *Behandle* adalah pemeriksaan isi petikemas secara fisik
3. *Berthing windows* adalah jadwal kedatangan kapal yang telah ditetapkan dengan masing-masing perusahaan pelayaran untuk digunakan sebagai acuan jadwal penambatan kapal dan pelayanan bongkar muat petikemas
4. *Booking Slot* adalah proses permintaan alokasi lapangan penumpukan petikemas
5. *Booth* adalah alat yang digunakan sebagai pemicu pergerakan ASC untuk melakukan *handling* pengangkatan/peletakan petikemas di lapangan penumpukan.
6. *CTOS Billing System/CBS* adalah bagian dari aplikasi terminal operating system yang digunakan secara internal meliputi proses administrasi,

persetujuan & verifikasi booking, reporting sampai dengan penerbitan nota rampung.

7. *Dispatcher* adalah sebagai pengendali alat bantu yang digunakan sebagai komando pembongkaran maupun *loading* muatan petikemas
8. *Yard planner* adalah profesi yang bertanggung jawab sebagai pembuatan rancangan penumpukan muatan dan pengalokasian muatan di lapangan penumpukan.
9. *Vessel planner* adalah profesi bertanggung jawab sebagai pembuatan rencana muatan petikemas yang dibongkar dan dimuat
10. *Container & equipment interchange Reciept CEIR* adalah dokumen yang berisi data-data petikemas sesuai dengan order yang telah dibuat
11. *DLC (Deck Load Capacity)* adalah informasi kemampuan *deck* untuk menahan muatan baik diatas maupun di dalam *deck* dalam bentuk ketinggian (tier) dan kapasitas (ton).
12. *DO (Delivery Order)* adalah dokumen yang dikeluarkan pihak *agent/shipping line* guna pengeluaran petikemas dari terminal.
13. *HHT (Hand Held Terminal)* adalah alat yang digunakan untuk melakukan konfirmasi secara tepat waktu.
14. *Input data VBS* adalah proses pengisian secara antara lain data *truck*, sopir *truck*, order, proforma, jam dan tanggal kedatangan *truck* ke terminal.
15. *LSTA (Land Site Transfer Area)* adalah lokasi pemindahan petikemas dari truk BBG ke lapangan penumpukan.

16. *Main Gate Out* adalah area yang digunakan untuk melakukan pemeriksaan petikemas/truk/supir saat keluar/masuk ke terminal.
17. *Master Cable* adalah informasi rencana kedatangan kapal dari vessel master.
18. OCR (*Optical Character Recognition*) adalah sistem pembacaan karakter dengan kamera optic.
19. *Open Stack* adalah waktu yang disediakan untuk petikemas ekspor dapat mulai masuk ke terminal.
20. PLP (Pemindahan Lapangan Penumpukan) adalah proses pemindahan petikemas dari terminal ke lapangan penumpukan di luar pada kawasan pabean.
21. *Pre Gate* adalah area yang digunakan untuk melakukan pemeriksaan petikemas/truk/supir sebelum masuk ke terminal.
22. *Resatck* adalah proses pengembalian petikemas ke lapangan.
23. PT. OTL (PT. Organda Teluk Lamong) adalah perusahaan penyedia truk berbahan bakar gas.
24. RFID (*Radio Frequency Identificatio*) adalah indentifikasi data menggunakan gelombang radio untuk pengambilan data tanpa bersentuhan langsung.
25. *SI (Stowage Instruction)* adalah renacana pemuatan petikemas ke atas kapal dalam bentuk gambar *cell* kapal.
26. TDR (*Terminal Departure Report*) adalah laporan realisasi aktual proses bongkar muat yang sudah final.

27. TOP-X adalah bagian dari aplikasi terminal operating sistem yang digunakan secara internal meliputi proses perencanaan, penugasan operasional, dan konfirmasi data petikemas.
28. TOS (*Terminal Operating System*) adalah sistem yang digunakan terminal untuk beroperasi kegiatan bongkar muat.
29. VBS (*Vehicle Booking Sistem*) adalah bagian dari aplikasi terminal operating sistem yang digunakan secara eksternal maupun internal untuk proses operasional bongkar muat.
30. VMT (*Vehicle Mounted Terminal*) adalah perangkat keras yang merupakan bagian dari aplikasi terminal operating sistem yang digunakan untuk menerima perintah pergerakan petikemas dan melakukan konfirmasi posisi petikemas.
31. *Web Access* adalah bagian dari aplikasi *terminal operating sistem* yang digunakan oleh eksternal maupun internal yang meliputi proses *booking*, registrasi, administrasi sampai dengan penerbitan nota rampung yang dilakukan secara *online*.
32. WSTA (*Water Side Transfer Area*) adalah lokasi pemindahan petikemas dari CTT ke lapangan penumpukan.
33. YOR (*Yard Occupation Ratio*) adalah rasio pemakaian penumpukan petikemas.
34. FCL (*Full Container Load*) adalah suatu pengiriman barang dimana satu kontainer tersebut memiliki satu pengirim

### C. KERANGKA PIKIR

