

Oleh :

Adityo Pratikno Ramadhan
Staf Pengajar Jurusan Ilmu Administrasi Negara FISIP Universitas Bengkulu

ABSTRACT

This research is study on productivity of the Bandung container terminal and ways to improve existing situation. This research start from productivity problem in Bandung container terminal, it can be analysis from export target which is 22.000-27.000 tons per month but realization only 5.000-7.000 tons per month. Strategic management is the way to solving productivity problem. Method for this research is explanatory and collecting data technics are literature study and field study such as observation and interview. Sampling technic for this research is purposive. Result for this research is implementation of strategic management in Bandung container terminal not yet good because there is some program to support strategic management was unimplemented.

Keywords : strategic management, productivity

PENDAHULUAN

Perdagangan di dunia ini pada masa sekarang sudah tidak lagi mengenal batas-batas negara atau *border less state*. Setiap negara bebas untuk melakukan perdagangan kepada negara manapun. Perdagangan ini meliputi seluruh komoditas barang maupun jasa. Perdagangan barang ini mulai dari barang mentah yaitu hasil alam murni maupun barang jadi yaitu hasil alam yang sudah melalui pengolahan.

Perdagangan barang antar negara lazim disebut sebagai kegiatan ekspor-impor. Ekspor dalam pengertian sederhana yaitu menjual barang ke luar negeri sedangkan impor membeli barang dari luar negeri. Setiap negara di dunia ini pasti melakukan kegiatan ekspor impor karena suatu negara tidak akan bisa memenuhi kebutuhannya secara sendiri, tetapi memerlukan bantuan dari negara lain.

Kegiatan ekspor-impor ini pastilah memerlukan alat transportasi untuk memindahkan barang dari satu negara ke negara lain. Transportasi terbagi atas 4 (empat) jenis yaitu melalui darat, laut, udara dan gabungan ketiganya atau

keduanya. Kegiatan ekspor-impor di negara kita yaitu Indonesia hampir sebagian besar melewati laut dikarenakan Negara Indonesia adalah negara kepulauan.

Barang-barang ekspor-impor biasanya dimasukkan ke dalam peti kemas (*Container*) agar memudahkan dalam proses transportasinya. Sebelum dimasukkan ke dalam angkutan laut, peti kemas biasanya disimpan di tempat yang namanya terminal peti kemas. Terminal peti kemas termasuk ke dalam sarana pendukung kegiatan ekspor-impor. Indonesia sendiri hanya memiliki tidak lebih 20 terminal peti kemas. Salah satunya adalah Terminal Peti Kemas Gedebage Bandung atau yang sering disingkat TPKB (Terminal Peti Kemas Bandung).

Terminal Peti Kemas Gedebage Bandung ini termasuk jenis terminal peti kemas *Dry Port* atau pelabuhan darat. Di Indonesia terminal semacam ini hanya ada 5 (lima) yaitu di Rambe Punji, di Jember. Jebres, di Surakarta. Kedua terminal ini hampir tidak ada kegiatan atau dapat dikategorikan vakum 70%. Selain itu di daerah Sumatera ada 2 (dua) lagi yaitu di Tebing Tinggi, Sumatera Utara. Dan Kertapati,

Sumatera Selatan. 2 (dua) terminal ini sudah dapat dikategorikan vakum 100%. Yang terakhir adalah Terminal Peti Kemas Bandung (TPKB) Jawa Barat yang sekarang menjadi objek penelitian penulis, yang kategorinya hampir memasuki kategori vakum.

Terminal peti kemas ini menggunakan jenis transportasi campuran yaitu angkutan darat kereta api dan angkutan laut. Kereta api mengirim peti kemas menuju Pelabuhan Tanjung Priok lalu dilanjutkan lagi menggunakan kapal laut untuk dikirimkan ke tempat tujuan. TPKB dikelola oleh 2 (dua) badan pemerintah yaitu Administrator TPKB yang berada di bawah Direktorat Jenderal Perhubungan Darat Departemen Perhubungan yang bertindak sebagai regulator dan juga PT. Kereta Api (Persero) sebagai operator TPKB.

TPKB ini berdiri sejak tahun 1987. Pada awal berdirinya terminal ini jumlah pengiriman ekspor dari terminal ini cukup tinggi tetapi sekarang terminal ini mengalami penurunan produktivitas sampai puncaknya pada tahun 2003 terminal ini mengalami penurunan yang paling drastis, disebabkan terminal ini menaikkan harga jasa pengiriman peti kemas tetapi di lain pihak, impor truk bekas pengangkut peti kemas sedang gencar-gencarnya akibat harganya yang murah.

Oleh karena itu pihak eksportir lebih banyak menggunakan jasa *trucking* yaitu membawa peti kemasnya menggunakan truk, ini disebabkan jika membawa peti kemas memakai truk tidak perlu menunggu waktu keberangkatan kereta api tetapi bisa diberangkatkan kapan saja. Pengurusan dokumen ekspor sama dilakukan Jakarta seperti pengiriman barang menggunakan kereta api.

Dari data yang didapat penulis dari Pihak PT. Kereta Api dari 3 (tiga) kereta api reguler yang ada, yang masing-masing rangkaian kereta apinya dapat mengangkut 30 TEUS (*Twenty Equivalent Unit System*) atau 30 peti kemas jenis 20 feet atau setara juga dengan 15 peti kemas jenis 40 feet. PT.

Kereta Api hanya dapat memberangkatkan 1 (satu) rangkaian saja.

Berdasarkan identifikasi masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui. Bagaimana penerapan manajemen strategi pada Terminal Peti Kemas Bandung. Bagaimana produktivitas TPKB setelah penerapan manajemen strategi. Seberapa besar pengaruh penerapan manajemen strategi terhadap produktivitas TPKB.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan cara ilmiah yang digunakan untuk mendapatkan data dengan tujuan tertentu. Metode penelitian yang digunakan dalam tulisan ilmiah ini adalah metode penelitian eksplanatori. Singarimbun mengemukakan bahwa "Penelitian penjelasan (*explanatory research*) menyoroti hubungan antara variabel-variabel penelitian yang telah disusun sebelumnya, karena itu penelitian ini disebut pula sebagai *testing research*. Meskipun uraiannya mengandung deskripsi tetapi fokusnya diarahkan kepada penjelasan hubungan antar variabel". (Singarimbun, 1995:3).

Dalam penelitian ini metode eksplanatori dimaksudkan untuk mengukur pengaruh penerapan strategi terhadap produktivitas Terminal Peti Kemas Gedebage Bandung. Pengukuran pengaruh ini dilakukan untuk mengetahui apakah penerapan strategi berpengaruh positif terhadap produktivitas atau tidak. Serta mengetahui apakah penerapan strategi sudah optimal atau belum.

- Teknik Pengumpulan Data
Studi kepustakaan, wawancara terstruktur dan tidak terstruktur, observasi non partisipan, penyebaran angket.
- Populasi dan Sampel Penelitian
Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai PT. Kereta Api (Persero) TPKB sebagai operator TPKB yang masing-masing berjumlah 30 orang dan seluruh pegawai Administrator TPKB yang juga

berjumlah 30 orang. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*. Untuk penyebaran angket, disebarikan kepada karyawan PT. Kereta Api (Persero) dan karyawan Administrator TPKB setingkat kepala sub seksi dan di atasnya sehingga total penyebaran angket adalah 12 lembar angket untuk 12 orang karyawan dengan perincian sebagai berikut 7 (tujuh) orang karyawan PT KAI (Persero) TPKB dan 5 (lima) orang karyawan Administrator TPKB.

➤ Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini penulis menggunakan 2 (dua) teknik analisis. Untuk menganalisis data dari hasil angket penulis memakai skala *Likert* untuk menganalisis. Untuk lebih jelasnya akan dijabarkan di bawah ini.

Setelah data berhasil dikumpulkan, data tersebut diolah dan dianalisis untuk kemudian ditarik kesimpulan. Untuk menganalisa jawaban responden penulis menggunakan pengukuran ordinal. Adapun tingkatan yang dipakai dalam penelitian ini untuk memberikan penilaian terhadap jawaban responden dari gradasi positif dan negatif (lihat tabel 1 pada lampiran) seperti pendapat Riduwan (2002:13).

Dalam hubungan dengan teknik pengumpulan data angket, instrumen tersebut disebarikan kepada 12 responden, kemudian direkapitulasi. Lalu dilakukan penghitungan skor nilai dengan cara melakukan pengkalian antara jumlah jawaban dengan bobot nilai. Bobot nilai tertinggi adalah $12 \times 5 = 60$ dan bobot nilai paling rendah adalah $12 \times 1 = 12$. kemudian dilakukan penghitungan presentasi skor pada setiap pernyataan yang dijawab oleh responden dengan rumus : Jumlah keseluruhan jawaban pada satu pernyataan dibagi skor tertinggi dikalikan 100%. Setelah itu diberikan kriteria intepetasi skor yang penilaian. (lihat table 2 pada lampiran)

Kemudian untuk menganalisis data untuk mencari tahu pengaruh variabel X dan variabel Y penulis menggunakan teknik analisis statistik,

yaitu analisis korelasi *Pearson's Product moment*. Analisis ini merupakan pengukuran derajat asosiasi antara dua variabel dengan menggunakan skala interval sebagai skala pengukurannya. Oleh karena itu sebelumnya skala pengukuran perlu ditranformasikan dari skala ordinal ke skala interval. Untuk mentransformasikan data tersebut, penulis menggunakan Metode *Successive Intervals*. Apabila penelitian berhubungan dengan dua data interval maka analisis statistik *Pearson's Product Moment* dapat digunakan.

Setelah mendapatkan hasil dari perhitungan statistik melalui metode *Pearson's Product Moment* maka akan diberikan penilaian (lihat tabel 3 pada lampiran) menurut pendapat Soegiyono : (2004:214)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Manajemen Strategi

Manajemen strategi memiliki banyak definisi salah satu definisinya adalah dari Fred David, bahwa Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang mampu membuat organisasi mencapai objektifnya. Fokus manajemen strategi terletak pada memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produk/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi". (Sundoro, 2002 : 5)

Untuk mengukur keberhasilan penerapan manajemen strategi digunakan teori dari William F. Glueck yaitu ada tiga aspek penting yang perlu dikerjakan :

1. Mengembangkan Program.

Program adalah sebuah daftar aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk melaksanakan rencana jangka pendek sesuai dengan strategi yang telah dipilih. Pengembangan program jangka pendek adalah suatu hal yang sangat

- menentukan keberhasilan atau kegagalan strategi perusahaan.
2. Penganggaran (*Budgets*)
Penganggaran merupakan suatu proses sistematis yang membantu para manajer dalam hal merencanakan dan mengawasi sumber-sumber daya yang diperlukan guna mencapai sasaran-sasaran.
 3. Prosedur.
Prosedur adalah bentuk langkah yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan. Prosedur membantu pelaksanaan koordinasi dengan jalan menyediakan petunjuk untuk melakukan suatu tindakan. Dengan prosedur, maka para anggota organisasi bertindak sesuai dengan petunjuk yang telah ditetapkan dan dengan penuh rasa tanggung jawab." (Saladin 2003:111)

Penerapan Manajemen Strategi Di Terminal Peti Kemas Bandung

Bentuk penerapan manajemen strategi di terminal peti kemas Bandung adalah dengan mengeluarkan 2 (dua) program baru yaitu :

- Melakukan kerjasama dengan Direktorat Jenderal Bea Cukai untuk membuat kesepakatan penerbitan Persetujuan Ekspor di Gedebage Bandung pada Juli 2004. Dokumen Persetujuan Ekspor adalah dokumen yang dikeluarkan oleh Direktorat Jenderal Bea Cukai apabila suatu barang lulus dari pemeriksaan kepabeanan oleh Bea Cukai. Mekanisme penerapan dari kerjasama ini adalah pihak eksportir sudah bisa melakukan pemeriksaan kepabeanan di Bandung dengan cara menghubungi pihak Bea Cukai wilayah Bandung melalui surat PEB (Pemberitahuan Ekspor Barang) yang nantinya setelah dilakukan pemeriksaan oleh Bea Cukai dikeluarkan dokumen PE (Persetujuan Ekspor). Sebelum pihak eksportir membuat dokumen PEB harus didahului dengan pembuatan dokumen SP2K (Surat Penyerahan Peti Kemas) yang dikeluarkan oleh P.T KAI-TPKB.

- PT. Kereta Api (Persero) juga melakukan kerjasama dengan pihak Multi Terminal Indonesia (MTI) dan Jakarta International Container Terminal (JICT) untuk menerbitkan kartu ekspor di Gedebage per tanggal 31 Maret 2005. Kartu Ekspor ini adalah kartu yang dikeluarkan oleh pihak penguasa pelabuhan dalam hal ini JICT agar peti kemas dapat masuk ke pelabuhan lalu dimuat ke dalam kapal.

Dalam bagian ini pembahasan penelitian dibagi ke dalam tiga pokok bahasan yang disesuaikan dengan dimensi yang sudah dijabarkan di atas. Tiga pokok bahasan itu adalah :

1. Mengembangkan Program

Hasil presentase jawaban responden sebesar 78,33% dapat dikategorikan baik. Artinya penyusunan program untuk penerapan kartu ekspor dan persetujuan ekspor sudah terperinci dengan jelas sampai terbentuk sub program. Dari hasil penulisan penulis melalui wawancara memang penyusunan program sudah dibuat secara terperinci, karena apabila program tidak disusun secara terperinci maka program tidak akan bisa dilaksanakan.

Dari dua pernyataan tentang indikator program yang disusun sudah berdasarkan kebutuhan semua elemen organisasi semuanya menunjukkan penilaian baik. Tetapi dari hasil wawancara penulis, baik itu wawancara terstruktur maupun tidak terstruktur terhadap sumber di TPKB penulis berpendapat masih banyak pihak yang menganggap bahwa program yang disusun belum bisa sepenuhnya memenuhi kebutuhan semua elemen dan mengakomodir semua keinginan.

Para sumber tersebut berpendapat bahwa program yang ada di TPKB khususnya program persetujuan ekspor dan program kartu ekspor belum mengakomodir seluruh keinginan elemen TPKB. Selain itu para sumber menganggap bahwa program tersebut belum dapat mengatasi kesulitan yang sedang dialami TPKB yaitu mengenai produktivitas yang menurun dari TPKB.

2. Penganggaran (Budgets)

Proses penganggaran ini merupakan proses untuk merencanakan sumber daya agar tidak mengalami kekurangan dan juga mengalami kelebihan. Selain itu proses penganggaran ini juga digunakan untuk mengawasi sumber daya agar tidak mengalami kesalahan yang berasal dari penyelewengan

• Penganggaran pendidikan dan latihan untuk karyawan

Penganggaran pendidikan dan latihan untuk karyawan tentang tata laksana kepelabuhan sudah dilaksanakan, ini terlihat dari hasil angket adalah 88,33% dalam kategori sangat baik. Tetapi kenyataannya di lapangan penulis mendapatkan fakta dari hasil wawancara, pendidikan dan latihan tentang tata laksana kepelabuhan belum pernah dilakukan di TPKB. Padahal di dalam peraturan Administrator TPKB sudah ada tetapi implementasinya belum sempurna. Karena belum ada pendidikan dan latihan bagi para karyawan tentang tata laksana kepelabuhan. Para karyawan lebih banyak belajar secara otodidak seperti misalnya karyawan PT. Kereta Api yang lebih banyak belajar secara otodidak dalam menjalankan tugasnya sebagai operator TPKB.

Menurut penulis pendidikan dan latihan tentang tata laksana kepelabuhan perlu ada dan dilaksanakan dengan sempurna untuk mendukung kelancaran tugas dari para karyawan TPKB. Pendidikan dan latihan sangat diharapkan oleh para karyawan dikarenakan untuk memperlancar tugas karyawan. Pendidikan dan latihan (Diklat) yang diinginkan oleh para karyawan diantaranya adalah: diklat logistik yang didalamnya terdapat pelatihan ekspor-impor dan tentang pergudangan. Dan diklat lainnya yang dapat menambah wawasan karyawan untuk memperlancar pengerjaan tugas karyawan juga untuk memajukan

TPKB melalui terobosan baru dari hasil pemikiran karyawan.

• Peningkatan pendapatan TPKB

Data dari hasil angket menunjukkan bahwa TPKB mengalami peningkatan pendapatan. Tetapi kenyataannya di lapangan TPKB hanya mampu memberangkatkan 1 (satu) kereta api ekspor sama ketika program kartu ekspor dan persetujuan ekspor belum diluncurkan. Peningkatan pendapatan TPKB sejak diterbitkan kartu ekspor dan persetujuan ekspor tidak relatif tinggi. Seperti yang telah disebutkan oleh penulis di atas bahwa sampai sekarang TPKB masih seperti dulu ketika kartu ekspor belum diterbitkan di TPKB. Pemberangkatan kereta api masih hanya satu rangkaian setiap harinya. Sehingga dapat dikatakan juga peningkatan pendapatan masih sangat kecil.

• Adanya Penganggaran Dana untuk Sistem Elektronik TPKB

Penerbitan kartu ekspor di TPKB harus menggunakan sistem elektronik dalam hal ini adalah sistem komputerisasi yang on-line yang terhubung dengan jaringan internet. Karena kartu ekspor merupakan sistem *one stop service* TPKB yang artinya apabila pihak eksportir mengurus kartu ekspor di TPKB sama dengan mengurus kartu ekspor di Tanjung Priok sehingga otomatis barang yang sudah di TPKB memakai kartu ekspor sama dengan barang tersebut telah berada di sisi dermaga Tanjung Priok. Sistem komputerisasi yang on-line dibutuhkan dalam pengurusan kartu ekspor dikarenakan sistem pengiriman data dari kartu ekspor menggunakan sistem pertukaran data elektronik. Memang benar di lapangan sistem elektronik daripada TPKB meningkat dikarenakan untuk mengurus kartu ekspor TPKB menggunakan pihak ketiga yaitu P.T INDES (Infotronik Data Electronic Service). Sebuah organisasi yang bergerak di bidang sistem PDE (Pertukaran Data Elektronik). Jadi

memang dapat dikatakan peralatan sistem elektronik di TPKB meningkat.

Apabila ditilik lebih jauh ke dalam organisasi pengelola TPKB yaitu Administrator TPKB sebagai regulator TPKB dan P.T Kereta Api sebagai operator TPKB. Sistem komputer di sana hampir 70% - 80% sudah ketinggalan zaman artinya masih ada komputer yang belum memakai sistem windows ataupun sistem windows yang masih memakai Pentium1 sehingga banyak data-data dari TPKB yang tidak disimpan di dalam komputer tetapi dalam bentuk arsip. Sehingga kemungkinan kehilangan data sangat besar. Hasil angket menyatakan bahwa para karyawan sangat menginginkan adanya peningkatan peralatan elektronik di TPKB. Penulis beranggapan bahwa peningkatan peralatan elektronik memang diperlukan oleh karyawan untuk memperlancar tugas daripada para karyawan. Tetapi yang patut diwaspadai juga apakah sumber daya manusia TPKB sudah siap apabila terjadi pembaharuan sistem elektronik di TPKB.

- Adanya Peningkatan Penganggaran Dana untuk Pemeliharaan dan Peningkatan Fasilitas.

Fasilitas TPKB sangat banyak diantaranya meliputi *forklift*, *crane*, gerbong kereta dan sebagainya. Untuk melakukan pemeliharaan terhadap fasilitas ini diperlukan dana yang tidak sedikit. Apabila fasilitas TPKB tidak dirawat dengan baik akan mengganggu kerja TPKB dan dapat dimungkinkan juga membahayakan karyawan TPKB. Selain itu perawatan fasilitas TPKB secara baik juga dapat mendukung berjalannya penerapan manajemen strategi yang sedang berlangsung di TPKB.

Hasil angket adalah dalam kategori baik dapat diartikan bahwa memang terjadi peningkatan fasilitas TPKB di lapangan. Tetapi kenyataan di lapangan, dari hasil pengamatan penulis ada beberapa fasilitas TPKB yang mengalami kerusakan tetapi

tidak dilakukan perbaikan seperti misalnya kaca ruang kemudi *gantry crane* yang sudah tidak ada tetapi tidak diganti. Beberapa kabus *container* yang sudah mengalami kerusakan tetapi tidak diperbaiki. Menurut hasil wawancara penulis ada beberapa armada pengangkut kontainer yang sebenarnya memerlukan penggantian tetapi belum diganti. Apabila fasilitas yang mengalami kerusakan tidak diperbaiki maka dapat mengganggu jalannya bongkar muat barang di TPKB dan membahayakan keselamatan karyawan sehingga akan mengganggu proses pelayanan TPKB terhadap konsumennya. Apabila konsumen merasa tidak nyaman dengan pelayanan TPKB dimungkinkan konsumen akan beralih menggunakan jasa yang lain. Hal ini akan berdampak semakin merosotnya produktivitas TPKB.

3. Prosedur

Prosedur pengurusan dokumen ekspor lebih cepat.

Prosedur pengurusan dokumen ekspor lebih cepat sejak kartu ekspor diterbitkan di TPKB dikarenakan ada perubahan sistem pengurusan dokumen dari yang tadinya memakai sistem manual sekarang telah menggunakan sistem komputerisasi.

- Sosialisasi prosedur pengurusan dokumen ekspor yang baru telah tersosialisasi dengan baik.

Sosialisasi prosedur pengurusan dokumen ekspor yang baru dalam kenyataannya di lapangan, dari hasil angket dan observasi penulis dan juga wawancara dengan sumber memang sudah tersosialisasi dengan baik. Ini dikarenakan kerjasama yang baik antara pihak TPKB dengan pihak media massa untuk mensosialisasikan prosedur pengurusan dokumen ekspor yang baru melalui media cetak.

Hasil observasi penulis pada saat sebelum maupun sesudah penerbitan kartu ekspor di TPKB.

Berita tentang penerbitan kartu ekspor telah dimuat luas di berbagai media cetak baik itu media cetak lokal maupun nasional. Sehingga para pengguna TPKB sudah mengetahui bahwa kartu ekspor akan diterbitkan di TPKB.

- Adanya kerjasama yang baik oleh semua elemen.

Dari hasil wawancara, anket dan observasi yang penulis lakukan penulis berkesimpulan memang sudah terjalin kerjasama yang baik antara elemen pengelola TPKB. Tetapi ada satu hal yang belum pernah penulis lihat dan dengar selama penulis melakukan penelitian di TPKB yaitu adanya pertemuan bersama antara elemen pengelola TPKB yaitu antara Administrator TPKB dengan P.T Kereta Api (Persero) TPKB. Menurut anggapan penulis pertemuan semacam ini diperlukan untuk saling memberikan masukan diantara kedua belah pihak pengelola TPKB agar dapat memecahkan persoalan-persoalan TPKB. Apabila pertemuan semacam ini sudah ada harus dilanjutkan secara rutin dan berkala seperti misalnya 1 bulan sekali.

- Prosedur yang ada tidak saling bertentangan.

Berdasarkan hasil penelitian prosedur yang ada tidak saling bertentangan dengan kewenangan yang dimiliki antar elemen organisasi pengelola TPKB. Hasil penelusuran penulis melalui wawancara oleh beberapa sumber memang benar kenyataannya di lapangan bahwa prosedur yang ada tidak saling bertentangan dengan kewenangan yang dimiliki oleh elemen pengelola TPKB. Hal ini terjadi dikarenakan setiap elemen pengelola TPKB telah memiliki tugas, pokok, fungsi masing-masing yang telah jelas digariskan. Setiap elemen pengelola TPKB saling menghargai tugas, pokok dan fungsi masing-masing elemen.

Produktivitas Terminal Peti Kemas Bandung

Untuk mengukur produktivitas TPKB penulis membuat dua dimensi yaitu efektivitas dan efisiensi.

1. Efektivitas

- ❖ Semua program sudah terlaksana sesuai dengan jadwal.

Hasil anket daripada indikator ini yang menunjukkan baik mengindikasikan bahwa Semua program yang direncanakan oleh TPKB untuk implementasi kartu ekspor dan persetujuan ekspor telah tercapai sesuai dengan jadwal waktu yang telah direncanakan.

Tetapi dari hasil observasi penulis tentang penerbitan kartu ekspor di TPKB. Terjadi keterlambatan penerbitan kartu ekspor dari yang sesuai jadwal pada pertengahan Februari 2005 diundur menjadi tanggal 31 Maret 2005. Hasil wawancara penulis dengan sumber di TPKB bahwa keterlambatan penerbitan kartu ekspor di TPKB diakibatkan terjadi masalah dalam sistem komputerisasi, sistem komputerisasi TPKB belum bisa *on-line* dengan baik dengan sistem komputerisasi di Tanjung Priok. Dengan terjadi masalah dalam sistem komputerisasi ini maka uji coba sistem komputerisasi ditambah sehingga mengakibatkannya keterlambatan dalam waktu peluncuran penerbitan kartu ekspor di TPKB.

- ❖ Tujuan program sudah tercapai.

Menurut hasil anket tujuan program untuk meningkatkan produktivitas sudah tercapai tetapi dari hasil wawancara dan observasi hal ini sangat kontradiktif ini terbukti bahwa dari data sekunder yang dimiliki oleh penulis dari TPKB sejak diterbitkannya persetujuan ekspor pada tanggal 31 Juli 2004 dan sejak diterbitkannya kartu ekspor di TPKB sejak tanggal 31 Maret 2005 produktivitas TPKB belum meningkat, pengiriman barang ekspor dari TPKB masih dibawah 7000 ton perbulan dari target TPKB antara 20.000 ton-27.000 ton perbulannya.

2. Efisiensi

Efisiensi dapat dikatakan sebagai perbandingan terbaik antara input dan output. Efisiensi juga dapat dikatakan sebagai penggunaan sumber daya sesuai dengan kebutuhan. Efisiensi juga dapat dikatakan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Untuk mengukur dimensi ini penulis mengajukan dua indikator yaitu :

❖ Penggunaan sumber daya sudah dioptimalkan.

Hasil penelitian yang didapat penggunaan sumber daya belum dioptimalkan ini terlihat dari TPKB hanya dapat memberangkatkan satu rangkaian saja setiap harinya dari kemampuan TPKB untuk memberangkatkan empat rangkaian kereta setiap harinya. 1 (satu) rangkaian kereta berisi 30 TEUS atau 30 peti kemas ukuran 20 feet. Pemberangkatan yang hanya 1 (satu) rangkaian saja setiap harinya dan tidak selalu penuh, dapat dikatakan minim apalagi ditambah pemberangkatan kereta api ini hanya berlangsung 5 kali dalam seminggu yaitu senin sampai jumat karena pada akhir pekan tidak ada order pengiriman.

❖ Tidak ada penghamburan sumber daya.

Pernyataan yang ada di dalam angket adalah "Pendapatan TPKB dapat menutupi seluruh biaya operasional TPKB" hasilnya 50% responden menjawab ragu-ragu. Mungkin dapat dikatakan benar bahwa pendapatan TPKB dapat menutupi biaya operasional TPKB dikarenakan TPKB mendapatkan subsidi dari pemerintah. Apabila pendapatan TPKB tidak dihitung dengan subsidi pemerintah tidak dapat dipungkiri pendapatan TPKB tidak dapat menutupi biaya operasional dari TPKB.

Analisis Korelasi Manajemen Strategi Terhadap Produktivitas Terminal Peti Kemas Bandung.

Pada bagian ini akan dibahas tentang seberapa besar pengaruh penerapan manajemen strategi terhadap produktivitas Terminal Peti Kemas Bandung. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh penerapan manajemen strategi terhadap produktivitas Terminal Peti Kemas Bandung (TPKB), penulis menggunakan metode *pearson product moment*. Cara dari penggunaan metode ini adalah data hasil angket keseluruhan ditabulasikan ke dalam tabel. Lalu data tersebut dirubah dari bentuk ordinal menjadi interval dengan metode *successive interval*, hasilnya adalah 0,66.

Berdasarkan tabel 3 pada lampiran, tentang interpretasi koefisien korelasi berarti menunjukkan hubungan antara penerapan manajemen strategi dengan produktivitas pada Terminal Peti Kemas Bandung sangat kuat. Sehingga dapat dikatakan bahwa apabila manajemen strategi di TPKB dioptimalkan akan berakibat meningkatnya produktivitas TPKB. Begitu juga dengan sebaliknya apabila manajemen strategi belum atau tidak dioptimalkan maka produktivitas TPKB juga akan menurun.

Peristiwa yang sebenarnya terjadi di TPKB di lapangan berbeda dengan hasil perhitungan diatas dikarenakan sampai saat ini penerapan manajemen strategi melalui penerbitan kartu ekspor dan persetujuan ekspor sudah berjalan lebih dari setahun produktivitas TPKB belum juga meningkat.

Seperti yang telah penulis telah jabarkan bahwa memang ada beberapa hal dalam penerapan manajemen strategi di TPKB yang belum dioptimalkan sehingga produktivitas TPKB belum meningkat. Apabila manajemen strategi di TPKB dioptimalkan akan meningkatkan produktivitas TPKB.

Pengaruh sangat kuat ini adalah pengaruh antara manajemen strategi dengan produktivitas. Apabila manajemen strategi belum dapat meningkatkan produktivitas secara baik

bisa terjadi dikarenakan strategi yang salah atau belum tepat waktu penerapannya. Strategi inilah yang didalamnya terkandung program-program jika saat sekarang program dari strategi TPKB adalah program penerbitan persetujuan ekspor dan kartu ekspor di TPKB.

PENUTUP

Kesimpulan dari penelitian ini ada 10 indikator yang belum optimal dan 4 (empat) indikator yang sudah optimal dari operasionalisasi variabel yang didapatkan hasil perhitungan angket, wawancara dan observasi yang dilakukan penulis terhadap sumber di TPKB. 10 indikator yang belum optimal pelaksanaannya di lapangan adalah sebagai berikut; (1) Program yang disusun sudah berdasarkan kebutuhan semua elemen organisasi, (2) Adanya penganggaran dana untuk pendidikan latihan karyawan, (3) Adanya peningkatan pendapatan TPKB, (4) Adanya penganggaran dana untuk sistem elektronik TPKB, (5) Adanya peningkatan penganggaran dana untuk pemeliharaan dan peningkatan fasilitas, (6) Adanya kerjasama yang baik oleh semua elemen, (7) Semua program sudah terlaksana sesuai dengan jadwal, (8) Tujuan program sudah tercapai, (9) Penggunaan sumber daya sudah dioptimalkan, (10) Tidak ada penghamburan sumber daya.

Dan 4 (empat) indikator yang sudah optimal adalah sebagai berikut; (1) Penyusunan program sudah terperinci, (2) Prosedur pengurusan dokumen

ekspor lebih cepat, (3) Sosialisasi prosedur pengurusan dokumen ekspor yang baru telah tersosialisasi dengan baik, (4) Prosedur yang ada tidak saling bertentangan.

Pengaruh penerapan manajemen strategi terhadap produktivitas TPKB melalui hasil perhitungan statistik adalah 0,88 yang berarti pengaruh penerapan manajemen strategi terhadap produktivitas TPKB sangat kuat. Apabila penerapan manajemen strategi dioptimalkan maka produktivitas juga akan meningkat dan juga sebaliknya apabila penerapan manajemen strategi tidak dioptimalkan maka produktivitas juga tidak akan meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2002. *Konsep Manajemen Strategi*. Diterjemahkan oleh Alexander Sindoro. Jakarta : PT. Prenhalindo.
- Riduwan,. 2002. *Skala Pengukuran Variabel-Variabel Penelitian*. Bandung : CV Alfabeta.
- Saladin, Djaslim. 2003. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Bandung : Linda Karya.
- Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta : LP3ES
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung : CV. Alfabeta.