

Arsitektur Strategi Pengembangan Bisnis Pelabuhan Darat

Architecture of Dry Port Business Development Strategies

Michael Jourdan^{1*}, Lukman M. Baga², Harianto³

^{1, 2, 3} Institut Pertanian Bogor, Bogor, Indonesia

*Corresponding email : abahjourdan@yahoo.com

ABSTRACT

The purpose of this study is to identify internal and external factors that influence CDP business development, formulate business development strategies, and design CDP strategic architecture. Cikarang Dry Port (CDP) is a land port designed to support export and import activities and supply chains in the Jabodetabek and Cikarang regions. The precise business development strategy to optimize resources and opportunities for the CDP business environment is important to develop. The method of this research is descriptive analysis and purposive sampling. The analytical tools used include internal and external analysis and SWOT. The results show that the IFE and EFE values obtained are 3.03 and 3.07. Its main strength is the availability of land port's capacity with a score of 0.56. The external factors that provide significance relative to the success of dry port development are internet usage and applications on smartphones that scored 0.32. The regulation on expansion and business development of the Kalibaru Port (Newport Priok Container Terminal) is the biggest threat of 0.06 and 0.04.

Keywords: *Architecture strategy; external factors evaluation; internal factor evaluation; SWOT matrix; land port*

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan bisnis CDP, merumuskan strategi pengembangan bisnis, dan merancang arsitektur strategi CDP. Cikarang Dry Port (CDP) adalah pelabuhan darat yang dirancang untuk mendukung kegiatan ekspor dan impor serta rantai pasok di wilayah Jabodetabek dan Cikarang. Strategi pengembangan bisnis yang tepat untuk mengoptimalkan sumber daya dan peluang lingkungan bisnis CDP penting untuk dikembangkan. Metode penelitian ini adalah analisis deskriptif dan *purposive sampling*. Alat analisis yang digunakan termasuk analisis internal dan eksternal dan SWOT. Hasil penelitian menunjukkan nilai IFE dan EFE yang didapat adalah 3,03 dan 3,07. Kekuatan utamanya adalah ketersediaan kapasitas pelabuhan darat dengan skor 0,56. Faktor eksternal yang memberikan signifikansi relatif terhadap keberhasilan pengembangan *dry port* adalah penggunaan internet dan aplikasi pada *smartphone* mendapat nilai 0,32. Peraturan ekspansi dan pengembangan bisnis Pelabuhan Kalibaru (Newport Priok Container Terminal) merupakan ancaman terbesar adalah 0,06 dan 0,04.

Kata Kunci: arsitektur strategi; evaluasi faktor eksternal; evaluasi faktor internal; matriks SWOT; pelabuhan darat

PENDAHULUAN

Peran pelabuhan sebagai pendorong transportasi multimoda sangat penting untuk aktivitas ekonomi sebuah negara di tengah globalisasi dan pasar bebas dunia. Pelabuhan darat berperan memfasilitasi dan mengembangkan perdagangan internasional (Haralambides & Gujar, 2011). Konsep pelabuhan darat mengintegrasikan pelayanan dasar logistik, logistik dengan nilai tambah dan keuangan komersil. Konsep pelabuhan darat (*dry port*) muncul sebagai pengembangan dari infrastruktur pelabuhan laut (*sea port*). Pelabuhan darat adalah suatu kawasan di pedalaman yang dapat melaksanakan fungsi suatu pelabuhan laut (Suyono 2001), seperti kepabeanan, fasilitas bongkar muat, lapangan penumpukan di bawah pengawasan kepabeanan, agen pelayaran, dan bank. Pelabuhan darat dikategorikan berdasarkan jaraknya yaitu jarak pendek, menengah dan panjang (Roso, Woxenius, & Lumsden, 2009). Salah satu pelabuhan darat terbesar di Indonesia berada di dalam kawasan bisnis Jababeka Cikarang - Cikarang Dry Port (CDP). Pelabuhan darat ini menjadi penunjang aktivitas ekspor dan impor terutama pada kawasan industri Jababeka. CDP memiliki *core business* di bidang pelabuhan dan ekspor impor.

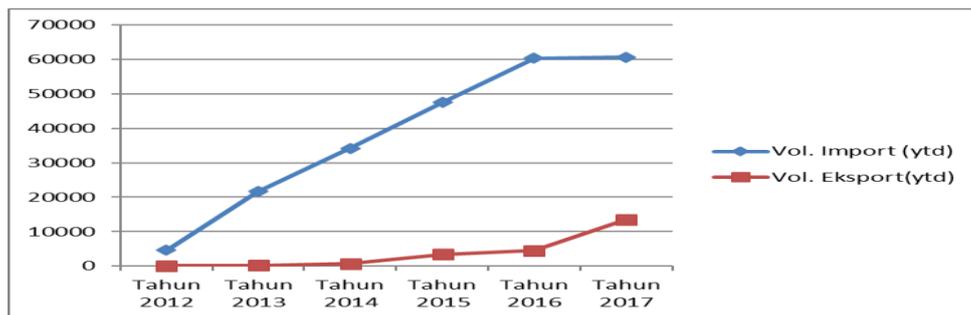
Lokasi CDP terletak di jantung zona terbesar manufaktur Jawa Barat, bergabung dengan lebih dari 2500 industri perusahaan, baik perusahaan multinasional dan usaha kecil dan menengah (UKM). Area CDP sekitar 200 hektar dirancang mudah diakses ke jalan raya dan sistem kereta api. Nilai tambah angkutan kereta api dapat mengurangi waktu tunggu dan emisi gas karbon (Jeevan, Chen, & Lee, 2015). Pada perjalanannya, ada kendala dan masalah terkait pengembangan bisnis terutama pada strategi pemasaran seperti strategi pengembangan harga. Ada perbedaan yang signifikan di antara tarif kompetitor

di Jakarta International Container Terminal (JICT) dan CDP.

Dikutip pada situs resminya pada cikarangdryport.com, CDP menawarkan layanan *one stop* untuk penanganan kargo dan solusi logistik untuk ekspor internasional dan impor serta distribusi domestik. CDP menyediakan pelabuhan terpadu dan jasa logistik dengan puluhan logistik dan pemain rantai pasokan seperti eksportir, importir, operator, operator terminal, kontainer stasiun barang, gudang berikat, transportasi, logistik pihak ketiga (3PL), kosong depo kontainer, serta bank dan fasilitas pendukung lainnya. Formalitas dokumen untuk *port clearance* dan bea cukai dapat diselesaikan di Cikarang Dry Port karena CDP merupakan gerbang perpanjangan dari Pelabuhan Internasional Tanjung Priok. CDP juga bergerak di bidang pelabuhan untuk aktivitas ekspor dan impor. Hal ini dipercaya mampu menurunkan lama waktu tunggu bongkar muat atau *dwelling time*. Permasalahan ini menjadi hangat diperbincangkan ketika Presiden Republik Indonesia, Joko Widodo, melakukan inspeksi di Pelabuhan JICT di Tanjung Priok. Presiden menginstruksikan waktu tunggu harus kurang dari 3,1 hari karena akan mengganggu sistem rantai pasok dan harga barang.

Menurut GM Commercial Cikarang Dry Port, Imam Wahyudi, adanya sistem *dry port* di Cikarang akan membantu penumpukan peti kemas menjadi terurai serta dapat mendukung penurunan *dwelling time* di Pelabuhan Tanjung Priok hingga menjadi 2.1 hari (Rahajeng, 2016). CDP saat ini baru melayani 60 000 – 70 000 TEUs (*twenty-feet equivalent units*) per tahun dari yang ditetapkan oleh perusahaan pada tahun 2017 sebesar 100 000 TEUs. Pangsa pasarnya sekitar 3 persen dari 62 persen arus barang kawasan industri Cikarang, Bekasi, yang dikapalkan melalui Pelabuhan Tanjung Priok. Dalam jangka panjang, CDP akan meningkatkan kapasitas lapangan penumpukan peti kemas hingga menjadi

2.5 juta TEUs per tahun dari saat ini 400 000 TEUs per tahun (Gambar 1).



Gambar 1 Volume Penjualan Peti kemas Cikarang Dry Port

Cikarang Dry Port memiliki kantor yang berpusat di Kawasan Industri Cikarang yang beroperasi penuh pada hari kerja untuk keperluan aktivitas bongkar muat peti kemas. Selain itu layanan pengemasan kargo dan jasa kliring kontainer terintegrasi dengan fasilitas perbaikan peti kemas dan tempat terbuka serta karantina pada tempat tertentu sesuai dengan kebutuhan dari pelanggan yaitu importir dan eksportir (Nuraeni, 2015) dengan total luas lahan penggunaan sebesar 269.009 m². Pelacakan kargo berbasis komputerisasi dilakukan agar pelanggan dapat melakukan *tracking* kargo melalui *website* yang terhubung pada *server* dari sistem navigasi CDP. Namun bukan tanpa kekurangan bahwa pelabuhan darat CDP memiliki keterbatasan padapengembangan teknologi seperti ponsel pintar atau gawai lainnya untuk memonitor bagaimana aktivitas proses bongkar muat pelabuhan serta *tracking* kargo milik pelanggan.

Pemanfaatan pelabuhan darat sebagai alternatif lain dalam proses pengiriman barang atau kargo tidak terlepas dari keputusan pelanggan untuk meninggalkan atau mengambil unit yang memiliki standar tertentu untuk kegiatan ekspor dan impor tanpa harus melalui akses langsung pada pelabuhan laut (Leveque & Roso 2002). Keuntungan lainnya menggunakan pelabuhan darat adalah menurunkan terjadinya keterlambatan pengiriman atau penjemputan barang karena kemacetan jalan kota maupun akses pada pelabuhan

laut (Nuraeni, 2015). Namun di samping banyak memiliki keuntungan, pelabuhan darat pun memiliki kelemahan, seperti adanya potensi kehilangan volume barang atau barang terendiri bila pada proses pengantaran jarak jauh yang memakan waktu yang cukup lama, sehingga pelanggan akan merasa kecewa dan tidak ingin menggunakan jasa pelabuhan darat sendiri. Selanjutnya untuk memulai bisnis pelabuhan darat perlu biaya yang cukup tinggi mengingat pembangunan infrastruktur yang canggih serta berkapasitas tinggi tentu saja akan membutuhkan banyak sumber daya baik itu berupa materi, sistem, manusia dan lain-lain (Nuraeni, 2015).

Pada perusahaan pelabuhan darat, CDP, perlu manajemen strategis yang tepat agar perusahaan dapat mencapai tujuan jangka panjangnya. Sebagai pelabuhan darat, CDP harus mengembangkan fasilitas pelayanan yang terkait impor maupun ekspor logistik sebagai perpanjangan dari Pelabuhan Tanjung Priok atau *hub* dalam Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia (Perpres No. 32 Tahun 2011). Untuk mengoptimisasi sumber daya dan melakukan efisiensi pada perusahaan, perencanaan strategis sangat diperlukan baik pada level korporasi sampai unit terkecil dalam perusahaan. Tahap analisis manajemen strategis suatu perusahaan ada tingkatannya. Interaksi antara level tersebut dapat memberikan dampak baik secara langsung maupun tidak langsung

tekait masa depan perusahaan (Wheelen & Hunger, 2012).

Pada konteks CDP sebagai tahap awal pengembangan *smart port*, mulai awal Mei 2017, CDP menerapkan sistem gerbang otomatis (*auto gate system*), *e-DO*, *e-Biling* and *e-Payment* dalam satu atap terhubung dengan sistem pelayanan kepelabuhan, bea cukai dan karantina serta bank. Ini merupakan satu langkah awal untuk menuju sistem yang *paperless* sehingga akan mengurangi tingkat *dwelling time* dari 3 hari menjadi 1 hari (Ratya 2017). Namun pada pengembangannya bukan tanpa permasalahan dikarenakan perlu adanya sosialisasi terhadap pihak internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat diimplementasikan dengan tepat sasaran. Di samping sosialisasi pada tahap awal, perlu adaptasi dari para pemangku kepentingan seperti perusahaan *trucking*, *freight forwarder* dan elemen-elemen lain yang saling berkaitan dengan aktivitas bisnis terminal peti kemas pelabuhan darat dari CDP tersendiri.

Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal menyangkut persoalan politik ekonomi, sosial, teknologi dan hukum (PESTL) persaingan di pasar industri di mana CDP berada. Pada persoalan ekonomi bagaimana perusahaan mempertimbangkan aspek investasi dan iklim usaha pelabuhan darat saat ini. Faktor politik akan meliputi terkait kebijakan mengenai perdagangan

internasional, aktivitas ekspor impor dan kebijakan mengenai pelabuhan itu sendiri (Witte, Wiegman, van Oort, & Spit, 2014). Faktor lain seperti teknologi akan mencakup inovasi mengenai komunikasi informasi dan peran institusi terkait pengembangan bisnis pelabuhan darat (Hanaoka & Regmi, 2011). Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap kondisi kinerja CDP dalam menentukan strategi pengembangan bisnis.

Berdasarkan pemaparan di atas, maka tujuan penelitian ini mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi pengembangan bisnis CDP, merumuskan strategi pengembangan bisnis, dan merancang arsitektur strategi CDP.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data hasil wawancara dan survei serta data sekunder di Cikarang Dry Port. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik *purposive sampling* dan *judgment sampling*. Penelitian ini mempertimbangkan pendapat pakar pengembangan bisnis pelabuhan darat. Pihak internal yang menjadi responden adalah Manajer Marketing dan Direktur Komunikasi CDP dan pihak eksternal perusahaan, seperti pihak *trucking*, *forwarder* dan *port economist*.

Tabel 1 Pengolahan dan Analisis Data

Tahapan	Tujuan	Alat Analisis	Keluaran
I	Evaluasi kinerja perusahaan	<i>Fact finding</i> dengan wawancara dan studi literatur	Kinerja perusahaan
II	Analisis lingkungan eksternal	PESTEL	Peluang dan ancaman perusahaan
	Analisis lingkungan internal	Value Creation	Kekuatan dan kelemahan perusahaan
	Evaluasi lingkungan eksternal dan internal	Matriks EFE dan IFE	Posisi perusahaan saat ini dalam kuadran matriks IE

III	Perumusan strategi pengembangan bisnis pelabuhan darat	Matriks SWOT Arsitektur Strategi	Strategi-strategi dihasilkan pengembangan pelabuhan darat.	yang untuk bisnis
-----	--	-------------------------------------	--	-------------------

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Tahap Masukan (*Input Stage*) dengan IFE-EFE

Analisis yang digunakan dalam penelitian ini diawali dengan identifikasi faktor internal dan eksternal dari Cikarang

Dry Port. Pengambilan data dilakukan melalui wawancara mendalam kepada pengambil keputusan yang terkait dalam meningkatkan pengembangan bisnis pelabuhan darat di CDP. Nilai faktor internal dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Indikator	Bobot	Rating	Skor
KEKUATAN			
Ketersediaan kapasitas pelabuhan darat	0,14	4	0,56
Kelengkapan infrastruktur pelabuhan darat	0,13	4	0,52
Perbandingan Tarif Terminal	0,13	3	0,39
Jalur birokrasi pelabuhan darat	0,12	3	0,36
Inovasi sistem IT	0,12	4	0,48
KELEMAHAN			
Promosi yang dilakukan belum optimal	0,07	2	0,14
Belum banyak PPJK-Tracking	0,09	2	0,18
Adanya double handling yang mengakibatkan adanya biaya tambahan	0,08	2	0,16
Belum banyak depo container	0,06	2	0,12
Negosiasi dengan pemangku kepentingan	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		3,03

Berdasarkan perhitungan faktor strategis internal, kekuatan utama dari CDP adalah ketersediaan kapasitas pelabuhan darat. Hal ini ditunjukkan dengan skor 0,56. Faktor strategis yang menjadi kelemahan utama adalah belum banyak PPJK-Tracking yaitu memiliki

skor 0,18. Sedangkan faktor kelemahan terendah yaitu faktor belum banyak depo kontainer dan negosiasi dengan pemangku kepentingan yang memiliki skor 0,12. Total skor dari Matriks IFE adalah 3,03. Hasil analisis faktor-faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 3 Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Indikator	Bobot	Rating	Skor
PELUANG			
Paket Kebijakan Ekonomi 15	0,07	3	0,21
Memiliki konsep multimoda	0,08	4	0,32
Pendapatan domestik bruto	0,08	3	0,24
Ekspor dan impor Indonesia	0,07	4	0,28
Infrastruktur	0,06	3	0,18
Pembukaan lahan	0,06	3	0,18
Value added penunjang pelabuhan darat	0,07	4	0,28
Pengembangan pembangkit	0,07	4	0,28

listrik dan bisnis penunjang pelabuhan darat			
Pemanfaatan internet dan aplikasi pada gawai pintar	0,08	4	0,32
Kemampuan pemahaman tata kota	0,06	4	0,24
ANCAMAN			
Belum ada masterplan terkait dryport	0,04	2	0,08
Belum banyak regulasi yang mengatur terkait dryport	0,04	2	0,08
Nilai tukar rupiah yang tidak stabil	0,04	2	0,08
Kenaikan harga minyak	0,05	2	0,10
Kurangnya pengetahuan mengenai dryport	0,05	2	0,10
Pengembangan bisnis New Priok oleh JICT	0,03	2	0,06
Regulasi Ekspansi	0,04	1	0,04
TOTAL	1,00		3,07

Nilai tertinggi dari faktor peluang adalah memiliki konsep multimoda dan pemanfaatan internet dan aplikasi pada gawai pintar yaitu sebesar 0,32. Faktor peluang terkecil pada matriks EFE tersebut adalah faktor infrastruktur yaitu sebesar 0,18 yang artinya peluang terkecil yang diharapkan oleh CDP. Sedangkan faktor ancaman tertinggi yaitu kenaikan harga minyak dan kurangnya pengetahuan masyarakat mengenai *dry port* sebesar 0,1 yang berarti kedua faktor tersebut merupakan ancaman terbesar dalam pengembangan bisnis dari CDP. Faktor ancaman terkecil adalah belum adanya regulasi yang mengatur mengenai *dry port* dan berkaitan dengan ekspansi. Total skor matriks IFE sebesar 3,07.

B. Analisis Matriks IE

Berdasarkan nilai EFE dan IFE sebesar 3,07 dan 3,03. Citarang Dry Port berada pada posisi sel 1. Menurut David

(2009), strategi yang tepat untuk merespon hasil tersebut adalah dengan strategi intensif yaitu pengembangan pasar, pengembangan produk dan strategi integrasi.

C. Analisis SWOT

Penggabungan faktor internal dan eksternal dengan melalui tahapan analisis pada matriks SWOT akan menghasilkan alternatif-alternatif strategi untuk pengembangan bisnis dari Ciarang Dry Port. Matriks SWOT sendiri akan menghasilkan 4 strategi utama yaitu: Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*) dan Strategi WT (*Weaknesses-Threats*) (Rangkuti 2014). Seperti dapat dilihat pada Tabel 3 yang merupakan alternatif-alternatif strategi yang berasal dari analisis Matriks SWOT pengembangan bisnis CDP.

Tabel 4. Matriks SWOT Cikarang Dry Port

	Strengths (S)	Weakness (W)
Internal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan kapasitas pelabuhan darat 2. Kelengkapan infrastruktur pelabuhan darat 3. Perbandingan tarif terminal 4. Jalur birokrasi pelabuhan darat 5. Inovasi sistem IT 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi yang dilakukan belum optimal 2. Belum banyak PPJK dan Penyedia jasa truk di Cikarang <i>Dry Port</i> 3. Adanya double handling 4. Belum banyak depo kontainer di Cikarang <i>Dry Port</i> 5. Negosiasi dengan pemangku kepentingan
Eksternal	Strategi SO	Strategi WO
Opportunities (O)		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Paket Kebijakan ekonomi 15 2. Memiliki Konsep Multimoda 3. Pendapatan Domestik Bruto (PDB) 4. Ekspor dan Impor Indonesia 5. Infrastruktur 6. Pembukaan lahan 7. <i>Value added</i> penunjang pelabuhan darat 8. Pengembangan pembangkit listrik dan bisnis penunjang pelabuhan 9. Pemanfaatan internet dan aplikasi pada gawai pintar 10. Kemampuan pemahaman tatakota 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan aplikasi pendukung <i>E-DO</i>, <i>E-Billing</i> dan <i>E-Tracking</i> berbasis gawai pintar (S5, O9, O7, O4) 2. Mengoptimalkan pembangkit listrik sendiri dan pengemasan pada pelabuhan darat (S2, O8, O7) 3. Mempercepat dan mempermudah proses dokumen pelanggan (S1, S4, S5, O1) 4. Mempersiapkan fasilitas penunjang untuk <i>Inland Waterways</i> (S1, S2, O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi besar-besaran di dalam dan di luar Cikarang (W1, O4, O7) 2. Mendorong percepatan proses bongkar muat dari Tanjung Priok dengan lajur kereta logistik. (W3, O1, O2) 3. Melakukan promosi kepada pihak PPJK dan penyedia jasa truk di luar Cikarang untuk beroperasi di Cikarang <i>Dry Port</i> (W1, W2, O7, O4) 4. Meningkatkan kapasitas depot kontainer kosong di Cikarang <i>Dry Port</i> dan bekerjasama dengan penyedia depot kontainer untuk membuka depot kontainer di Cikarang (W4, W5, O4, O5) 5. Mengatur regulasi terkait minimum waktu tunggu, pengantaran dan proses bongkar muat (W3, W5, O4, O5)
Threats (T)	Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum ada masterplan terkait dryport 2. Belum banyak regulasi yang mengatur terkait <i>Dry Port</i> 3. Nilai tukar rupiah yang tidak stabil 4. Kenaikan harga minyak 5. Kurangnya pengetahuan mengenai <i>Dry Port</i> 6. Pengembangan bisnis New Priok oleh JICT 7. Regulasi ekspansi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Masterplan Cikarang <i>Dry port</i> (S2, S4, T1, T2) 2. Memberikan kemudahan kepada eksportir (S3, T3) 3. <i>Personal Approach</i> kepada <i>potential customer</i> di Luar Kawasan Industri Jababeka (S3, T5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sering diadakan sosialisasi terkait pelabuhan darat (W1, T5) 2. Menyesuaikan kapasitas Kereta Logistik dari Tanjung Priok menuju Cikarang <i>Dry Port</i> (W5, T6)

D. Arsitektur Strategi Cikarang Dry Port

Penyusunan rancangan arsitektur strategi pengembangan bisnis pelabuhan darat di CDP mengacu kepada hasil analisis internal dan eksternal dengan menggunakan analisis SWOT (Yudha, 2018). Rancang desain arsitektur strategi akan memberikan prioritas dan tahapan strategi untuk mencapai tujuan yang akan dicapai oleh CDP dalam beberapa ke depan. Hal-hal yang menjadi pertimbangan dalam penyusunan arsitektur strategi adalah waktu, sasaran yang akan dicapai dan tantangan yang dihadapi oleh CDP. Rancangan arsitektur strategi pengembangan bisnis CDP terdiri dari sumbu X dan sumbu Y, sumbu X menggambarkan waktu pada setiap tahap dalam periode tahun, sedangkan sumbu Y menggambarkan program yang akan diimplementasikan pada cetak arsitektur strategi (Wahyuningsih, 2014). Gambaran arsitektur strategi CDP dapat dilihat pada Gambar 2.

Hasil temuan dari penelitian ini menghasilkan implikasi manajerial dalam pengembangan bisnis pelabuhan darat oleh CDP dengan menghasilkan 13 alternatif strategi dari tahap analisis SWOT sebelumnya. Pengembangan bisnis pelabuhan darat diharapkan akan menaikan pemanfaatan kapasitas terminal peti kemas dan penumpukan sebesar 400 000 TEUs. CDP juga diharapkan meningkatkan pendapatan sebesar 50% pada 4 tahun ke depan dan dapat melakukan ekspansi pembukaan *dry port* baru di luar Cikarang. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka implikasi manajerial dirumuskan sebagai berikut:

Pada tahap I, manajemen dari CDP dapat mengembangkan aplikasi pendukung E-DO, E-Billing dan e-Tracking berbasis gawai pintar. Hal tersebut dapat meningkatkan kemudahan akses para pengguna jasa logistik di CDP melakukan pemesanan, mengontrol logistik dan menerima informasi

pemesanan peti kemas. Pada tahap ini diharapkan CDP dapat mempercepat dan mempermudah proses dokumen pelanggan dengan berkodrinasi dengan pihak bea cukai dan karantina pada Kawasan Pelayanan Pabean Terpadu (KPPT). Pada periode yang sama, CDP perlu mempersiapkan fasilitas penunjang untuk *inland waterways* yang direncanakan akan mulai beroperasi pada tahun 2021.

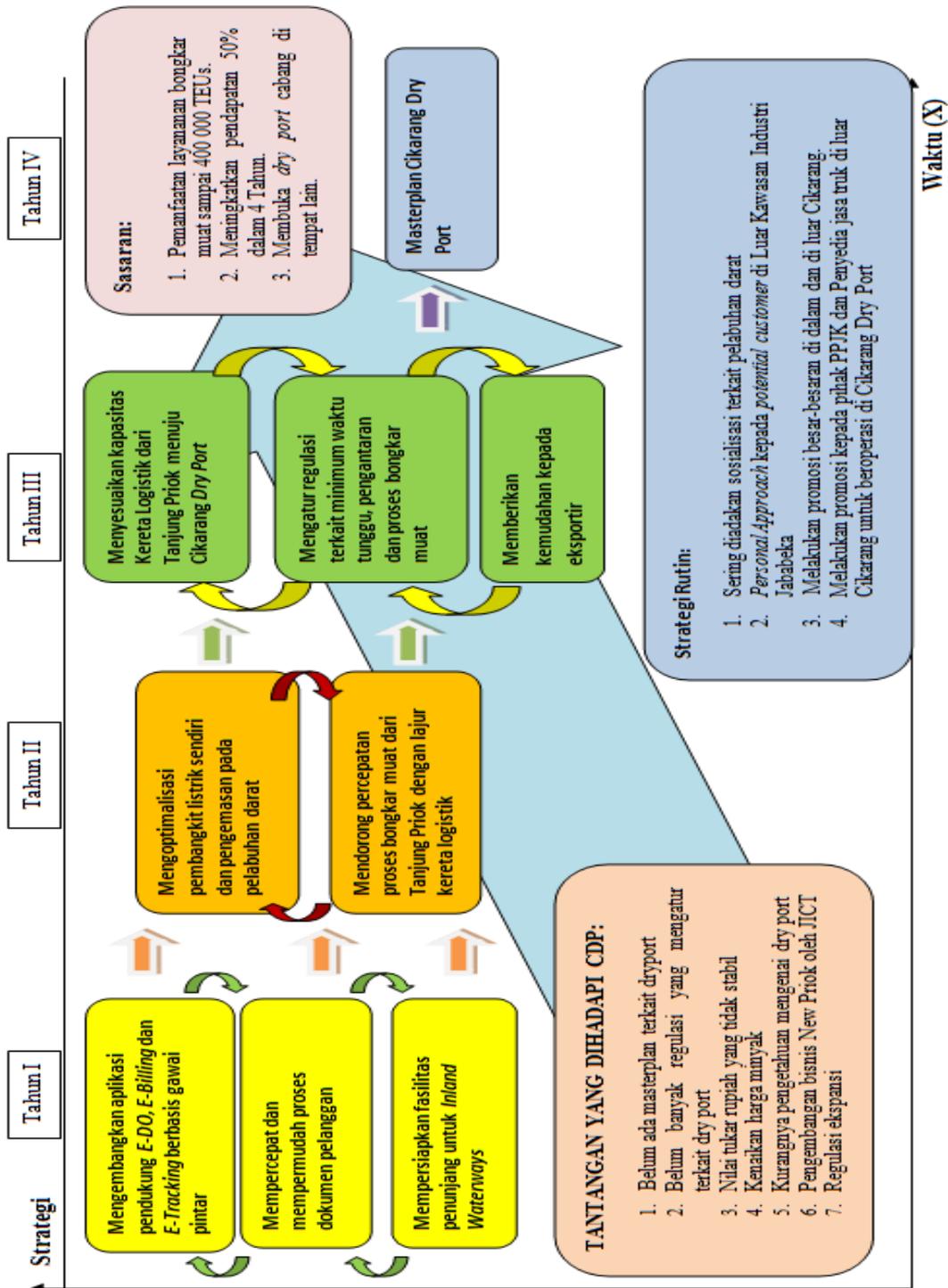
Tahap II, alternatif yang dilakukan adalah mengoptimalkan pembangkit listrik sendiri dan pengemasan pada pelabuhan darat. Hal tersebut diharapkan dapat menunjang aktivitas kepelabuhanan di CDP terutama pasca dioperasikannya *inland waterways*. Pada periode ini, CDP perlu memperhatikan percepatan proses bongkar muat dari Tanjung Priok dengan lajur kereta logistik sehingga tidak lagi bergantung kepada angkutan darat utama, yaitu jasa angkutan truk.

Tahap III, pihak manajemen dari CDP dapat mengusulkan peningkatan kapasitas kereta logistik dari Tanjung Priok menuju CDP maupun sebaliknya menuju Tanjung Priok. Kapasitas angkutan kereta logistik pada saat ini sejumlah 25-30 boks per hari dengan ukuran peti kemas 40 TEUs. Jadwal berangkat dan tiba dua kali sehari, yaitu pagi dan sore hari. Manajemen CDP dapat melakukan negosiasi dengan KAI dan pemangku kepentingan lain untuk meningkatkan kapasitas dan jadwal kereta logistik serta mengatur regulasi, seperti waktu tunggu minimum, pengantaran dan proses bongkar muat sehingga tidak ada waktu tunggu yang memakan waktu lama. Pada periode yang sama CDP perlu memberikan kemudahan kepada eksportir dengan potongan harga dan jaminan ketersediaan peti kemas kosong yang selalu siap pakai tanpa harus menunggu waktu lama.

Tahap IV, Manajemen CDP perlu membuat masterplan pelabuhan darat dengan para pemangku kepentingan yaitu kementerian teknis terkait, Pelindo II,

Dirjen Bea dan Cukai, dirjen yang mengurus karantina, pelaku industri dan pihak-pihak yang berkepentingan dengan logistik dan kepelabuhan lainnya. Dengan

dirumuskannya masterplan terkait pelabuhan darat diharapkan CDP dapat menjadi acuan untuk membuka bisnis pelabuhan darat di tempat lainnya.



Gambar 2 Arsitektur Strategi Pelabuhan Darat

SIMPULAN

Kondisi perusahaan mengalami perkembangan positif karena terjadi kenaikan pendapatan dan aset pada kondisi keuangan saat ini. Cikarang Dry Port perlu melakukan peningkatan pemanfaatan kapasitas layanannya.

Kondisi lingkungan internal dan eksternal CDP berada pada sel 1 dengan EFE dan IFE sebesar 3,07 dan 3,03. Kekuatan internal CDP yang dapat dimanfaatkan adalah ketersediaan kapasitas pelabuhan darat yang dapat dioptimalkan. Kelemahan yang perlu diwaspadai adalah belum banyak PPJK dan penyedia jasa truk serta depot peti kemas kosong. Peluang ketersediaan multimoda serta pemanfaatan internet dan aplikasi berbasis gawai pintar dari sisi eksternal mendapat skor tertinggi. Ancaman yang harus diwaspadai adalah pengembangan bisnis Pelabuhan Kalibaru (New Priok Container Terminal) dan regulasi ekspansi.

Alternatif Strategi yang dihasilkan matriks SWOT menghasilkan 14 strategi. Formulasi pengembangan bisnis pelabuhan darat disusun berdasarkan arsitektur strategi dalam 4 tahapan. Penelitian lanjut dapat dengan menambahkan pengukuran sumber daya manusia, efektivitas dan efisiensi waktu pengurusan dokumen, dan evaluasi kualitas jasa pelabuhan di CDP.

DAFTAR PUSTAKA

- Cikarang *Dry Port*.. About Us. [terhubung berkala] cikarangdryport.com [15 Agustus 2017]
- David, F.R. (2009). Strategic management: Concept and cases. Dalam D. Sunardi (Penerjemah), *Manajemen strategis*. Jakarta: Salemba Empat. (Terbit 2012)
- Hanaoka, S., & Regmi, M.B. (2011). Promoting intermodal freight transport through the development of dry ports in Asia: An environmental perspective. *IATSS Research*, 35(1), 16-23. doi:10.1016/j.iatssr.2011.06.001
- Jeevan, J., Chen, S., & Lee, E. (2015). The challenges of Malaysian dry port development. *The Asian Journal of Shipping and Logistics*, 31 (1), 109-134. doi:10.1016/j.ajsl.2015.03.005
- Kurniawati, T., & Sari, K.B. (2011). Analisis dan pilihan strategi: Membangun eksistensi perusahaan di masa krisis. *Jurnal Ekonomi Bisnis*, 14(3), 179-190 .
- Leveque, P., & Roso, S. (2002). *Dry port concept for seaport inland access with intermodal solutions*. Gothenburg: Chalmers University of Technology.
- Nuraeni, N. (2014). Evaluasi kualitas jasa pelabuhan darat (dry port): Studi Kasus Cikarang Dry Port (Tesis tidak terpublikasi). Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Presiden Republik Indonesia. (2001). Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 69 Tahun 2001 Tentang Kepelabuhanan. Diakses dari http://jdih.dephub.go.id/assets/uudocs/pp/2001/pp_no_69_tahun_2001.pdf
- Presiden Republik Indonesia. (2011). Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2011 Tentang Masterplan Percepatan dan Perluasan Pembangunan Ekonomi Indonesia 2011-2015. Diakses dari <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/41157/perpres-no-32-tahun-2011>
- Rahajeng, K.H. (2016, Oktober 8). Cikarang dry port dukung penurunan dwelling time. Berita Satu. Diakses dari <http://www.beritasatu.com/ekonomi/391309-cikarang-dry-port-dukung-penurunan-dwelling-time.html>
- Rangkuti F. 2014. *Analisis swot teknik membedah kasus bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Ratya, P.M. (2017, Mei 15). Percepat distribusi, Cikarang Dry Port kembangkan smart port. Diakses dari <https://finance.detik.com/berita-ekonomi-bisnis/d-3501025/percepat-distribusi-cikarang-dry-port-kembangkan-smart-port>
- Suyono, R.P. (2001). *Shipping: Pengangkutan intermodal ekspor impor melalui laut*. Jakarta: PPM.
- UNCTAD (1991). Handbook on the management and operation of dry ports. Diakses dari https://unctad.org/en/Docs/rdpldc7_en.pdf
- Wahyuningsih, Y. (2014). *Arsitektur strategik lembaga pembiayaan ekspor Indonesia* (Tesis tidak terpublikasi). Institut Pertanian Bogor, Bogor.
- Wheelen, T.L., & Hunger, J.D. (2012). *Strategic management and business policy* (13th ed.). New Jersey, US: Pearson Education.
- Witte, P., Wiegmans, B., van Oort, F., & Spit, T. (2014). Governing inland port: A multi-dimensional approach to addressing inland port-city challenges in European transport corridors. *Journal of Transport Geography*, 36, 42-52. doi:10.1016/j.jtrangeo.2014.02.011
- Yudha, M.S.M. (2018). *Strategi peningkatan kinerja Bank Sumsel Babel* (Tesis tidak terpublikasi). Institut Pertanian Bogor, Bogor.

Halaman ini sengaja dikosongkan.