

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Kawasan Industri Buli adalah Pemusatan Industri berbasis Nikel yang berada di desa Buli Halmahera Timur yang dikelola oleh PT. Feni Haltim (FHT) dengan tenan didalam perencanaan masterplan adalah industri Nikel PT. ANTAM dan anak usahanya. Didalam Kawasan Industri Buli terdapat Terminal Khusus (Tersus) yang dipergunakan untuk melayani kepentingan sendiri sesuai kebutuhan pokok industri di kawasan. FHT bertindak sebagai Unit Penyelenggara Pelabuhan (UPP) yang melakukan pengaturan, pengendalian dan pengawasan pada Tersus yang belum diusahakan secara komersial sesuai PM 50 Tahun 2021 pasal 1 ayat 13. Dikarenakan peraturan tersebut, FHT tidak bisa memanfaatkan Tersus secara komersial, sedang kenyatannya kapal yang datang adalah kapal logistik umum. Hal ini menimbulkan terjadinya fraud yang menjadi temuan audit perusahaan. FHT berharap Tersus dapat dikelola sesuai regulasinya sehingga akhirnya dapat memberikan manfaat secara komersial.

Pengelolaan Tersus yang teregulasi dengan pendirian Badan Usaha Pelabuhan (BUP) sesuai PM 50 Tahun 2021 pasal 30 ayat 1 diharapkan dapat memberikan kontribusi finansial baik kepada FHT maupun induk perusahaan yaitu ANTAM. Pelaksanaan pengelolaan Tersus saat ini hanya sebagai sarana penunjang bagi kelancaran distribusi produksi dan penunjangnya, padahal jika ditelusuri lebih dalam, bahwa pengelolaan Tersus yang saat ini berorientasi pada *Cost Centre* dapat dikonversi menjadi *Profit Centre*. Transformasi tersebut dijelaskan secara rinci pada Tabel 1.1.

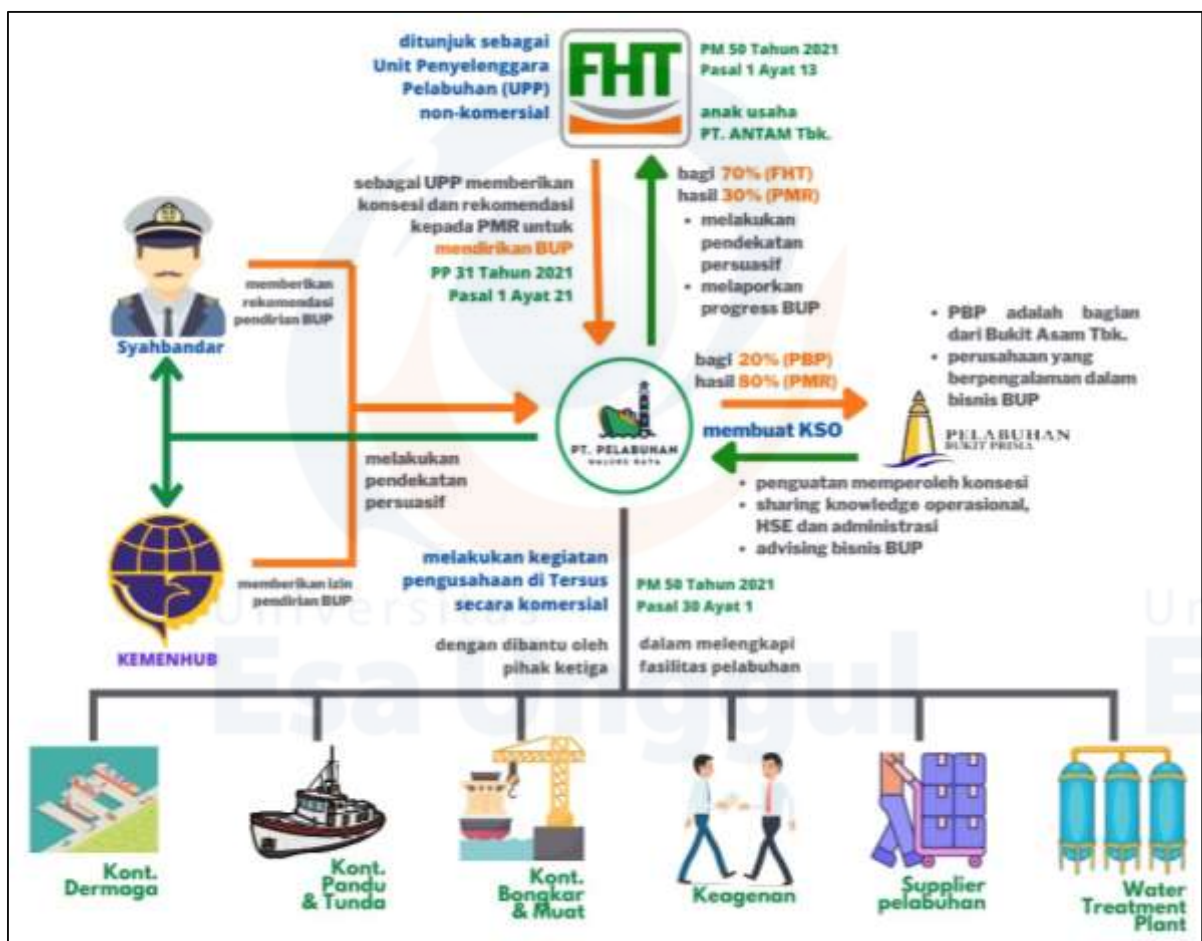
Tabel 1.1 *Current & New Business* Pelayanan Pelabuhan

<i>Current Business (FHT)</i>	<i>New Business (PMR)</i>
<i>Pembaruan dan Inovasi</i>	
<ul style="list-style-type: none">• Tersus tidak bisa dimanfaatkan secara komersial• Administrasi konvensional menyebabkan membengkaknya biaya• Fasilitas penunjang yang belum memadai	<ul style="list-style-type: none">• Pendirian Badan Usaha Pelabuhan (BUP) agar Tersus dapat dimanfaatkan secara komersial• Penyediaan platform E-PMR ekosistem pelabuhan yang terintegrasi• Penyediaan fasilitas & alat bantu bongkar muat yang memadai

Sumber : Hasil Diskusi Kelompok, 2023

Menurut PP 31 Tahun 2021 pasal 1 ayat 21, Konsensi merupakan pemberian hak oleh UPP dalam hal ini FHT kepada BUP untuk melakukan kegiatan penyediaan dan/atau pelayanan jasa kepelabuhanan tertentu dalam jangka waktu tertentu dan kompensasi tertentu. PMR akan bekerjasama dengan FHT. Kerjasama yang dimaksud adalah pendirian BUP sebagai pengelola Tersus komersial dan memberikan manfaat kepada masing-masing pihak dengan sistem bagi hasil. Bukti bahwa FHT menyetujui kerjasama yang ditawarkan yaitu berupa pemberian konsesi melalui perjanjian konsesi sesuai dengan PP 31 Tahun 2021 pasal 1 ayat 21.

Upaya PMR dalam mendapatkan konsesi Tersus dari FHT diantaranya dengan sistem bagi hasil dengan persentase yang besar bagi FHT sebagaimana dijelaskan pada Gambar 1.1. Selain itu, untuk meyakinkan FHT dalam memberikan konsesinya, PMR melakukan Kerjasama Operasional (KSO) dengan PT. Pelabuhan Bukit Prima (bagian dari PT. Bukit Asam Tbk.) sebagai perusahaan yang berpengalaman dalam bisnis BUP. PBP akan melakukan sharing knowledge berkenaan dengan proses operasional, HSE dan administrasi pelabuhan. PBP juga akan melakukan advising pada bisnis BUP sebagaimana tergambar pada Gambar 1.1. PMR yakin dengan pembagian keuntungan persentase yang besar dan mitra kerja yang strategis maka FHT akan memberikan konsesinya kepada PMR untuk mengelola Tersus, sehingga FHT tidak akan keluar biaya operasional lagi atas pengelolaan tersus namun justru akan mendapatkan pendapatan dari pembagian hasil dengan PMR.



Gambar 1.1 Struktur *Ownership* Bisnis PMR

Sumber : Hasil Diskusi Kelompok, 2023

Setelah PMR mendapatkan konsesi, PMR akan mengajukan permohonan rekomendasi dari pihak syahbandar Tersus sebagai syarat pendirian BUP. Rekomendasi dari UPP dan Syahbandar dilampirkan pada berkas pengajuan pendirian BUP melalui aplikasi OSS Kementerian Perhubungan (Kemenhub). Pada prosesnya operasinya, PMR akan dibantu oleh pihak ketiga dalam melengkapi fasilitas pelabuhan.

Pelayanan yang diberikan oleh PMR tentu memberikan profit bagi perusahaan. Profit yang diperoleh bergantung pada jumlah kunjungan kapal pada Tersus. Semakin banyak kapal yang berlabuh di Tersus maka semakin banyak juga profit yang didapatkan. Hal ini juga yang menggambarkan demand dari bisnis BUP ini. Secara bisnis Tersus bersifat monopoli karena digunakan sebagai satu-satunya pintu gerbang masuknya bahan baku dan logistik untuk keperluan Industri ANTAM dan anak usaha didalamnya.

Saat ini di dalam Kawasan Industri Buli terdapat pabrik ANTAM dan ANTAM Niterra Haltim (ANH) yang sudah beraktivitas. Sejak 2019 ANTAM sudah melakukan *commissioning* dan ANH melakukan *ground-breaking*. Tahun 2020-2023 Line 1 ANTAM sudah beroperasi dan sudah berjalan pembangunan Pabrik ANH serta kegiatan *Ore Export Ban*. Aktivitas yang berlangsung didalam Kawasan Industri Buli menyebabkan banyak kapal-kapal logistik yang men-*supply* barang. Kapal tersebut akan semakin bertambah seiring dengan pertumbuhan pabrik yang ada di kawasan. Proyeksi jumlah kunjungan kapal 5 tahun kedepan dapat dilihat pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2 Proyeksi Kunjungan Kapal pada Tersus

TOTAL	2023	2024	2025	2026	2027
Jumlah Kapal	491	491	491	547	606

Sumber : Hasil Diskusi Kelompok, 2023

1.2 Identifikasi Masalah dan Peluang

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, maka ditemukan beberapa aktivitas yang tidak menghasilkan *value* bagi *stakeholder* maupun bagi pelanggan. Pihak FHT mengelola Pelabuhan Tersus dengan *adcost* kepada tenan atas aktifitasnya kepelanggan dikarenakan keterbatasan izin Tersus yang dimilikinya melayani kapal yang tiba, disisi lain kapal yang tiba adalah kapal umum dimana pihak kapal sudah disiapkan uang kegiatan di Pelabuhan, sehingga FHT menginginkan profit dari penyediaan Tersus tersebut dari pihak kapal (pelanggan), sedangkan dari pihak pelanggan membutuhkan pelayanan yang cepat dan aman.

Oleh sebab itu terdapat peluang untuk mengusahakan Tersus secara komersial. Untuk menilai potensi dari inovasi yang akan dikembangkan, maka perlu dimulai dengan menganalisa kebutuhan sasaran konsumen. Teori yang digunakan pada analisa *value proposition canvas* terdiri dari 3 komponen (*Customer Jobs*, *Customer Pains*, *Customer Gains*) yang akan memudahkan pemilik rencana inovasi bisnis dalam menyusun keinginan yang dimiliki dan apa yang akan dilakukan oleh konsumen sesuai dengan inovasi bisnis yang dikembangkan.

1.2.1 Jobs to be done

Value proposition canvas dibagian *Customer Jobs* terdiri dari tugas dan keinginan yang harus dilakukan oleh target konsumen. Tujuannya agar dapat memahami kebutuhan sasaran konsumen. Konsumen dari PMR ialah FHT dengan induk perusahaan ANTAM dan juga kapal-kapal lain yang akan menggunakan jasa. Analisa *Customer Jobs* diantaranya sebagai berikut:

1. Konsesi dan rekomendasi dari UPP
2. Rekomendasi dari Syahbandar
3. Izin pendirian BUP dari Kemenhub
4. Pengurusan dokumen kepelabuhanan
5. Memastikan kapal aman dari karam saat masuk dan keluar pelabuhan
6. Melakukan bongkar muat barang dari kapal ke laydown
7. Melakukan pemenuhan air, persiapan logistic, pengisian bahan bakar (BB), dan maintenance (bila dibutuhkan)
8. Pengelola Badan Usaha Pelabuhan mengatur pengantaran material sampai di gudang industry

1.2.2 *Customer Pains*

Berdasarkan analisa *value proposition canvas* yang dilakukan, ditemukan beberapa hal yang menyebabkan timbulnya ketidaknyamanan (*pain*) dari kapal-kapal yang berlabuh di pelabuhan. Analisa *Customer pains* diantaranya sebagai berikut:

1. Pelaporan yang berantakan
2. Lingkungan kerja yang berbahaya
3. Proses operasional yang tidak efisien
4. Pengurusan dokumen administratif lambat
5. Waktu tunggu dan antri lama
6. Kecepatan bongkar muat relatif lama
7. Pengiriman barang ke kawasan industri yang lama
8. Keamanan olah gerak kapal tidak terjamin

1.2.3 *Customer Gains*

Pihak penyelenggara pelabuhan yang dalam hal ini ANTAM mengharapkan jasa-jasa pelabuhan yang diberikan pihak pelabuhan ke pihak kapal dapat menghasilkan *profit*. Sementara pihak kapal berharap proses pengurusan dokumen administratif cepat bahkan sejak kapal baru berangkat dari pelabuhan sebelumnya menuju pelabuhan tersebut. Pihak kapal juga mengharapkan ketersediaan fasilitas memadai seperti air bersih dan kebutuhan logistic untuk perjalanan selanjutnya. Para pekerja di Badan Usaha Pelabuhan juga diharapkan memiliki keterampilan dan pengetahuan yang baik. Hal ini mendukung analisa *value propotion canvas* pada bagian *Customer gains*. Berikut hasil dari analisa *Customer gains*:

1. Komunikasi yang pasif
2. Informasi yang tidak *update*
3. Kritik terhadap kebijakan
4. Bahan bakar kapal tersedia
5. Bekal pangan berlayar mudah didapat
6. *Maintenance facilities* lengkap
7. Keamanan barang terjamin
8. Laydown yang luas
9. Air bersih yang berkualitas melimpah

1.3 Solusi Bisnis

Permasalahan bisnis yang disampaikan diatas dapat dijawab melalui *product and services, gain creators, pain relievers* berikut:

1.3.1 *Products/Services*

Berdasarkan uraian identifikasi masalah di atas, PMR hadir sebagai Badan Usaha Pelabuhan yang teregulasi dan tersistem dengan fasilitas dan sumber daya yang memadai.

Pada bagian ini PT. Pelabuhan Maluku Raya memberikan solusi inovasi dalam analisa *product and services* yang dapat menjawab kebutuhan dan keinginan dari setiap konsumen.

Berikut analisa *product and services* pada konsumen:

1. Hubungan baik dengan stakeholder
2. Pekerjaan yang sistematis dan disiplin serta aman dan nyaman
3. Penyediaan platform PMR *services* ekosistem pelabuhan
4. Menyediakan alat bongkar muat dan armada pengiriman dengan tenaga kerja yang professional di ketiga jetty
5. Pekerjaan berbasis SLA
6. Kerjasama dengan pihak ketiga dalam melengkapi fasilitas pelabuhan

1.3.2 *Gain Creators*

Pada bagian *gain creators* diharapkan inovasi bisnis yang dikembangkan dapat memberikan *value* dan *experience* kepada konsumen saat menggunakan jasa layanan PT. PMR. Berikut analisa *gain creators*:

1. Komunikasi yang aktif
2. Memberikan informasi yang update
3. Mendukung kebijakan yang dibuat
4. Pemanfaatan hasil tani dan nelayan hinterland
5. Mekanik handal dengan fasilitas pendukung
6. Koordinasi dengan aparat setempat
7. Pembukaan lahan untuk *laydown*
8. Penyaluran air dari WTP

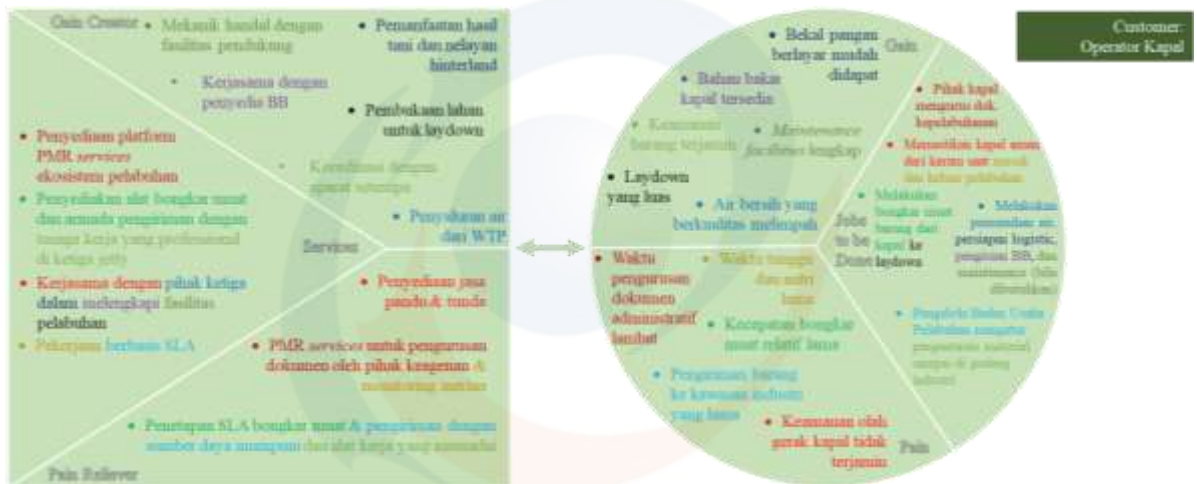
1.3.3 *Pain Reliever*

Pada bagian ini diharapkan inovasi bisnis yang diberikan dapat menghilangkan ketidaknyamanan (*pains*) dari setiap konsumen dan menghindari situasi yang tidak diharapkan. Berikut hasil analisa *pain relievers*:

1. Pelaporan yang rapi dan tepat waktu
2. Lingkungan kerja yang nyaman dan aman
3. Proses operasional yang efisien
4. PMR *services* untuk pengurusan dokumen oleh pihak keagenan & monitoring antrian
5. Penetapan SLA bongkar muat & pengiriman dengan sumber daya mumpuni dan alat kerja yang memadai
6. Penyediaan jasa pandu & tunda



Gambar 1.2 Value Proposition Canvas PT. PMR (Stakeholder Tersus)
(Sumber: Tim Penulis, 2023)



Gambar 1.3 Value Proposition Canvas PT. PMR (Operator Kapal)
(Sumber: Tim Penulis, 2023)

Tabel 1.4 Profil Singkat PT. PMR

Nama Perusahaan	PT. Pelabuhan Maluku Raya
Jenis Perusahaan	Perseroan Terbatas
Tahun Berdiri	2023
Provinsi	Maluku Utara
Lokasi Perusahaan	Kawasan Industri Buli
Modal Awal	Rp 7.296.545.253 (Tujuh Miliar Dua Ratus Sembilan Puluh Enam Juta Lima Ratus Empat Puluh Lima Ribu Dua Ratus Lima Puluh Tiga Rupiah) yang diperoleh dari modal sendiri dan Bank.
KLBI	52221 - Aktivitas Pelayanan Kepelabuhanan Laut
Basis Bisnis	B2B
Produk	Badan Usaha Pelabuhan yang teregulasi dan tersistem dengan fasilitas dan sumber daya yang memadai.

Sumber : Tim Penulis, 2023.

1.4 Profil Perusahaan

PT. Pelabuhan Maluku Raya direncanakan didirikan pada tanggal 1 Januari 2023 di Kawasan Industri Buli di Buli, Kabupaten Halmahera Timur, Provinsi Maluku Utara. PT. PMR sendiri memiliki bentuk badan hukum Perseroan Terbatas (PT). Secara singkat profil PT. PMR dituliskan pada Tabel 1.4.



Gambar 1.2 Logo PT. Pelabuhan Maluku Raya

Tagline

You deserve satisfying service

Logo

Warna hijau yang digunakan menunjukkan jaminan keamanan yang ditawarkan oleh PT. PMR. Warna orange menunjukkan kesan perusahaan yang memiliki budaya/semangat kreativitas untuk memberikan kualitas terbaik. Warna abu-abu menunjukkan kestabilan dan keseriusan PT. PMR dalam melayani setiap *Customers*. Sedangkan mercusuar sendiri merupakan bangunan yang membantu navigasi kapal laut dengan bantuan cahayanya.

1.5 Visi dan Misi

Visi PT. PMR

Terwujudnya Perusahaan Pengelola Pelabuhan Yang Terintegrasi dalam Kawasan Industri, Berdaya Saing Tinggi, dengan Proses Operasional yang Efisien Serta Menciptakan Ekosistem Pelabuhan Yang Bertaraf Internasional.

Misi PT. PMR

- Menyiapkan landasan dasar perusahaan sebagai regulasi baik kebijakan umum dan teknis serta peraturan yang diperlukan untuk pengelolaan Pelabuhan.
- Mengembangkan kelembagaan yang berorientasi bisnis sebagai penggerak dan pendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia bagian Timur.
- Menyediakan Jasa Kepelabuhan dan non Kepelabuhan yang terintegrasi dengan Kawasan Industri dengan berorientasi pada kepuasan Pelanggan.
- Membangun jaringan kerjasama pengusaha dalam Kawasan Industri dengan pelaku bisnis logistic nasional.
- Meningkatkan Nilai Tambah bagi *Stakeholder* secara berkelanjutan.
- Mendorong pengembangan SDM yang professional untuk kesejahteraan karyawan.
- Memastikan proses operasional berjalan dengan efektif dan efisien.