Konsep rantai nilai (*value chain*) dari Porter sebagai alat bersaing untuk mengefektifkan rumusan strategi generik terlalu sederhana untuk dioperasikan. Rantai nilai hanya dapat efektif jika didukung oleh kapasitas internal perusahaan, untuk itu teori "*structure in fives*" dari Mintzberg dapat melengkapi teori rantai nilai tersebut.

Hampir tidak mungkin suatu perusahaan yang menetapkan biaya rendah (*low cost*) langsung unggul dipasar yang baru pertama kali dimasukinya. Dibutuhkan pengulangan dan penyesuaian untuk mendapatkan citra dari konsumennya dan ini membutuhkan biaya, sehingga itu maka yang sesuai adalah strategi biaya efektif artinya penggunaan beban biaya yang sesuai dengan sifat bisnis dalam lingkungan industri yang dimasuki oleh suatu perusahaan. Isu lingkungan misalnya emisi-nol turut menambah beban biaya operasi suatu perusahaan sehingga membutuhkan strategi biaya efektif yang sesuai.

DAFTAR BACAAN

- Argyris, Chris and Donald A. Schon, 1996. *Organizational Learning II: Theory, Method & practice.* Addison-Wesley Publishing Co., Reading, USA.
- Clarke, Liz., 1994. *The Essence of Change.* Prentice Hall (LTK) Ltd., Hertfordshire, England.
- Crozier, Michel., 1963. *The Bureaucratic Phenomenon.* University of Chicago Press, Chicago, USA.
- Doz, Yves L. and C. K. Prahalad, *A Process Model Strategic Redirection in Large Complex Firms: 7he Case of Multinational Corporation.* in A. M. Pettigrew (ed.), 1987. The Management of Strategic Change. Basil Blackwell, Oxford, England.
- Galbraith, Jay R.; Edward E. Lawler III, and Associates, 1993. *Organizing for the Future : The New Logic for Managing Complex Organizations.* Jossey-Bass Publishers, San Francisco, USA.
- Herbst, Philip G., 1974. *Socio-Technical Design: Strategies in Multidisciplinary Research.* Tavistock Publications, London, England.
- Hergenhahn, B.R. and Matthew H. Olson, 1997. *An Introduction to Theories of Learning.* 5th Edition. Prentice-Hall International Inc., New Jersey, USA.
- Mintzberg, Henry., 1993. *Structure* In *Fives : Designing effective Organizations.* Prentice-Hall International, Inc., New Jersey, USA.
- Porter, Michael E., 1980. *Competitive Strategic : Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* The Free Press, New York, USA.

............., *1985.* *Competitive Advatage : Creating and Sustaining Superior Perfomance.* The Free Press, New York, USA

— - ——— 1987. *From Competitive Advantage to Corporate Strategy.* Harvard Business Review (May-June).

- Scott, Richard W., 1992. *Organizations : Rational, Natural, and Open Systems.* *3rd* Edition. Prentice-Hall International, Inc. New Jersey, USA.

V . I . S . I B . A . R . U SEBUAH PELABUHAN

Ir. A.Basith Achmad, MS

Investasi infrastruktur dan pemasangan fasilitas besar-besaran pada tahun akhir-akhir ini, ditambah kehadiran lebih dari 100 perusahaan yang bergerak di bidang buah-buahan, serta meningkatnya kompetisi internasional telah membuat pelabuhan buah Rotterdam menjadi pelabuhan buah terkemuka di Eropa, hanya dalam waktu beberapa tahun saja! Pelabuhan secara tradisional adalah tempat berlabuhnya kapal yang akan memuat atau membongkar barang-barang. Namun, di jaman modern pelabuhan semakin memperlihatkan sosoknya bukan hanya sebagai tempat bersandarnya kapal. Ia dapat menjadi tempat pendidikan dan latihan tenaga pengelola pelabuhan, arena promosi, tempat mengembangkan karir tenaga terampil dari berbagai disiplin ilmu, sentra industri dan bahkan menjadi tujuan wisata favorit di suatu negara.

Dalam mata rantai perda-gangan atau distribusi produk-produk agribisnis, pelabuhan menjadi salah satu mata rantai yang sangat penting. Pelabuhan yang dapat memberikan jasa penangan-an bahan yang paling baik dengan biaya yang kompetitif akan menjadi pilihan utama para eksportir maupun importir. Andaikan saja di Jakarta ada dua pelabuhan yang boleh bersaing bebas untuk mempere-butkan konsumen maka pemenang-nya pasti pelabuhan yang berope-rasi lebih efisien, menyediakan fasilitas penunjang lebih lengkap, memberikan pelayanan lebih baik, dan menawarkan biaya yang secara keseluruhan lebih murah. Dalam rangka memenang-kan persaingan seperti inilah, misalnya, pelabuhan Rotterdam di Belanda menawarkan jasa yang bunyinya mirip iklan perusahaan titipan kilat sbb:

"Kami siap mengirim sepuluh, tiga, atau bahkan satu palet barang sekalipun, dalam radius 800 km dalam waktu maksimum 24 jam".

Pelabuhan Rotterdam ada-lah milik Pemda Rotterdam dan dikelola oleh sebuah badan bernama *The Rotterdam Municipal Port Management* (RMPM). Sejak 1 Januari 1997, RMPM dikepalai oleh seorang Ketua yang membawai dua direktur eksekutif, yaitu direktur Pengapalan (dijuluki bagian air) dan direktur urusan infrastruktur dan komersial (dijuluki bagian darat). Sebanyak 1130 orang bekerja di RMPM. Sekitar 780 terlibat dalam penangan lalulintas pengiriman barang secara cepat, efektif dan efisien, sekitar 130 bekerja untuk direktorat infrastruktur dan urusan komerial, serta sisanya sekitar 220 bekerja di bagian penyediaan dukungan dan kebijakan strategis untuk RMPM. Ketua RMPM didukung oleh satu *think-tank* yang selalu memberikan masukan inovatif untuk menjaga daya saing pelabuhan secara berkelanjutan.

Memasuki abad 21, RMPM telah mempersiapkan diri dengan seksama. Tahun 1996 dianggap sebagai tahun transisi. Business plan kedua (periode 1997 - 2000) telah dibuat dan sasaran - sasaran yang konkrit telah diformulasikan. Dibawah slogan "dari *Lanlord* ke Manajer Pelabuhan", RMPM telah bersiap dengan kekuatan penuh untuk mengarungi abad 21.

- Penulis adalah Staf Pengajar
- Fateta - IPB, dan MMA - IPB

PILIHAN PASAR

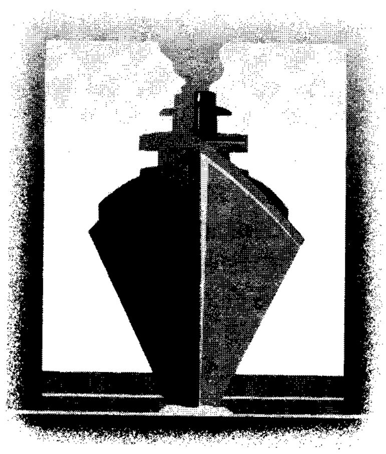
Di dalam *Business Plan* 1997 - 2000, RMPM telah membentangkan dengan jelas pilihan pasar untuk periode tersebut ke depan. Ujung tombak dari *business plan* tetap dilanjutkan, sambil pada saat yang sama RMPM melebarkan pandangan dan visi pembangunannya.

Kebijakan pengembangan yang diambil RMPM dalam kaitannya dengan pilihan pasar dapat diringkas dalam enam konsep kunci sbb:

- *Strategic acquisition*: akusisi perusahaan dan aliran kargo yang dapat memperkuat struktur pelabuhan dan kompleks industri.
- *Market oriented facilities:* menyiapkan tanah, infrastruktur dan jasa nautikal untuk memenuhi persyaratan dan mintaan pelanggan yang khas.
- *The development of new product and concepts*: di fokuskan pada penguatan struktur pelabuhan dan kompleks industri.
- *Networks*: untuk mengenal pelanggan serta pelanggan dari pelanggan dan para pengambil keputusan di seluruh dunia. Ini kunci sukses di era ekonomi global.
- *Financial innovation*: menciptakan bentuk-bentuk baru finansial agar dapat melayani atau mempercepat pengembangan pelabuhan dan area industri.
- *Supporting policy*: mempengaruhi faktor-faktor eksternal seperti pembangunan fisik, lingkungan, hubungan dengan daerah pedalaman, *image* dan teknologi informasi.

Persaingan itu tajam dan keras. Pelabuhan-pelabuhan lain di Eropa selalu siap dan menungu untuk menyergap peluang yang gagal dimanfaatkan oleh Belanda. Pengelola pelabuhan tidak dapat lagi hanya menungu pelanggan datang atau membatasi usahanya sebagai *landlord* yang menyewakan tanah untuk industri dan lain-lain di wilayah pelabuhan. Meningkatnya proses produksi yang semakin efisien di satu pihak dan meningkatnya kekuatan konsumen di pihak lain menuntut adanya fleksibilitas dan kostumisasi : Transportasi mengalir dengan baik, kegiatan-kegiatan industri dan distribusi melalui pelabuhan berlangsung dengan rasio kualitas dan biaya terbaik, fasilitas lengkap dan jaringan hubungan terbaik dengan daerah pedalaman tersedia.

DALAM MATA RANTAI PERDAGANGAN ATAU DISTRIBUSI PRODUK-PRODUK AGRIBISNIS, PELABUHAN MENJADI SALAH SATU MATA RANTAI YANG SANGAT PENTING. PELABUHAN YANG DAPAT MEMBERIKAN JASA PENANGANAN BAHAN YANG PALING BAIK DENGAN BIAYA YANG KOMPETITIF AKAN MENJADI PILIHAN UTAMA PARA EKSPORTIR MAUPUN IMPORTIR. ANDAIKAN SAJA DI JAKARTA ADA DUA PELABUHAN YANG BOLEH BERSAING BEBAS UNTUK MEMPEREBUTKAN KONSUMEN MAKA PEMENANGNYA PASTI PELABUHAN YANG BEROPERASI LEBIH EFISIEN, MENYEDIAKAN FASILITAS PENUNJANG LEBIH LENGKAP, MEMBERIKAN PELAYANAN LEBIH BAIK, DAN MENAWARKAN BIAYA YANG SECARA KESELURUHAN LEBIH MURAH.



PELABUHAN BUAH ROTTERDAM "BERBUAH"

Sebuah *forklift* listrik, membawa dua palet apel Chili, meluncur dengan tenang, dari dermaga ke ruang penyimpanan dingin yang mirip hanggar. Kapal yang membawa apel ini bersama kiwi dan anggur telah berlayar setengah keliling dunia dan saat ini tengah bongkar-muat. Sementara itu *forklift* tadi telah menghilang ke dalam keteduhan ruang pendingin seluas 72000 m^2 dengan suhu terkendali antara 4 sd 10 °C. Palet berisi buah tadi akan mendekam disini maksimum beberapa hari, menunggu saat *delivery* yang diinginkan oleh pembeli. Sudah lama Rotterdam menjadi hampir satu-satunya pelabuhan yang menangani pengiriman buah-buahan di Eropa Barat, oleh karena itu industri buah bukanlah barang baru bagi Rotterdam. Namun karena pelabuhan-pelabuhan lain juga ikut menyediakan fasilitas penanganan buah-buahan, maka Rotterdam segera melakukan pembenahan diri.

Pada tahun 1994, Departemen Transportasi Belanda, Jawatan Kereta Api, Pengelola Pelabuhan Rotterdam (RMPM), Serikat-serikat Dagang, Pelabuhan Dingin Hiwa (HRPCS), dan Terminal buah Rotterdam bersatu membangun pelabuhan baru khusus buah di Rotterdam. Inti dari konsep yang dikembangkan adalah menyatukan semua aktivitas dan jasa yang berkaitan dengan penanganan buah, jus buah, dan sayuran ke dalam suatu area yang relatif kecil, berdekatan dengan satu-satunya fasilitas lelang buah jeruk di Eropa, *the Rotterdam Fruit Exchange*. Kawasan seluas 70 hektar dibebaskan untuk pengembangan pelabuhan buah yang bagi para pedagang grosir buah pelabuhan ini tak ubahnya seperti sebuah Mal pusat perbelanjaan.

Lebih dari satu juta ton sayur segar dan buah ditambah 400 000 ton jus buah beku setiap tahun diimport Rotterdam. Angka ini diperkirakan akan meningkat seiring dengan dibangunnya pelabuhan khusus buah. Pada musim puncak 1000 truk per hari akan memasuki pelabuhan buah ini. Truk-truk ini terus-menerus datang dan pergi utnuk mengan-tarkan buah-buahan dalam krat atau box ke pelanggan. Para pelanggan ini makin lama makin bertambah dan terdiri dari sejumlah besar pemilik supermarket. Makin sering pula kontak langsung antara pelanggan dan produsen terjadi tanpa perantara sehingga jasa logistik yang diberikan pelabuhan menjadi satu-satunya penghubung antara kedua pihak. Chili adalah produsen dan pemasok buah terbesar dengan 235000 ton apel dan pear, disusul Argentina dengan 225000 ton jeruk, apel dan pear. Tomat, terutama didatangkan dari kepulauan Kenari sebanyak 235 000 ton per tahun. Adapun pelanggan, dapat datang dari wilayah manapun di Eropa Barat dan Timur.

PELABUHAN BUAH DAN WESTLAND

Salah satu kekuatan pelabuhan Rotterdam adalah adanya kluster pengetahuan, kualitas dan fleksibilitas. Kombinasi tiga hal tersebut ditambah dengan keberadaan ladang pasar sayur rumah

kaca di Westland seluas 2000 Ha, membentuk *Distribution Park* yang memungkinkan pengelola pelabuhan melakukan pengiriman barang kapan saja dengan truk yang selalu tersedia meskipun delapan puluh persen dari pesanan yang masuk cuma terdiri dari 5 pallet saja. Anda tidak perlu membe-ritahukan sehari sebelumnya, truk mana harus dimuati apa karena setiap order dapat diubah dengan mudah. Bahkan barang yang sudah terlanjur di atas truk pun dapat anda minta untuk diganti dengan barang lain. Inilah inti fleksibilitas pelayanan dan jaminan ini ditawarkan dengan harga yang kompetitif. Dengan fasilitas dan jaminan operasi yang efisien seperti ini, tak mengherankan jika berbagai perusahaan dari berbagai negara kemudian membuka perwakilannya di Rotterdam.

HTTP://www.port.rotterdam.nl

Alamat internet di atas dapat anda akses darimana saja sesuai dengan motto situs internet pelabuhan Rotterdam : logis, jelas dan dapat diakses ! Pengunjung situs internet pelabuhan Rotterdam pada suatu saat akan dapat melakukan pemesanan kontainer, kemudian mengikuti proses bongkar muatnya di dermaga secara langsung. Tapi sementara ini, baru tersedia *container loading game* yang dapat dimainkan siapapun, dimanapun. Permainan di internet ini merupakan permainan bongkar muat di pelabuhan dimana pemain terbaik setiap bulan dipilih dan diberi hadiah.

Dengan satu klik mouse, pengunjung internet pelabuhan Rotterdam dapat menyusuri seluruh wilayah pelabuhan Rotterdam sepanjang hampir 45 km. Empat menu utama dapat dipilih meliputi *News, Inside the Port, Gateway to the World, dan Port Square.* Sampai saat ini penggunaan teknologi informasi internet masih sangat terbatas pada penyediaan informasi searah. Tantangan yang dihadapi adalah bagaimana menyediakan jasa dan penyediaan informasi spesifik di internet yang relevan dengan kebutuhan para pengguna bisnis. Tantangan inilah yang tengah dicoba dijawab oleh RMPM saat ini.

PENUTUP

Dari gambaran diatas dapat disimak bahwa pelabuhan di negara maju pun selalu meningkatkan pelayanannya untuk menghadapi persaingan pasar bebas.

Apalagi di negara kita yang masih perlu meningkatkan dan mengembangkan fasilitas pelabuhan untuk menyongsong era globalisasi yang tinggal beberapa tahun lagi.***