

**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
BADAN PENGEMBANGAN SDM PERHUBUNGAN
SEKOLAH TINGGI ILMU PELAYARAN**



SKRIPSI

**ANALISIS PENGEMBANGAN SDM TERHADAP KINERJA
KARYAWAN PT. PELAYARAN DHARMA INDAH CABANG
KUPANG**

**Diajukan Guna Memenuhi Persyaratan
Untuk Penyelesaian Program Pendidikan Diploma IV**

Oleh :

**ROBBY SAPTAHADI
NRP 12.7094 / K**

PROGRAM PENDIDIKAN DIPLOMA IV

JAKARTA

2016

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan kekayaan utama yang sangat besar pengaruhnya terhadap kemajuan suatu perusahaan untuk mencapai apa yang telah menjadi tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, maka perusahaan harus mampu membentuk manusia yang bermotivasi kuat dan berani melihat perubahan sebagai suatu tantangan yang harus di hadapi. Manusia sebagai salah satu sumber daya yang penting dalam organisasi sudah semestinya memerlukan pengelolaan yang baik dan terencana. Pada dasarnya sumber daya manusia memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, karya, rasio, rasa, dan dimana-mana. Potensi tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Dalam era pembangunan, kualitas manusia sebagai tenaga kerja merupakan suatu modal dasar, melihat perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi semakin maju pesat maka semakin terasa diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki kemampuan berpikir, bertindak serta menghasilkan suatu hasil kerja optimal sesuai dengan target kerjanya. Manusia sebagai tenaga kerja merupakan sumber daya yang paling utama dalam suatu organisasi kerja.

Dalam hal ini pola pengembangan SDM sangat berperan penting dalam meningkatkan kinerja karyawan sebuah perusahaan untuk menunjang kelancaran dalam melaksanakan sebuah pekerjaan. Apabila pola pengembangan SDM tidak jelas maka kesalahan-kesalahan akan bermunculan terhadap kinerja karyawan, rasa malas dan kurang memiliki rasa tanggung jawab serta kejenuhan setiap karyawan dalam bekerja akan menjadi salah satu permasalahan dalam kinerja karyawan dalam perusahaan.

Penanganan jasa mengalami beberapa kendala yang disebabkan beberapa faktor seperti jumlah karyawan karyawan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang dirasakan kurang sehingga menyebabkan terhambatnya kinerja dalam memberikan pelayanan jasa kapal.

proses kinerja kepengurusan dokumen-dokumen kapal menjadi kurang optimal, komunikasi antara pihak perusahaan dengan pihak kapal mengenai jadwal kapal dirasakan kurang, sehingga sering terjadi keterlambatan dalam pemberitahuan rencana kedatangan kapal dirasakan kurang sehingga sering terjadi keterlambatan dalam pemberitahuan rencana kedatangan kapal kepada instansi-instansi terkait seperti (Bea dan Cukai, Kantor Kesyahbandaran, Imigrasi, Karantina dan Pelindo) informasi yang diberikan pihak agen kepada pihak kapal mengenai kesiapan kapal baik secara dokumentasi maupun kesiapan fisik kapal pada saat datang dirasakan kurang sehingga pada saat kapal datang, kapal belum siap untuk melakukan *clearence*.

Kegiatan operasional yang diageni PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang memiliki potensi yang sangat besar untuk berkembang pesat. Aktivitas pelayanan jasa pada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang bertujuan untuk meningkatkan jumlah kedatangan kapal yang diageni dan diperlukan karyawan operasional yang terampil dan profesional dalam menjalankan tugas.

Apabila karyawan kurang terampil dan profesional maka fenomena terjadinya keterlambatan kedatangan dan keberangkatan kapal merupakan suatu hal yang akan selalu terjadi yang menyebabkan komplek pada perusahaan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang.

Dalam fenomena ini pelanggan yang mempercayakan pelayanan jasa terhadap PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang merasa kecewa dan komplek akibat kinerja perusahaan tersebut yang menyebabkan pelanggan tidak ingin lagi menggunakan jasa dari perusahaan pelayaran PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang.

Berdasarkan hal tersebut maka penulis mengangkat hal ini sebagai topik dari skripsi yang berjudul “ **Analisis Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang** ”.

B. IDENTIFIKASI MASALAH

Berdasarkan latar belakang diatas maka penulis mengidentifikasi beberapa masalah yang timbul dari kinerja divisi keagenan kapal dalam mengenai pengembangan SDM terhadap kinerja karyawan perusahaan pelayaran selama di pelabuhan Tenau. Identifikasi masalahnya adalah sebagai berikut :

1. Pola pengembangan SDM yang belum jelas.
2. Kurangnya jumlah tenaga kerja di PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang.
3. Sering terjadinya keterlambatan keberangkatan kapal yang diageni PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang.

C. PEMBATAAN MASALAH

Mengingat terbatasnya waktu dan pengetahuan penulis serta agar penelitian ini tidak meluas maka perlu dibuat pembatasan masalah pada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang yang bergerak di bidang keagenan kapal periode Agustus 2014 sampai Juli 2015 bertempat di Kupang Nusa Tenggara Timur dengan fokus masalah pada :

1. Pola pengembangan Sumber Daya Manusianya yang belum jelas

2. Sering terjadinya keterlambatan keberangkatan kapal karena proses *clearence* dokumen kapal terhambat yang di ageni PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang.

D. PERUMUSAN MASALAH

PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang merupakan perusahaan keagenan kapal yang melayani kapal-kapal yang di ageni untuk meraih keuntungan. Dalam pelaksanaan pelayanan kegiatan SDM dari karyawan kurang kompeten, yang dapat berpengaruh terhadap kegiatan dan kedatangan dan keberangkatan kapal yang di ageni, sehingga pelanggan komplek dan tidak puas terhadap kinerja perusahaan. Maka dari itu penulis mencoba untuk merumuskan permasalahan permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Bagaimana meningkatkan motivasi SDM pada divisi operasional bidang keagenan kapal di PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang ?
2. Bagaimana kebijakan yang dikeluarkan perusahaan untuk menekan jumlah keterlambatan kapal ?

E. TUJUAN DAN MANFAAT PENULISAN

Dalam sebuah perusahaan jasa seperti divisi keagenan pada suatu perusahaan pelayaran memiliki tujuan yaitu memberikan kepuasan kepada konsumen. Para konsumen pada perusahaan ini adalah para pengguna jasa perusahaan pelayaran, maka khususnya divisi keagenan dalam memberikan kepuasan para konsumennya sangat di perlukan untuk memberikan pelayanan yang terbaik. Kepuasan para konsumen adalah kunci keberhasilan dari divisi keagenan pada sebuah perusahaan pelayaran.

1. TUJUAN PENELITIAN
 - a. Untuk mengetahui sejauh mana pola pengembangan SDM di PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

- b. Untuk mengetahui solusi keterlambatan kedatangan dan keberangkatan kapal yang di ageni PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

2. MANFAAT PENELITIAN

a. Secara Teoritis

Untuk mengembangkan ilmu pengetahuan tentang SDM terhadap pelayanan jasa keagenan kapal

b. Secara Praktis

Untuk memberi masukan tentang SDM terhadap PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

F. SISTEMATIKA PENULISAN

Untuk memudahkan pemahaman, maka penyajian skripsi disusun dengan sistematika sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini berisi mengenai latarbelakang, tujuan dan kegunaan dari penelitian yang dilakukan, perumusan masalah, batasan masalah, serta untuk memudahkan pemahaman dalam penulisan skripsi ini maka dalam bab ini juga menjelaskan sistematika penulisan.

BAB II : LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka yang diambil dari beberapa sumber buku serta kerangka pemikiran dalam memecahkan permasalahan dan hipotesis yang merupakan kesimpulan sementara.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang waktu pelaksanaan dan tempat penelitian, teknik pengumpulan data, serta populasi dan sampel yang diambil pada saat penelitian berlangsung serta teknik analisis yang dilakukan.

BAB IV : HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini disajikan tentang deskripsi data yang diperoleh selama mengadakan penelitian, analisa data, alternatif pemecahan masalah serta evaluasi pemecahan masalah.

BAB V : PENUTUP

Dalam bab ini, penulis mengakhiri penulisan skripsi dengan menarik kesimpulan dari bab pembahasan dan faktor penyebab, serta saran-saran berupa pendapat-pendapat atau pemikiran guna mengantisipasi, menanggulangi masalah-masalah yang telah diungkapkan dalam skripsi ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. TINJAUAN PUSTAKA

Di dalam bab ini, penulis menulis memuat beberapa pengertian yang diambil dari beberapa buku-buku refresnsi antara lain, surat keputusan pemerintah dan juga pendapat-pendapat para ahli untuk memudahkan dan memahami penulisan dalam skripsi.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Dikutip dari situs internet (www.pengertianpakar.com) pengertian manajemen adalah ilmu dan seni untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan. Manajemen sebagai suatu ilmu adalah akumulasi pengetahuan yang disistematiskan atau kesatuan pengetahuan yang terorganisasi. Batasan di atas sebenarnya terlalu luas dan baru akan menjadi jelas apabila dapat ditegaskan lebih lanjut arti yang detail mengenai pengetahuan, dan arti tentang sistematis dan organisasi yang digunakan dalam definisi itu. Manajemen sebagai suatu ilmu dapat pula dilihat sebagai suatu pendekatan (*approach*) terhadap seluruh dunia empiris, yaitu dunia terkait oleh factor ruang dan waktu, dunia yang pada prinsipnya dapat diamati oleh indra manusia.

Manajemen telah banyak disebut sebagai “seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain”. Definisi ini, yang dikemukakan oleh Mary Parker Follett, mengandung arti bahwa para manajer mancapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang – orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain dengan tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu, tetapi definisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelola sumber daya manusia bukan material atau finansial. Di lain pihak, manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang akan dilakukan), pengorganisasian (perancangan dan penugasan kelompok kerja), penyusunan personalia (penarikan, seleksi, pengembangan, pemberian kompensasi dan penilaian prestasi kerja), pengarahan (motivasi, kepemimpinan, integrasi, dan pengelolaan konflik) dan pengawasan. Lalu apa definisi manajemen Sumber Daya Manusia? Dan siapa yang bertanggung jawab atas fungsi ini?

Dalam uraian-uraian terdahulu telah dikemukakan bahwa usaha mengelola dana atau mengendalikan sumber daya manusia, bukanlah sesuatu yang baru di lingkungan organisasi termasuk yang berbentuk perusahaan. Kondisi itu telah terbukti dalam perjalanan sejarahnya, baik dalam kedudukannya sebagai hasil pekerjaan ilmiah, maupun melalui prakteknya dari masa ke masa.

Dewasa ini secara ilmiah dan praktek dalam mengelola sumber daya manusia khususnya di lingkungan perusahaan, telah menunjukkan bukti-bukti yang meyakinkan bahwa kegiatannya pada masa lalu mempunyai *fundamental*, sehingga sebagian besar harus disesuaikan, yang menempatkan perbaikan dan penyempurnaan menjadi sesuatu yang baru, yang disebut manajemen Sumber Daya Manusia.

Berikut fungsi dari Manajemen, terdiri atas:

1) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah sebagai hasil pemikiran yang mengarah ke masa depan, yaitu menyangkut serangkaian tindakan yang berdasarkan pemahaman yang mendalam terhadap semua faktor yang terlibat dan yang diarahkan kepada sasaran khusus. Dengan kata lain, perencanaan ialah penentuan serangkaian tindakan berdasarkan pemilihan dari berbagai alternatif data yang ada, dalam hal ini dirumuskan dalam bentuk keputusan yang akan dikerjakan untuk masa yang akan datang dalam usaha mencapai tujuan yang diinginkan.

2) Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah perencanaan, langkah berikutnya adalah menciptakan organisasi untuk melaksanakan rencana yang telah dirumuskan. Organisasi pada hakikatnya mempunyai tiga komponen, yaitu fungsi, personalia dan faktor-faktor sarana fisik. Proses organisasi berusaha mempersiapkan ketiga komponen tersebut sedemikian rupa agar dapat memperlancar pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian, pengorganisasian didefinisikan sebagai suatu proses menciptakan hubungan antara personalia, fungsi-fungsi dan faktor fisik agar kegiatan-kegiatan yang harus dilaksanakan disatukan dan diarahkan pada pencapaian tujuan bersama.

3) Pengarahan (*directing*)

Langkah selanjutnya yaitu pengarahan, fungsi pengarahan ini ialah gerak pelaksanaan dari kegiatan-kegiatan fungsi perencanaan dan pengorganisasian. Pengarahan dapat diartikan sebagai suatu aspek hubungan manusiawi dalam kepemimpinan yang mengikat bawahan untuk bersedia mengerti dan menyumbangkan pikiran dan tenaganya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berarti ruang lingkup pengarahan pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan efisien.

4) Pengkoordinasian (*coordinating*)

Koordinasi merupakan daya upaya untuk mensinkronkan dan menyatukan tindakan-tindakan sekelompok manusia. Koordinasi merupakan otak di dalam batang tubuh dari keahlian manajemen. Jika manajer menemukan kesulitan dalam koordinasi yang berkelanjutan, ia harus mencurigai kelemahan program perencanaan, pengorganisasian dan pengarahan. Pendek kata, koordinasi merupakan bidang keahlian dari manajemen. Perintah yang baik dan lazim dari bidang keahlian manajemen lainnya akan membuat koordinasi tidak begitu dibutuhkan. Akan tetapi, pada organisasi yang dikelola dengan baik sekalipun, ada juga bidang yang memerlukan koordinasi.

5) Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan merupakan fungsi terakhir yang harus dilakukan dalam manajemen, karena dengan pengawasan dapat diketahui hasil yang telah tercapai. Dalam hal ini berarti bahwa dengan pengawasan akan dapat mengukur seberapa jauh hasil yang telah dicapai sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

Pengertian Pengawasan adalah sebagai suatu kegiatan mendeterminasi apa-apa yang telah dilaksanakan sesuai dengan tujuan untuk segera mengetahui kemungkinan terjadinya penyimpangan dan hambatan, sekaligus mengadakan koreksi untuk memperlancar tercapainya tujuan. Fungsi ini dapat menjamin bahwa kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan dapat memberikan hasil yang diinginkan.

b. Pengertian Sumber Daya Manusia

Dikutip dari (<http://humancapitaljournal.com>) Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM) dan penerapannya sering kali masih belum sejalan dengan keinginan organisasi. Sementara keselarasan dalam mengelola SDM menjadi faktor utama kesuksesan jalannya sebuah organisasi. Lalu sumber daya yang bagaimana yang perlu dikembangkan agar tujuan organisasi bisa tercapai dengan baik?

Sebelum melangkah lebih lanjut, ada baiknya kita kembali kepengertian awal untuk memahami hal ini. Apa yang dimaksud dengan sumber daya manusia? Berikut pengertian SDM menurut pendapat para ahli.

- a) Sonny Sumarsono (2003:4), Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung 2 pengertian :

Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa. Pengertian

Kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

- b) Hariandja (2002:2) Sumber Daya Manusia merupakan salah satu factor yang sangat penting dalam suatu perusahaan disamping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi.
- c) Mathis dan Jackson (2006:3) SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi.

Demikian pula menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD) dalam Mullins (2005). Sumber Daya Manusia dinyatakan sebagai strategi perancangan, pelaksanaan dan pemeliharaan untuk mengelola manusia untuk kinerja usaha yang optimal termasuk kebijakan pengembangan dan proses untuk mendukung strategi.

- d) Hasibuan (2003:244) Pengertian Sumber Daya Manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu. Pelaku dan sifatnya dilakukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

SDM terdiri dari daya fikir dan daya fisik setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya fikir dan daya fisiknya. SDM atau manusia menjadi unsur utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal atau canggih tanpa peranaktif SDM, tidak berarti apa-apa. Daya piker adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir (modal dasar) sedangkan kecakapan diperoleh dari usaha (belajar dan pelatihan). Kecerdasan tolak ukurnya *Intelegence Quotient* (IQ) dan *Emotion Quality* (EQ).

2. Pelatihan dan Pengembangan

Menurut A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan (2011:43) istilah pelatihan menurut Wexley dan Yukl

berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan usaha merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan pengambilan keputusan, memperluas hubungan manusia bagi manajemen tingkat atas dan menengah, sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai tingkat bawah (pelaksana). Untuk lebih jelasnya pengertian dan pengembangan pegawai, Andrew Sikula (1981:227) mengemukakan bahwa pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum. Dengan demikian, istilah pelatihan ditunjukkan kepada pegawai pelaksana dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan diperuntukan bagi pegawai tingkat manajerial dalam rangka meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

a. Komponen-komponen Pelatihan dan Pengembangan

- 1) Tujuan dan sasaran pelatihan serta pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
- 2) Para pelatih (*trainners*) harus memiliki kualifikasi yang memadai.
- 3) Materi latihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak memadai.
- 4) Metode pelatihan dan pengembangan harus sesuai dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
- 5) Metode pelatihan dan pengembangan (*trainer*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

b. Tujuan pelatihan dan pengembangan

- 1) Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja.
- 3) Meningkatkan kualitas kerja.
- 4) Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
- 5) Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja.

- 6) Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
- 7) Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
- 8) Meningkatkan perkembangan pegawai.

c. Evaluasi program pelatihan dan pengembangan

Menurut Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara dalam Manajemen Sumber Daya Manusia perusahaan (2011:59) Ernest J. Mc Cormick (1985:231) berpendapat bahwa evaluasi pelatihan dapat didasarkan pada kriteria dan rancangan percobaan.

1) Kriteria dalam evaluasi pelatihan ada empat kriteria yang dapat digunakan sebagai pedoman dari ukuran kesuksesan pelatihan, yaitu sebagai berikut :

- a) Kriteria Pelajaran, kriteria belajar dapat diperoleh dengan menggunakan tes pengetahuan, tes keterampilan yang mengukur skill, dan kemampuan peserta.
- b) Kriteria pendapat, kriteria ini didasarkan pada bagaimana pendapat peserta pelatihan mengenai program pelatihan mengenai program pelatihan yang telah dilakukan, hal ini dapat diungkap dengan menggunakan kuesioner mengenai pelaksanaan pelatih, metode yang digunakan, dan situasi pelatihan.
- c) Kriteria perilaku, kriteria perilaku dapat diperoleh dengan menggunakan tes keterampilan kerja. Sejauh mana ada perubahan peserta sebelum pelatihan dan setelah pelatihan.
- d) Kriteria hasil, kriteria hasil dapat dihubungkan dengan hasil yang diperoleh seperti menekan *turnover*, berkurangnya tingkat absen, meningkatnya produktifitas, meningkatnya penjualan, meningkatnya kualitas kerja dan produksi.

2) Rancangan percobaan dalam evaluasi pelatihan

Mengevaluasi pelatihan dapat dilakukan dengan memuat rancangan percobaan. Peserta diberikan tes sebelum pelatihan dan kemudian setelah pelatihan diberikan kembali tes pengamatan.

d. Lima Langkah Proses Pelatihan dan Pengembangan menurut Gary Dessler dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2006:281) adalah sebagai berikut :

1) Program pelatihan terdiri dari lima langkah yaitu sebagai berikut :

- a) Langkah pertama, langkah analisis kebutuhan, yaitu keterampilan spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang

akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.

- b) Langkah kedua, merencanakan instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku latihan, dan aktivitas; yang menggunakan teknik seperti yang telah dibahas dalam bab ini, dengan pelatihan kerja langsung dan mempelajarinya dibantu dengan komputer.
- c) Ketiga, langkah validasi, dimana orang-orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa karyawan yang dapat mewakili.
- d) Langkah keempat adalah menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.
- e) Yang kelima adalah langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program pelatihan ini.

2) Analisis Prestasi: Penilaian Kebutuhan Pelatihan Karyawan Lama

Menurut Gary Dessler dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (2006:284) bagi karyawan lama, analisis prestasi adalah proses verifikasi adanya penurunan kinerja dan menentukan apakah penurunan tersebut harus dikoreksi melalui pelatihan atau cara lain. Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan karyawan lama. Termasuk laporan kinerja dari penyelia, rekan kerja, dan diri sendiri; data yang terkait dengan kinerja pekerjaan (termasuk produktivitas, absen dan keterlambatan, kecelakaan, sakit dalam jangka pendek, keluhan, sisa, pengiriman terlambat, kualitas produk, penurunan waktu, perbaikan, penggunaan peralatan, dan keluhan pelanggan); pengamatan oleh penyelia atau ahli lainnya; wawancara dengan karyawan atau penyeliannya; ujian untuk pengetahuan pekerjaan, keterampilan, dan kehadiran; survei sikap; agenda harian karyawan; dan pusat penilaian. Pertama, tentukan apakah masalahnya karena persoalan tidak dapat, bila ya, temukan penyebab khususnya. Sebagai contoh: Karyawan yang tidak tahu apa yang harus dilakukan atau apa standar anda; menghadapi halangan dalam sistem seperti kurangnya alat atau persediaan; tidak ada bantuan pekerjaan (seperti kabel berkode warna yang memperlihatkan kepada si perakit mana disambungkan ke mana), atau tidak ada sistem pendukung kinerja elektronik yang menyediakan instruksi langkah

demis langkah, terkomputerisasi, di layar; Anda telah mempekerjakan orang yang tidak memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan itu; atau pelatihan yang tidak memadai.

3. Kinerja

Menurut Supriatna, (2008:173). Kinerja adalah penampilan hasil karya personal baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja personel, penampilan hasil karya tidak terbatas kepada struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Di samping itu, kinerja karyawan (*performance*) diartikan sebagai hasil kerja seseorang karyawan, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, di mana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan sesuai hasil kerja tersebut).

Menurut Mangkunegara, (2005:67) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) sebagai berikut: "Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Sedangkan menurut Bernardin dan Russel (2003:397), mengatakan bahwa "kinerja karyawan tergantung pada kemampuan, usaha kerja dan kesempatan kerja yang dapat dinilai dari output".

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan-karyawan dibagi menjadi beberapa kelompok variabel, menurut Nawawi (2008:97) yaitu:

- a. Variabel individu : Kemampuan dan keterampilan mental dan fisik, latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pengalaman. Demografis: umur, etnis dan jenis kelamin.
- b. Variabel organisasi : Sumber daya, kepemimpinan, imbalan dan struktur.
- c. Variabel psikologis : Persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi kerja.

Ketiga variabel itu mempengaruhi perilaku individu untuk menentukan apa yang akan dikerjakan, yang akhirnya mempengaruhi kinerja karyawan yaitu hasil apa yang diharapkan sebagai tujuan akhir.

Dimensi-dimensi yang dijadikan ukuran kinerja karyawan adalah:

- a. Tingkat kemampuan kerja (kompetensi kerja) dalam melaksanakan pekerjaan baik yang diperoleh dari hasil pendidikan dan pelatihan maupun yang bersumber dari pengalaman kerja.
- b. Tingkat kemampuan eksekutif dalam memberikan motivasi kerja, agar pekerja sebagai individu bekerja dengan usaha maksimum, yang memungkinkan tercapainya hasil sesuai dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat.

4. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Tulus (2006:127) Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses menilai hasil karya karyawan dengan menggunakan instrumen penilaian kinerja karyawan dengan membandingkannya dengan standar baku. Melalui penilaian itu kita dapat mengetahui apakah pekerjaan itu sudah sesuai atau belum dengan uraian pekerjaan yang telah disusun sebelumnya, antara lain menyatakan:

a. Faktor Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan mencakup faktor-faktor :

- 1) Pengamatan, yang merupakan proses menilai dan memiliki perilaku yang ditentukan oleh sistem pekerjaan.
- 2) Ukuran, yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja seorang karyawan dibandingkan dengan uraian pekerjaan yang telah ditetapkan untuk karyawan tersebut.
- 3) Pengembangan, yang bertujuan untuk memotivasi kerja karyawan mengatasi kekurangannya dan mendorong yang bersangkutan untuk mengembangkan kemampuandan potensi yang ada pada dirinya.

b. Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan Penilaian kinerja karyawan secara umum:

- 1) Menilai kemampuan karyawan
Penilaian ini merupakan tujuan yang mendasar dalam menilai karyawan secara individu, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk menilai

efektivitas manajemen sumber daya manusia.

2) Pengembangan karyawan

Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti: promosi, mutasi, rotasi, terminasi dan penyesuaian kompensasi.

a) Secara spesifik penilaian kinerja karyawan bertujuan untuk:

- i. Mengenal SDM yang perlu dilakukan pembinaan
- ii. Menentukan kriteria tingkat pemberian kompensasi
- iii. Memperbaiki kualitas pelaksanaan pekerjaan
- iv. Memperoleh umpan balik atas hasil prestasi karyawan

b) Tujuan utama sistem penilaian kinerja karyawan adalah menghasilkan informasi yang akurat dan valid sehubungan dengan perilaku dan kinerja karyawan karyawan. Semakin akurat dan valid informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja karyawan, semakin besar potensi nilainya bagi perusahaan.

c) Tujuan penilaian kinerja karyawan secara khusus:

Walaupun semua perusahaan masing-masing mempunyai tujuan yang mendasar mengenai sistem penilaian kinerja karyawan, informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut dapat digunakan secara khusus bagi perusahaan. Tujuan khusus tersebut dapat digolongkan menjadi dua bagian besar yaitu: evaluasi dan pengembangan.

5. Kompetensi

Menurut H. Nawawi (2008:166) kompetensi adalah kemampuan yang harus dimiliki seseorang atau setiap pekerja/karyawan (individu) untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan secara sukses (efektif, efisien, produktif dan berkualitas) sesuai dengan visi dan misi organisasi / perusahaan.

1. Komponen kompetensi

- a. Komponen kompetensi pada dasarnya adalah kemampuan kerja yang disadari oleh penguasaan sejumlah pengetahuan (*knowledge*) dan pemahaman (*comperhension*) mengenai bidang yang di kerjakan. Disamping itu juga berbentuk kemampuan menganalisis dan melakukan sintesis terhadap kondisi, masalah, keadaan dan lain-lain dalam bidang yang dikerjakan. Komponen

kognitif juga berbentuk kemampuan pekerja / karyawan dalam menggunakan (*application*) dan penilaian (*evaluation*) penguasaan dan penggunaan / pengetahuan, pemahaman, hasil analisis dan mesintesis dalam melaksanakan pekerjaannya

- b. Komponen afektif menunjukkan bahwa kompetensi berisi juga dengan kemampuan menyelenggarakan hubungan manusiawi yang harmonis, efektif dan efisien
- c. Komponen psikomotor menunjukkan bahwa kompetensi berisi juga tingkat keterampilan atau keahlian kerja yang tinggi, yang setidaknya bermakna profesional dalam bekerja

2. Kriteria kompetensi

- a. *Knowledge* criteria berupa kemampuan intelektual mengenai pekerjaan sebagai tugas pokok
- b. *Performance* criteria berupa kemampuan merencanakan, melaksanakan pekerjaan / jabatan dan menilai hasilnya, dengan menggunakan alat melalui kerja sama
- c. *Product* criteria berupa kemampuan mengukur dan menilai kemampuan dalam bekerja dan berorientasi pada efisiensi, efektifitas dan kualitas

3. Berdasarkan *Total Quality Management* (TQM) kompetensi dalam bekerja harus memenuhi 3 (tiga) standar yang terdiri dari :

- a. Standar waktu dalam arti memenuhi batas waktu yang di sediakan (*Cycle Time*)
- b. Melaksanakan pekerjaan atau jabatan tanpa kesalahan, baik proses maupun hasilnya
- c. Produk atau hasil yang dicapai sesuai harapan atau keinginan dan kebutuhan serta memberikan rasa puas pada konsumen.

6. Profesionalisme

Menurut H. Nawawi (2008:171) pada dasarnya seorang pekerja / karyawan yang profesional adalah berkompeten (menguasai kompetensi) di bidang kerjanya. Misalnya seorang yang profesional dalam desain rumah berarti memiliki kompetensi yang tinggi dan kewenangan melaksanakan pekerjaan di bidang

konstruksi perumahan untuk pemukiman dari yang sederhana sampai perumahan elite. Orang tersebut mungkin lulusan suatu fakultas yang relevan dengan bidang pembangunan rumah, tetapi mungkin pula bukan lulusan perguruan tinggi, tetapi sekedar lulusan Sekolah Menengah Kejuruan (SMK) yang telah berpengalaman kerja cukup lama yang telah mengikuti pelatihan kerja di bidang pekerjaannya. Namun formal profesionalisme cenderung untuk dikaitkan dengan jenjang pendidikan tinggi berupa S1, S2 dan S3.

Profesi adalah pekerjaan yang memerlukan kemampuan intelektual khusus, yang diperoleh dari kegiatan belajar dan pelatihan yang bertujuan untuk menguasai keterampilan atau keahlian dalam melayani dan memberikan advis kepada orang lain, dengan memperoleh upah / gaji dalam jumlah tertentu yang memadai.

Profesionalitas dalam suatu pekerjaan / jabatan harus memenuhi 3 (tiga) faktor berikut:

- a. Menguasai seperangkat keahlian yang di persiapkan melalui program pendidikan atau pelatihan keahlian sebagai spesialisasi
- b. Memiliki kemampuan untuk memperbaiki / meningkatkan keterampilan dan /atau keahlian khusus yang dikuasai sesuai perkembangan dan kemajuan ilmu dan teknologi di bidangnya sehingga keahlian atau spesialisasinya selalu terkini (*up to date*)
- c. Dihargai dengan penghasilan yang memadai sebagai imbalan profesi berdasarkan keahlian khusus yang dikuasai

Profesionalisme menurut Dwiyanto (2011:157) yaitu, “Paham atau keyakinan bahwa sikap dan tindakan aparatur dalam menyelenggarakan kegiatan pemerintahan dan pelayanan selalu didasarkan pada ilmu pengetahuan dan nilai-nilai profesi aparatur yang mengutamakan kepentingan publik.

Ciri-ciri Profesionalisme :

Seorang yang memiliki jiwa profesionalisme senantiasa mendorong dirinya untuk mewujudkan kerja-kerja yang profesional. Ciri profesionalisme didukung oleh ciri-ciri sebagai berikut :

- 1) Keinginan untuk selalu menampilkan perilaku yang mendekati piawai ideal

- 2) Seorang yang memiliki profesionalisme tinggi akan selalu berusaha mewujudkan dirinya sesuai dengan tugas yang telah ditetapkan. Ia akan mengidentifikasi dirinya kepada seorang yang diandang memiliki piawai tersebut yang dimaksud dengan piawai ideal ialah suatu perangkat perilaku yang dipandang paling sempurna dan dijadikan sebagai rujukan
- 3) Meningkatkan dan memelihara gambaran profesional
- 4) Profesionalisme yang tinggi ditunjukkan oleh besarnya keinginan untuk selalu meningkatkan dan memelihara imej profesi melalui perwujudannya dilakukan melalui berbagai cara misalnya penampilan, cara percakapan, penggunaan tata bahasa, sikap tubuh dan badan, sikap hidup harian, hubungan individu lainnya
- 5) Keinginan untuk senantiasa mengejar kesempatan pengembangan profesional yang dapat meningkatkan dan memperbaiki kualitas pengetahuan dan keterampilannya
- 6) Mengejar kualitas dan cita-cita dalam profesi
- 7) Profesionalisme ditandai dengan kualitas derajat rasa bangga akan profesi yang dipegangnya. Dalam hal ini diharapkan agar seseorang itu memiliki rasa bangga dan percaya diri akan profesinya.

Dari pengertian diatas maka dapat penulis simpulkan bahwa definisi profesionalisme adalah langkah laku kepakaran atau kualitas dari seorang yang profesional dalam melakukan tanggung jawabnya.

7. Keagenan Kapal

Menurut Engkos Kosasih dan Hananto Soewedo, (2007:145), keagenan umum adalah perusahaan pelayaran yang ditunjuk oleh perusahaan pelayaran lain di Indonesia atau perusahaan pelayaran asing di luar negeri (selaku *principal*) untuk mengurus segala sesuatu yang berkaitan dengan kepentingan kapal *principal* tersebut (kapal milik, kapal *charter* yang dioperasikan *principal*).

Menurut Suyono (2005:211), keagenan adalah hubungan berkekuatan secara hukum yang terjadi bila mana dua pihak bersepakat membuat perjanjian, dimana salah satu pihak yang dinamakan agen (*agent*) setuju untuk mewakili pihak lainnya yang dinamakan pemilik (*principal*) dengan syarat bahwa pemilik tetap mempunyai hak untuk mengawasi agennya mengenai kewenangan yang dipercayakan kepadanya.

Secara garis besar, dikenal 3 (tiga) jenis agen kapal yaitu sebagai berikut:

- a. *General Agent* (agen umum) adalah perusahaan pelayaran nasional yang ditunjuk oleh perusahaan asing untuk melayani kapal-kapal milik perusahaan asing tersebut selama berlayar dan singgah di pelabuhan Indonesia.

Persyaratan untuk menjadi agen umum adalah perusahaan pelayaran Indonesia yang memiliki kapal berbendera Indonesia berukuran sekurang-kurangnya 5000 BRT secara kumulatif dan memiliki buku perjanjian keagenan umum (*agency agreement*) atau memiliki buku surat keagenan umum (*letter of appointment*).

1) Tugas *General Agent* (agen umum)

Secara garis besar tugas *General Agent* ada 2 (dua) jenis, yakni tugas pengurusan perizinan dan tugas koordinasi.

Adapun tugas koordinasi meliputi:

a) Koordinasi Operasi dan Pemasaran

Koordinasi operasi adalah tugas untuk memastikan bahwa pembongkaran / pemuatan kapal dikerjakan dengan baik oleh perusahaan bongkar muat. Selain itu, tugas koordinasi juga memastikan bahwa kapal masuk ke tempat sandar pelabuhan, pelaksanaan pandu dan kapal-kapal tunda dilakukan dengan baik. Sedangkan yang dimaksud dengan koordinasi pemasaran adalah fungsi *general agent* untuk mencari muatan, mengumumkan kedatangan kapal, hubungan dengan armada pemasaran (*market forces*) dan sebagainya.

b) Koordinasi Keuangan

Koordinasi keuangan merupakan tugas *general agent* untuk mengumpulkan dan mencatat segala pengeluaran kapal selama di pelabuhan.

c) Penunjukan *Sub-agent* / agen

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, untuk pelaksanaan tugas tertentu atau di pelabuhan tertentu, *general agent* memerintah cabangnya atau perusahaan lainnya sebagai agennya.

d) Mengumpulkan *disbursement* pengeluaran kapal

Bagian *disbursement* mengumpulkan segala tagihan selama kapal di pelabuhan dan sesudah pemberangkatannya.

e) Koordinasi yang lain berkaitan dengan muatan dan dokumentasi

b. *Sub Agent / Local Agent*

Adalah perusahaan pelayaran yang ditunjuk oleh *general agent* (agen umum) untuk melayani kebutuhan kapal di pelabuhan tertentu. *Sub agent* ini sebenarnya berfungsi sebagai wakil atau agen dari *general agent* (agen umum).

Berikut Tugas *sub-agent* :

Secara garis besar tugas *sub agent* ada 2 (dua), yaitu pelayanan kapal dan operasi keagenan. Tugas dalam pelayanan kapal adalah pelayanan ABK, perbaikan atau pemeliharaan kapal. Tugas operasi keagenan adalah pengurusan B/M, stowage, dan dokumen muatan.

8. Tugas Dan Fungsi Jasa Keagenan Kapal

Menurut Suyono (2007:230) tugas dan fungsi keagenan dalam bidang pelayaran kapal adalah sebagai berikut :

- a. Merencanakan kedatangan kapal kepada instansi terkait di pelabuhan sesuai dengan ketentuan yang berlaku
- b. Melaksanakan, mengatur dan melaksanakan penyandaran kapal
- c. Membantu mempersiapkan dan mengurus surat-surat kapal
- d. Membantu melayani kebutuhan kapal, seperti *bunker*, air, *provision* perbaikan dan sebagainya
- e. Memberikan pelayanan kepada awak kapal
- f. Mengatur dan melaksanakan pemberangkatan kapal
- g. Memberitahukan kepada *principal* mengenai situasi mengenai perkembangan pelabuhan beserta fasilitasnya
- h. Memelihara dan menjaga hubungan baik dengan para pejabat di pelabuhan

Menurut Engkos Kosasih dan Hananto Soewed, (2007:205), jasa-jasa yang diberikan oleh agen adalah:

- a. Pelayanan operasional kapal-kapal *principal*, sebagai berikut:
 - 1) Memberikan *port information* (*port facility*, *port formality*, *custom of the port*).
 - 2) Melayani keperluan kapal, seperti *bunker*, air, *provision*, *repair*, *maintenance*, *crewing*, surat-surat dan sertifikat kapal.

3) Menyelesaikan dokumen, B/L, *manifest, hatch list, stowage plan, crew list*, dokumen untuk bongkar dan muat, *ship husbanding*.

4) Permintaan *advance payment* untuk *port expenses, cargo expenses*, keperluan kapal.

5) Memberikan informasi kepada principal, sebagai berikut :

a) Sebelum kapal tiba

Port agent melalui *general agent* memberikan informasi kepada *principal* tentang situasi pelabuhan, rencana sandar, posisi gudang, peralatan bongkar muat, *cargo booking*, yang sudah pasti, kalkulasi disbursement. Agen memberitahukan kapal tentang situasi pelabuhan rencana sandar, prospek muatan, program bongkar muat.

b) Waktu kapal tiba

Port agent memberitahu *general agent* tentang hasil bongkar muat dan hambatan bongkar muat.

c) Waktu kapal di pelabuhan

Port agent memberi tahu unit *general agent* tentang hasil bongkar muat dan keadaan kapal.

d) Waktu kapal berangkat

Port agent memberitahu ke *general agent* untuk diteruskan ke *principal* tentang tanggal dan jam selesai bongkar dan muat / berangkat, *draft* kapal, *bunker on board* / isi, jumlah muatan yang dibongkar / di muat, sisa ruangan kapal, perkiraan *fright*, perkiraan biaya-biaya *disbursement*.

e) Selanjutnya *port agent* segera kirimkan dokumen-dokumen bongkar muat (*tally sheet, outum report, damage cargo list* dan lain-lain) lalu dokumen pembuatan (*stowage plan, copy B/L, manifest*), selanjutnya dikirim ke *principal* dan pelabuhan tujuan.

b. Memonitor Perkembangan Muatan

a) Menjalankan hubungan baik dengan para *shipper* dan *member* pelayanan informasi kepada *consignee*.

b) Menandatangani B/L atas nama *principal*

c) Bila *consignee* belum memenuhi kewajiban, penyerahan barang hanya seizin *principal*.

- c. Memberikan pelayanan terhadap kapal dan muatan
- d. Menyelesaikan masalah klain

9. Kapal

Menurut undang-undang Republik Indonesia No. 17 tahun 2008 pasal 2 ayat 36 tentang pelayaran menyatakan pengertian kapal adalah kendaraan air dengan bentuk dan jenis tertentu, yang berdaya dukung dinamis, kendaraan dibawah permukaan air, serta alat apung dan bangunan terapung yang tidak berpindah-pindah.

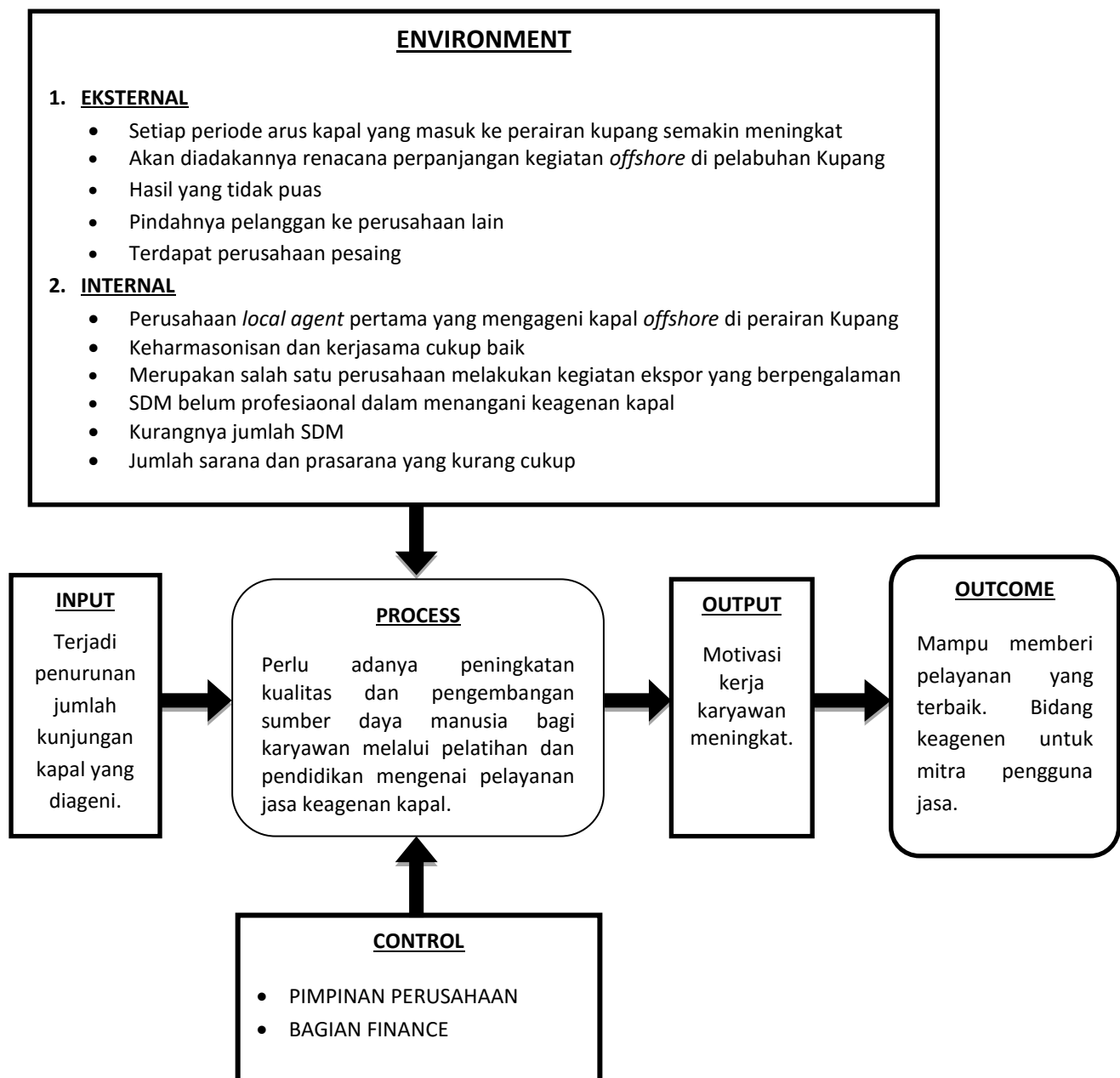
B. KERANGKA PEMIKIRAN

Untuk pembahasan skripsi ini secara sistematis, penulis membuat suatu kerangka pemikiran terhadap hal-hal yang menjadi pembahasan pokok-pokok masalah yang terjadi pada divisi keagenan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang. Dalam kerangka pamikiran ini dapat disimpulkan bahwa keinginan pemilik kapal adalah bagaimana kalanya dilayani sebaik mungkin selama kapalnya berada di pelabuhan. Dan hal ini didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten dan profesional. Dalam upaya meningkatkan waktu kapal saat berada di pelabuhan. Maka penulis menjelaskan bahwa perlunya perusahaan memilih sumber daya manusia yang berkualitas, profesional dan upaya pengembangan sumber daya manusia serta menerapkan sistem pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya.

Gambar 2.1

KERANGKA PEMIKIRAN

“Analisis Pengembangan SDM Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang”



BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. WAKTU DAN TEMPAT PENELITIAN

1. Waktu Penelitian

Waktu penelitian dilaksanakan selama penulis melakukan praktek darat (PRADA) yang merupakan salah satu syarat program D-VI yang ditempuh penulis dari bulan Agustus 2014 sampai dengan Juli 2015 di Kupang sebagai lokasi operasional perusahaan.

2. Tempat Penelitian

Nama : PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
Alamat : Jl. Kecapi Kelurahan Nunbaun Delha Rt.14 Rw.07 Kecamatan Alak Kota Kupang
E-mail : Offshore.dharmaindah@yahoo.co.id
Jenis Usaha : Keagenan Kapal Laut

3. Sejarah Singkat Perusahaan

PT. Pelayaran Dharma Indah adalah perusahaan yang bergerak dibidang transportasi laut termasuk bidang keagenan kapal. Kupang merupakan daerah di Nusa Tenggara Timur yang memiliki lokasi yang strategis untuk pelabuhan *transshipment* karena lokasinya yang berdekatan dengan negara Australia yang berperan sebagai negara yang mempunyai proyek. Yang menjadikan pelabuhan Tenau di Kupang sebagai pelabuhan *transit*.

Project Offshore memerlukan material-material yang diimpor dari negara lain yang mengharuskan *transit* dahulu di pelabuhan kupang. Dikarenakan untuk mempermudah dan mengefisienkan waktu dan kegiatan *Offshore*. Sesuai asas *Cabotege* yang menyatakan bahwa setiap kapal berbendera asing yang beroperasi di wilayah perairan indonesia wajib menggunakan perusahaan lokal sebagai agen untuk melayani semua kegiatan kapal selama berada di perairan Indonesia. Terjadilah kerja sama antara Perusahaan SAIPEM sebagai pemilik kapal (*Owner*) dengan PT. Snepac Shipping sebagai *General Agent* dan menunjuk PT. Pelayaran Dharma Indah sebagai *Sub Agent / Local Agent*. Dalam pengoperasian seluruh kegiatan kapal yang beroperasi di perairan Kupang.

B. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Teknik pengumpulan data yang digunakan perlu didukung dengan data yang sebenarnya. Oleh karena itu dalam mengumpulkan data tersebut menggunakan teknik Deskriptif Kualitatif berupa:

1. Jenis dan Sumber Data

Dalam penyusunan skripsi ini penulis menggunakan metode deskriptif analisis, yaitu pembahasan dalam skripsi dengan cara memberikan uraian-uraian. Data yang penulis gunakan adalah data kualitatif, jenis data kualitatif ada dua yaitu:

a. Data primer

Merupakan data yang diperoleh langsung dari objek penelitian yang dikumpulkan dengan cara melakukan observasi.

b. Data sekunder

Merupakan data langsung yang diperoleh dengan cara mempelajari buku-buku yang berhubungan dengan permasalahan yang ada dalam skripsi ini, sehingga diperoleh beberapa pengertian secara teori maupun pengalaman di lapangan.

2. Observasi

Menurut Gulo (2002:123) Dokumen adalah catatan tentang berbagai kegiatan atau peristiwa pada waktu yang lalu, semua dokumen yang berhubungan dengan penelitian yang bersangkutan perlu dicatat sebagai sumber informasi

Observasi sebagai alat pengumpul data dapat dilakukan secara spontan, dapat pula dengan daftar isian yang telah disiapkan sebelumnya. Pada dasarnya teknik observasi digunakan untuk melihat atau mengamati perubahan fenomena sosial yang tumbuh dan berkembang yang kemudian dapat dilakukan penilaian atas perubahan tersebut. Pengumpulan data dan informasi berdasarkan pengamatan langsung oleh penulis yang dilakukan selama praktek darat (PRADA) dikantor bersangkutan.

Teknik ini mengacu pada keadaan sebenarnya dengan melihat jumlah hasil realisasi data yang diperoleh dengan target yang harus dicapai pada tiap tahunnya. Dalam menganalisis masalah ini penulis tidak tergantung pada asumsi tapi juga terjun ke lapangan agar dapat dilihat secara langsung sehingga data yang diperoleh lebih aktual.

3. Dokumentasi

Menurut Gulo (2002:116) Observasi adalah metode pengumpulan data dimana peneliti atau kolaboratornya mencatat informasi sebagaimana yang mereka saksikan selama penelitian. Penyaksian terhadap peristiwa-peristiwa itu bisa dengan melihat, mendengarkan, merasakan, yang kemudian dicatat seobyektif mungkin

Teknik yang digunakan untuk mendukung data dan informasi yang penulis sajikan guna melengkapi skripsi, karena peneliti telah mengamati, melihat beberapa dokumen dan tabel. Dokumen yang diperoleh merupakan dokumen yang bergabung dengan keagenan kapal PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang. Dokumen-dokumen tersebut antara lain :

- a. Jumlah kunjungan kapal PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang tahun 2014
- b. Daftar riwayat pendidikan terakhir karyawan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang
- c. Daftar jumlah sarana dan prasarana dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

4. Studi Pustaka

Dikutif dari situs internet (www.perkuliahan.com) Studi kepustakaan adalah segala usaha yang dilakukan oleh peneliti untuk menghimpun informasi yang relevan dengan topik atau masalah yang akan atau sedang diteliti. Informasi itu dapat diperoleh dari buku-buku ilmiah, laporan penelitian, karangan-karangan ilmiah, tesis dan disertasi, peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, buku tahunan, ensiklopedia, dan sumber-sumber tertulis baik tercetak maupun elektronik lain.

Studi pustaka merupakan pengumpulan data dengan cara membaca, meneliti dan mengutip dari buku-buku atau referensi yang dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dan perbandingan mengenai apa yang dapat dilihat dari teori yang ada. Studi Pustaka sebagai pedoman analisis dengan jalan membaca buku-buku termasuk peraturan-peraturan yang berlaku dan dokumen-dokumen lainnya berkaitan dengan masalah yang dibahas.

Adapun daftar buku-buku tersebut diantaranya adalah:

1. *Human Resources Management* (Jhon H. Bernadine, dan Joice E Russel)
2. *Metodologi Penelitian* (Gulo W)
3. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Agus Moh. Tulus)
4. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (A.A. Anwar Prabu Mangkunegara)
5. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Gary Dessler)
6. *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Hadari Nawawi)
7. *Manajemen SDM untuk Bisnis yang Kompetitif* (Prof. Dr. H. Hadari Nawawi)
8. *Metodologi Penelitian Administrasi* (Sugiyono)
9. *Metode Penelitian Kesehatan* (Soekodjo Notoatmodjo)
10. *Shipping Pengangkutan Intermodal Ekspor Impor Melalui Laut Edisi Revisi* (Capt. R. Suyono)
11. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek Edisi Revisi V* (Arikunto Suharsimi)
12. *Stimulasi Pemerintah Dalam Meningkatkan Partisipasi Masyarakat Desa* (Tcahya Supriatna)
13. *Undang-undang Republik Indonesia No. 17 tahun 2008*

C. POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Menurut Sugiyono. (2005:90) Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.

Populasi adalah jumlah dan data secara keseluruhan atau merupakan generalasi yang terdiri atas subyek dan obyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang dipilih oleh peneliti untuk mempelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya, sedangkan sampel merupakan bagian dari populasi data kunjungan kapal PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang tahun 2014 sampai dengan 2015.

2. Sampel

Menurut Soekidjo (2005:79) Sampel adalah sebagian untuk diambil dari keseluruhan obyek yang diteliti dan dianggap mewakili seluruh populasi.

Sampel penelitian dari skripsi ini adalah data kunjungan pada tahun 2014 sampai dengan 2015 dan daftar riwayat pendidikan terakhir. Yang diperoleh dari beberapa staf karyawan PT. Pelayaran Dharma Indah dan instansi pelabuhan terkait yang berada di area pelabuhan.

D. TEKNIK ANALIS

Pada penulisan skripsi ini penulis menggunakan teknik analisis data metode analisis SWOT. Dikutip dari situs internet (<http://id.wikipedia.org>) analisis SWOT adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis. Keempat faktor itulah yang membentuk singkatan SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*). Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Uraian pembahasan tentang teknik SWOT sebagai teknik analisis data adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan (*Strenght*)

Adalah analisis data mengenai suatu objek penelitian tertentu berdasarkan kekuatan-kekuatan yang dimiliki oleh PT. Pelayaran Daharma Indah Cabang Kupang. Kekuatan-kekuatan ini merupakan faktor internal yang dapat menjadi pendorong dalam peningkatan pelayanan yang terbaik dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Adalah analisis data mengenai suatu objek penelitian berdasarkan kelemahan-kelemahan yang dimiliki oleh PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang. Kelemahan-kelemahan ini merupakan faktor internal yang apabila kelemahan-kelemahan tersebut dibiarkan tanpa ada usaha perbaikan dan penyelesaiannya, maka faktor kelemahan tersebut akan mempengaruhi dalam nama citra perusahaan tersebut.

3. Peluang (*Opportunities*)

Adalah analisis data mengenai suatu objek penelitian berdasarkan kemungkinan atas kesempatan-kesempatan yang dimiliki oleh PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang. Kesempatan-kesempatan ini merupakan faktor eksternal yang bersumber dari luar. apabila peluang-peluang tersebut dimanfaatkan dengan baik, maka dapat membantu dalam peningkatan kinerja pelayanan jasa keagenan kapal.

4. Ancaman (*Threat*)

Adalah analisis data mengenai suatu objek penelitian berdasarkan ancaman-ancaman yang dapat mempengaruhi kinerja pada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang. Ancaman-ancaman merupakan faktor eksternal yang datang dari luar lingkungan perusahaan yang dapat mengganggu dalam usaha peningkatan kinerja pelayanan jasa keagenan.

Adapun dalam pembuatan matrik SWOT untuk menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan

kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strstegis.

Berikut strategi dalam pembuatan teknik SWOT :

1. Strategi SO (*Strenght Oportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST (*Strenght Threat*)

Ini adalah srategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO (*Weakness Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

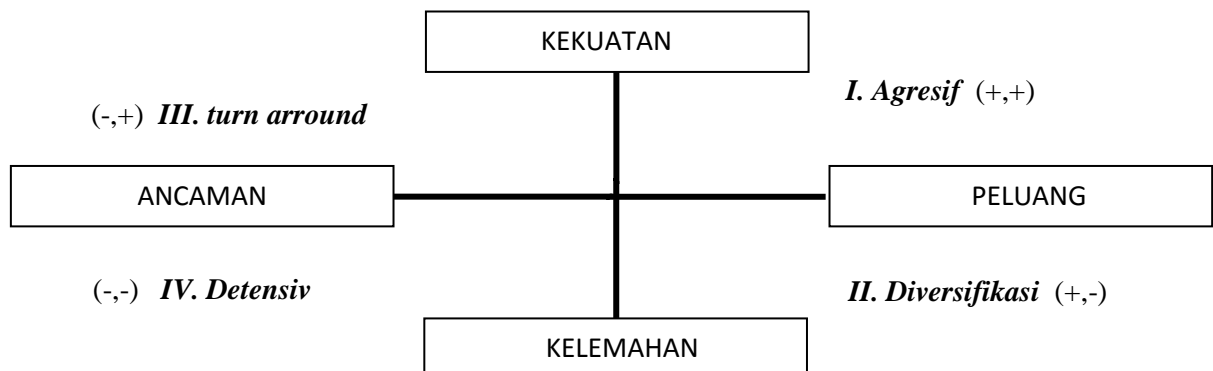
4. Strategi WT (*Weakness Threath*)

Strategi ini didasarkan pada egiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

TABEL 3.1
Matrix SWOT

<div style="text-align: center;"> <div>IFAS</div> <div>EFAS</div> </div>	Kekuatan (S) <ul style="list-style-type: none"> Faktor-faktor kekuatan internal 	Kelemahan (W) <ul style="list-style-type: none"> Faktor-faktor kelemahan internal
	Peluang (O) <ul style="list-style-type: none"> Faktor-Faktor peluang eksternal 	STRATEGI (SO) <ul style="list-style-type: none"> Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T) <ul style="list-style-type: none"> Faktor-faktor ancaman eksternal 	STRATEGI (ST) <ul style="list-style-type: none"> Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman 	STRATEGI (WO) <ul style="list-style-type: none"> Strategi untuk meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
		STRATEGI (WT) <ul style="list-style-type: none"> Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

GAMBAR 3.1
Kuadran Analisis SWOT



Keterangan :

- Kuadran1 : Mendukung strategi agresif adalah ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).
- Kuadran2 : Mendukung strategi disversifikasi adalah Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- Kuadran3 : Mendukung strategi *turn around* adalah Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak, ia menghadapi beberapa kendala / kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- Kuadran4 : Mendukung strategi detensif adalah Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. DESKRIPSI DATA

Dalam memudahkan penelitian, penulis akan menyampaikan deskripsi data yang berkaitan dengan masalah yang ditulis. Berikut adalah deskripsi data tersebut :

Pada awal 2014 PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang mendapatkan pelayanan jasa mengageni kapal-kapal *offshore*.

1. Data Kapal-kapal yang diageni

TABEL 4.1
Daftar Nama Kapal *Offshore* yang diageni
Tahun 2014-2015

NO	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH		PT. SINMA SHIPPING LINE	
	NAMA KAPAL	TAHUN	NAMA KAPAL	TAHUN
1	MV. DIJKSGRACHT	2014-2015	MV. DIJKSGRACHT	-
2	MV. DIAMANTGRACHT	2014-2015	MV. DIAMANTGRACHT	-
3	MV. DELTAGRACHT	2014-2015	MV. DELTAGRACHT	-
4	MV. DANZIGERGRACHT	2014-2015	MV. DANZIGERGRACHT	-
5	MV. DYNAMOGRACHT	2014-2015	MV. DYNAMOGRACHT	-
6	MV. DOLFIJNGRACHT	2014-2015	MV. DOLFIJNGRACHT	-
7	PSV. WESTSEA APOLLO	2014	PSV. WESTSEA APOLLO	2015
8	PSV. WESTSEA VICTORIA	2014	PSV. WESTSEA VICTORIA	2015
9	PSV. WESTSEA TRIPET	2014-2015	PSV. WESTSEA TRIPET	-
10	PSV. SEA FROST	2014-2015	PSV. SEA FROST	-
11	PSV. SEA SWIFT	2014-2015	PSV. SEA SWIFT	-
12	PSV. SEA SWIFT	2014-2015	PSV. SEA SWIFT	-
13	PSV. HART TIDE	2014	PSV. HART TIDE	2015
14	PSV. ALDEMIER SOUZA TIDE	2014	PSV. ALDEMIER SOUZA TIDE	2015

Sumber: Observasi Penulis 2016

PT. Pelayaran dharma Indah Cabang Kupang merupakan perusahaan yang pertama kali mengageni kapal-kapal *offshore* mengingat kegiatan *offshore* diawali pada tahun 2014. Dibandingkan dengan perusahaan lain yang pada awal tahun 2015 baru memulai jasa dalam mengageni kapal-kapal *offshore* di perairan kupang.

TABEL 4.2
Daftar Nama Kapal *Offshore* yang diageni
Tahun 2014-2015

NO	NAMA KAPAL	AGEN KAPAL 2014	AGEN KAPAL 2015
1	MV. DIJKSGRACHT	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
2	MV. DIAMANTGRACHT	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
3	MV. DELTAGRACHT	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
4	MV. DANZIGERGRACHT	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
5	MV. DYNAMOGRACHT	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
6	MV. DOLFIJNGRACHT	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
7	PSV. WESTSEA APOLLO	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. SINMA SHIPPING LINE
8	PSV. WESTSEA VICTORIA	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. SINMA SHIPPING LINE
9	PSV. WESTSEA TRIPET	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
10	PSV. SEA FROST	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
11	PSV. SEA SWIFT	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
12	PSV. SEA SWIFT	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH
13	PSV. HART TIDE	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. SINMA SHIPPING LINE
14	PSV. ALDEMIER SOUZA TIDE	PT. PELAYARAN DHARMA INDAH	PT. SINMA SHIPPING LINE

Sumber: Observasi Penulis 2016

Dari data yang didapat jumlah kapal-kapal yang diageni oleh perusahaan jasa keagenan kapal PT. Pelayaran Dharma Indah Cabbang Kupang mempunyai pesaing yang cukup kuat dilihat dari kapal yang diageni oleh perusahaan PT. Sinma Shipping Line. Dan beralihnya pelanggan dari PT. Pelayaran Dharma Indah ke PT. Sinma Shipping Line merupakan ancaman serius untuk PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang.

TABEL 4.3

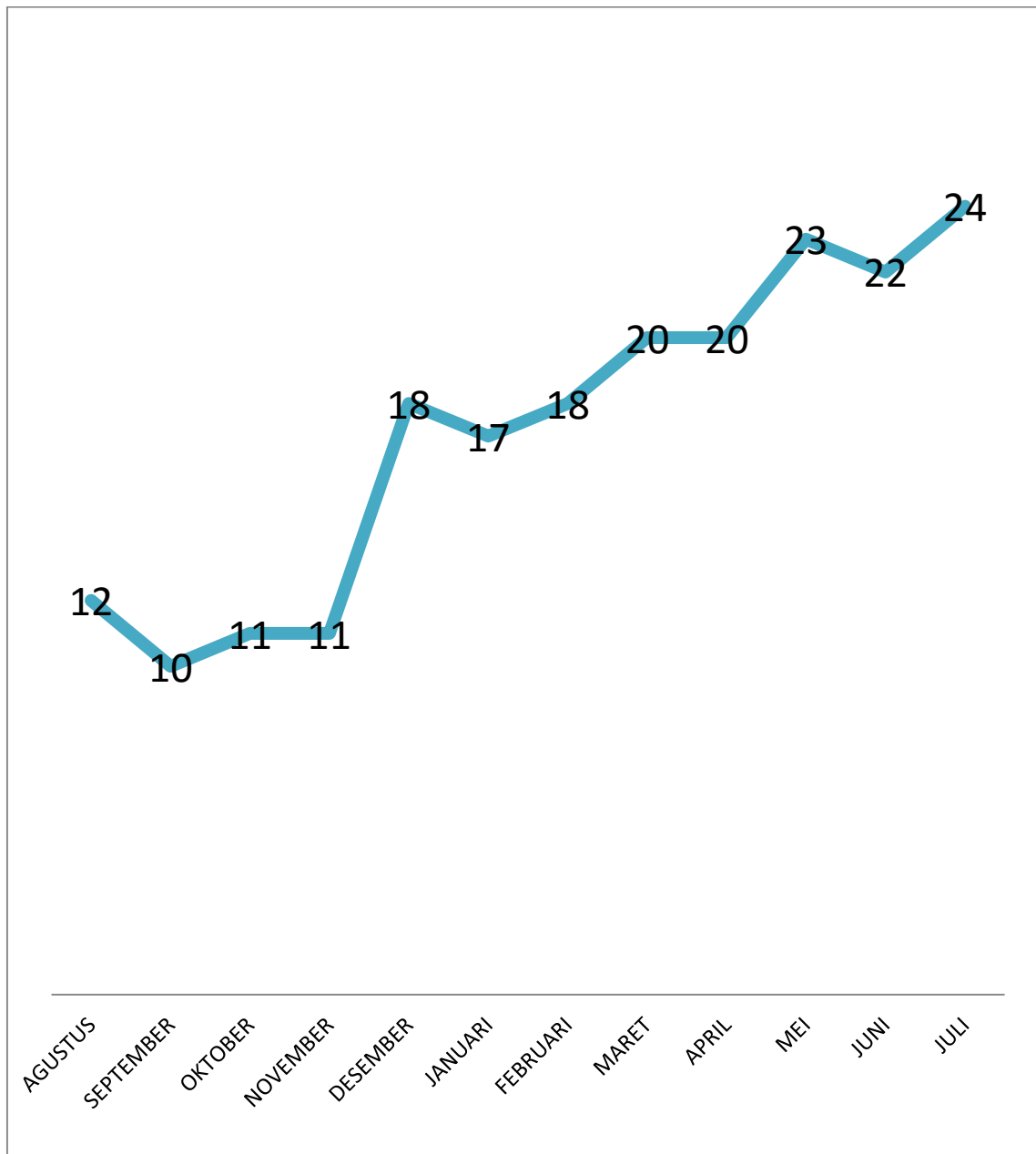
**Daftar Nama Kapal yang Diageni oleh PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang
Kupang Pada Tahun 2014 - 2015**

NO	NAMA KAPAL	BENDERA	JENIS BARANG	DATANG DARI	BERANGKAT DARI
				PELABUHAN	PELABUHAN
1	MV. DIJKSGRACHT	NETHERLAND	PIPE	KUANTAN	TENAU
2	MV. DIAMANTGRACHT	NETHERLAND	PIPE	KUANTAN	TENAU
3	MV. DELTAGRACHT	NETHERLAND	PIPE	KUANTAN	TENAU
4	MV. DANZIGERGRACHT	NETHERLAND	PIPE	KUANTAN	TENAU
5	MV. DYNAMOGRACHT	NETHERLAND	PIPE	KUANTAN	TENAU
6	MV. DOLFIJNGRACHT	NETHERLAND	PIPE	KUANTAN	TENAU
7	PSV. WESTSEA APOLLO	SINGAPORE	PIPE	DARWIN	TENAU
8	PSV. WESTSEA VICTORIA	SINGAPORE	PIPE	DARWIN	TENAU
9	PSV. WESTSEA TRIPET	SINGAPORE	PIPE	DARWIN	TENAU
10	PSV. SEA FROST	CYPRUS	PIPE	DARWIN	TENAU
11	PSV. SEA SWIFT	CYPRUS	PIPE	DARWIN	TENAU
12	PSV. SEA SWIFT	CYPRUS	PIPE	DARWIN	TENAU
13	PSV. HART TIDE	SINGAPORE	PIPE	DARWIN	TENAU
14	PSV. ALDEMIER SOUZA TIDE	SINGAPORE	PIPE	DARWIN	TENAU

Sumber: Bagian Operasional PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang merupakan perusahaan pelayaran yang di perhitungkan untuk melakukan kegiatan ekspor dan impor melihat dari daftar kunjungan kapal yang melakukan kegiatan pengiriman barang keluar kawasan Indonesia berupa pipa yang diekspor dari pelabuhan Tenau (Kupang, Indonesia) menuju pelabuhan Darwin (Australia) dan melakukan pengiriman barang dari luar Indonesia berupa pipa yang diimpor dari Kuantan (Malaysia) menuju pelabuhan Tenau (Kupang, Indonesia).

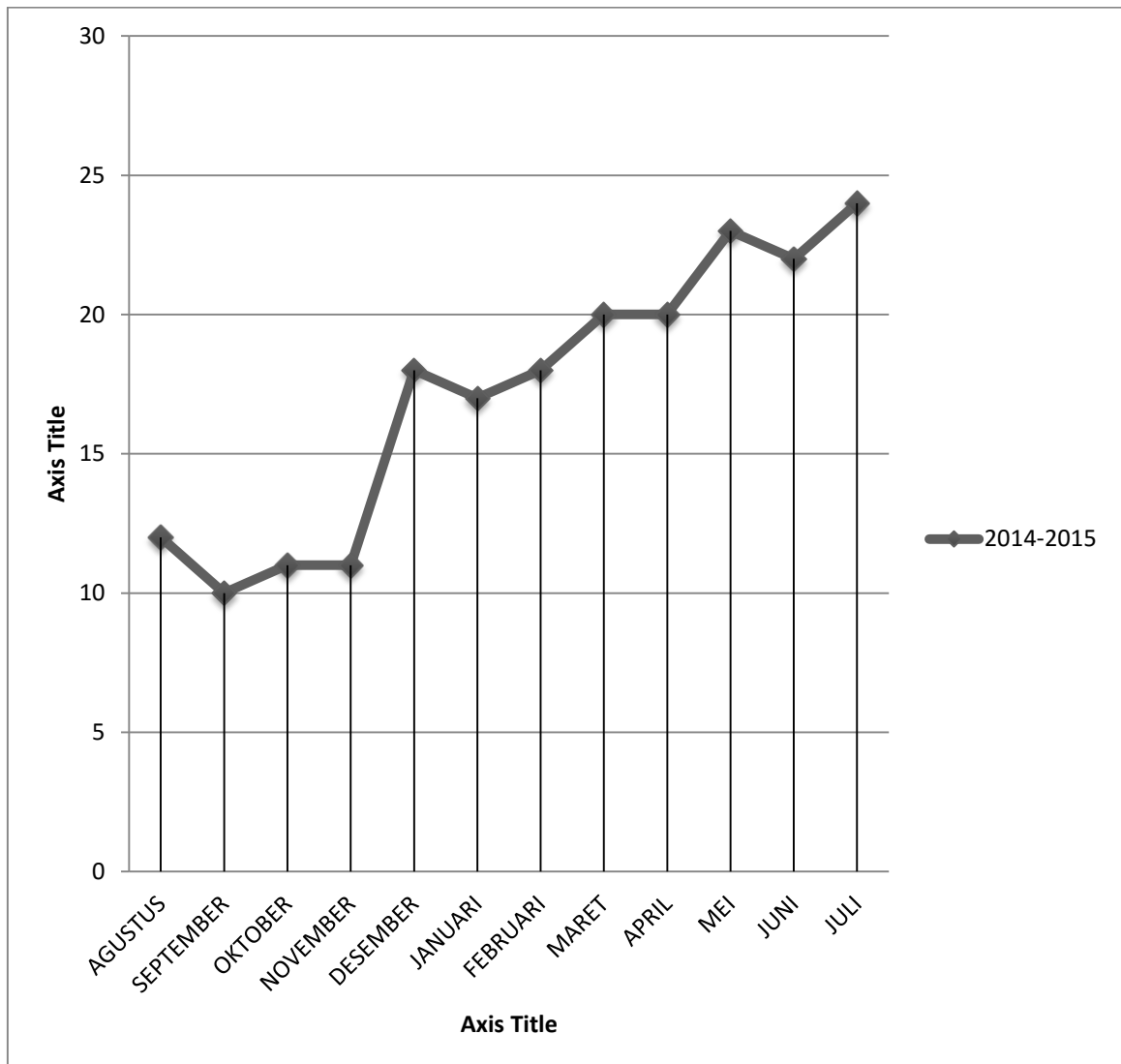
DIAGRAM 4.1
KunjunganKapalOffshore yang Masuk ke Pelabuhan Kupang
Pada Tahun 2014 - 2015



Sumber: Observasi Penulis 2016

Melihat dari jumlah kunjungan kapal yang setiap periodenya meningkat tidak menutup kemungkinan perencanaan akan kegiatan *offshore* mendatang sangat menjanjikan bagi PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang melihat dari kapal-kapal yang berkunjung sangatlah berkembang

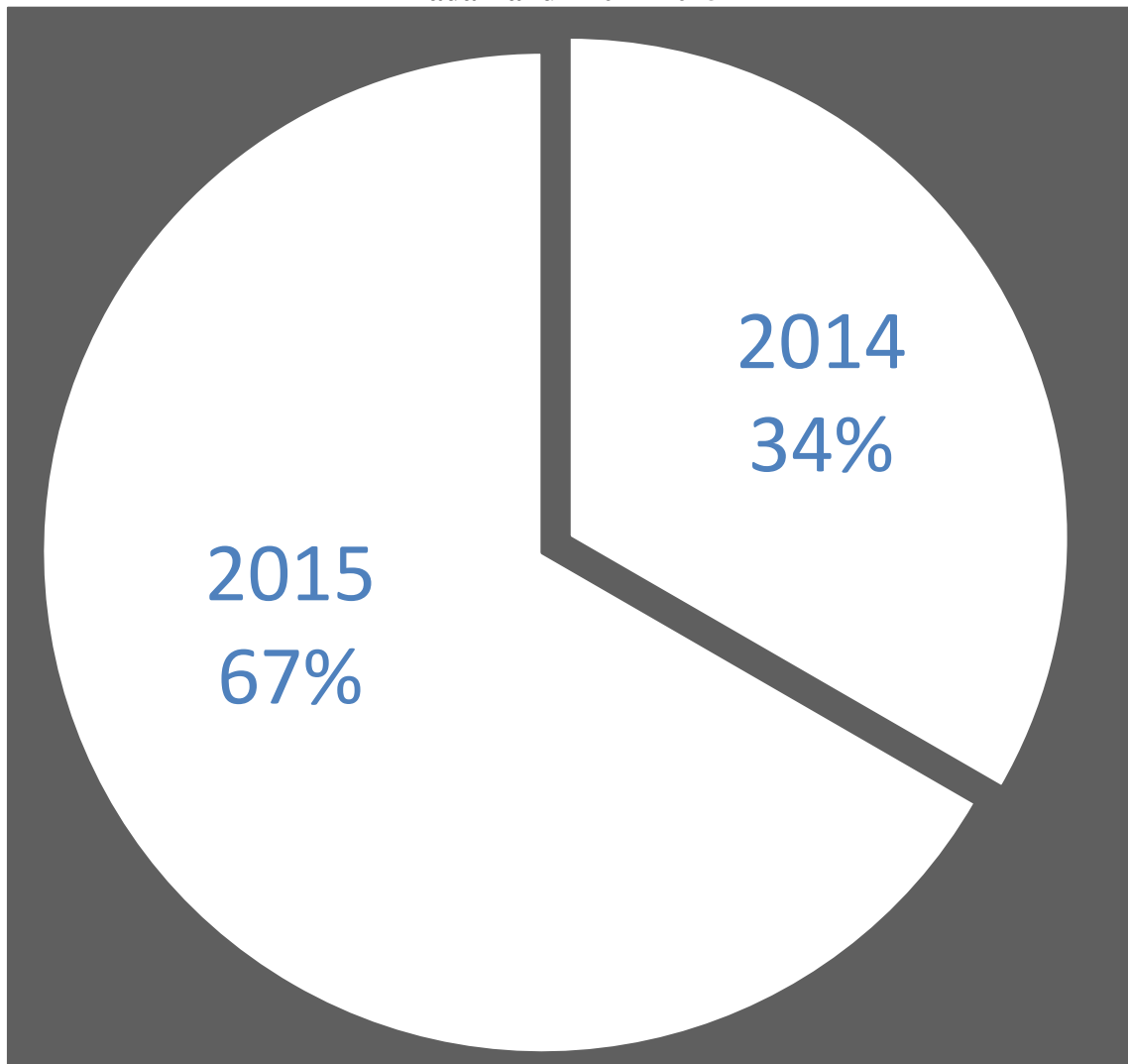
DIAGRAM 4.2
Kegiatan Kunjungan Kapal Offshore yang Masuk ke Pelabuhan Kupang
Pada Tahun 2014 - 2015



Sumber: Observasi Penulis 2016

Dari data tersebut, dapat dilihat bagian keagenan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang, merupakan salah satu sumber pendapatan perusahaan yang sangat potensial. Dalam hal ini terlihat dari semakin banyak kapal yang diageni maka semakin besar pula pendapatan perusahaan yang berasal dari bagian keagenan.

DIAGRAM 4.3
Presentasi Kunjungan Kapal yang Masuk ke Pelabuhan Kupang
Pada Tahun 2014-2015

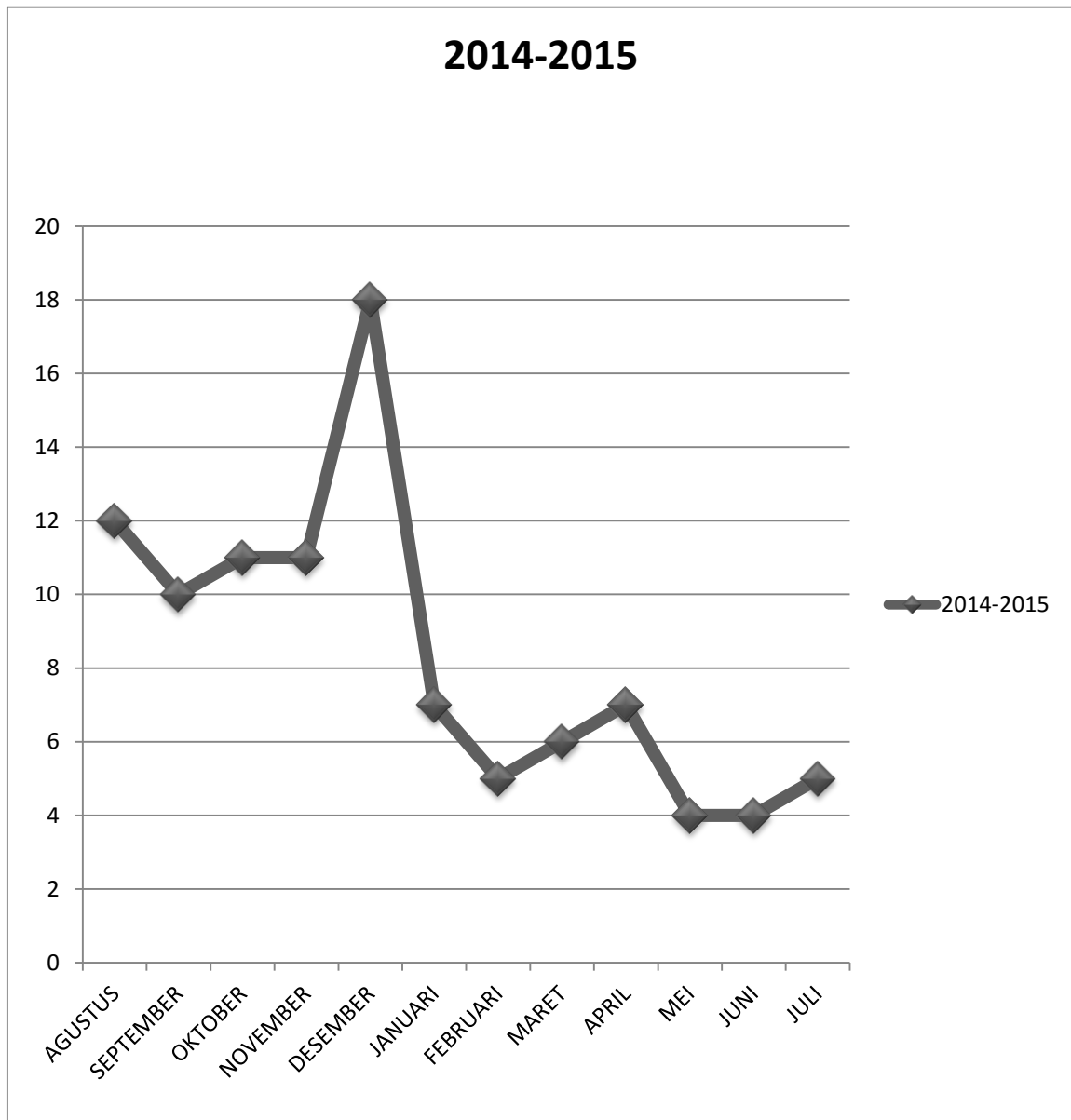


Sumber: Bagian Operasional PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

Dari data yang didapat perkembangan kunjungan kapal pelabuhan kupang sangat meningkat sehingga pelabuhan membutuhkan dermaga baru untuk menunjang kegiatan bongkar muat. Melihat dari jumlah kunjungan kapal yang setiap periodenya meningkat tidak menutup kemungkinan pihak pelabuhan menambah kapasitas panjang dermaga untuk menunjang kelancaran kegiatan kapal di pelabuhan.

DIAGRAM 4.4

Kegiatan Kunjungan Kapal yang Diageni oleh PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang pada Tahun 2014 -2015



Sumber: Bagian Operasional PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

Berdasarkan data yang didapat PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang mendapatkan penurunan jumlah kapal yang diageni. Mengingat jumlah kunjungan kapal yang masuk ke pelabuhan kupang meningkat. Sehingga tidak sesuai dengan harapan perusahaan yang seharusnya bisa meningkat terhadap pelayanan jasa keagenan kapal agar perusahaan dapat berkembang dan menjadi perusahaan yang dapat dipercaya untuk menangani kapal-kapal yang diageni.

TABEL 4.4

**Daftar NamaKapal yang Diageni PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang
Pada Tahun 2014 - 2015**

NO	KAPAL 2014	KAPAL 2015
1	MV. DIJKSGRACHT	MV. DIJKSGRACHT
2	MV. DIAMANTGRACHT	MV. DIAMANTGRACHT
3	MV. DELTAGRACHT	MV. DELTAGRACHT
4	MV. DANZIGERGRACHT	MV. DANZIGERGRACHT
5	MV. DYNAMOGRACHT	MV. DYNAMOGRACHT
6	MV. DOLFIJNGRACHT	MV. DOLFIJNGRACHT
7	PSV. WESTSEA APOLLO	PSV. WESTSEA TRIPET
8	PSV. WESTSEA VICTORIA	PSV. SEA FROST
9	PSV. WESTSEA TRIPET	PSV. SEA SWIFT
10	PSV. SEA FROST	PSV. SEA SWIFT
11	PSV. SEA SWIFT	
12	PSV. SEA SWIFT	
13	PSV. HART TIDE	
14	PSV. ALDEMIER SOUZA TIDE	

Sumber: Observasi Penulis 2016

Dari data yang didapat jumlah kapal-kapal yang diageni oleh perusahaan jasa keagenan mengalami pengurangan jumlah kapal yang diageni. Dilihat pada tahun 2014 jumlah kapal sebanyak 14 (empat belas) kapal yang diageni berkurangnya jumlah kapal sebesar 10 (sepuluh) kapal yang diageni. Sebanyak 4 (empat) kapal tidak lagi menggunakan jasa dari perusahaan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang pada tahun 2015

2. Data (SDM) Karyawan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

Setiap perusahaan sangat bergantung terhadap karyawan yang dimilikinya untuk menjalankan perusahaan. Faktor sumber daya manusia (SDM) merupakan penentu keberhasilan sebuah perusahaan dalam memasarkan jasanya. Semakin baik dan berkualitas SDM yang dimiliki oleh perusahaan, maka akan berpengaruh bagi peningkatan pendapatan perusahaan tersebut.

TABEL 4.5**Tingkat Pendidikan Terakhir PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang**

NO	JABATAN	PENDIDIKAN TERAKHIR
1	KEPALA CABANG	D-4 S.SiT
2	KEPALA OPERASIONAL	D-4 S.SiT
3	KEUANGAN	D-4 S.SiT
4	STAF OPRASIONAL	SMK/TI
5	STAF OPRASIONAL	SMA/IPA
6	STAF OPRASIONAL	SMA/IPS

Sumber : Sumber: Bagian Operasional PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

Pada setiap perusahaan faktor Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan penentu keberhasilan sebuah perusahaan dalam memasarkan jasanya. Dilihat dari data yang didapat tingkat sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang kebanyakan lulusan dari SMA dan SMK sangatlah tidak sesuai dengan bidang kerjanya, idealnya dalam perusahaan pelayaran. Itu minimal lulusan dari D3 (diploma tiga) manajemen pelayaran. Semakin baik dan berkualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh sebuah perusahaan, maka akan berpengaruh bagi peningkatan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang serta jenjang pendidikan terakhir dan kompetensi pendidikan yang dimiliki.

TABEL 4.6

Jumlah dan Tingkat Pendidikan Formal Karyawan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

Pendidikan Formal Karyawan			
SMU/STM	DIPLOMA	SARJANA	TOTAL
3 orang	3 orang	-	6 orang

Sumber : Sumber: Bagian Operasional PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

Dari data tingkat pendidikan terakhir dan kompetensi yang dimiliki karyawan diatas, terlihat bahwa kompetensi yang dimiliki karyawan kurang sesuai dengan bidang yang dikerjakan, kebanyakan dari karyawan bukan merupakan lulusan dari sekolah/ perguruan tinggi pelayaran atau sekolah/ perguruan tinggi yang

berhubungan dengan keagenan kapal, selain itu penempatan jabatan berdasarkan kompetensi yang dimiliki karyawan belum sesuai. Seharusnya dilakukan peninjauan kembali mengenai seleksi penerimaan karyawan dan penempatan jabatan atau posisi

Berdasarkan data yang didapat dari PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang perlu menambah jumlah karyawan karena dengan kegiatan kunjungan kapal yang cukup banyak seharusnya pihak perusahaan dapat menambah karyawan. Dilihat dari jumlah karyawan operasional hanya terdiri dari 3 (tiga) orang saja sedangkan jumlah kunjungan kapal yang datang setiap bulannya itu sangatlah banyak, dengan jumlah karyawan yang seperti itu sangatlah mengurus tenaga karyawan operasional untuk tetap berjaga 24 jam mengurus kapal-kapal yang datang.

Idealnya jumlah karyawan PT. Pelayaran dharma Indah Cabang Kupang terutama pada bagian operasional itu berjumlah 5 (lima) orang untuk pengurusan *clearence* kapal, dengan secara bergantian dalam bertugas, agar karyawan bisa membagi tugas sesuai dengan tugasnya masing-masing karena untuk pengurusan *clearence* kapal harus melewati prosedur yang berlaku dengan bantuan beberapa instansi pemerintah terkait untuk menunjang kelengkapan dokumen kapal yang harus di tangani, seperti KSOP, Imigrasi, Karantina dan Bea Cukai agar semua berjalan sesuai dengan rencana.

Berikut tugas dan tanggung jawab kepala kagian operasional antara lain:

Dalam proses pengurusan dokumen kapal pada saat kapal tiba hingga kapal berangkat ke pelabuhan berikutnya, ada beberapa instansi pelabuhan yang terkait dalam proses pengurusan dokumen tersebut. Diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Sebelum kapal tiba, dokumen harus dilaporkan kepada instansi pemerintah seperti :

1) Administrasi Pelabuhan

Adapun dokumen yang dilaporkan adalah Surat Pemberitahuan Rencana Kedatangan Sarana Pengangkut (RKSP) untuk kapal berbendera dalam maupun luar Negeri disertai Pemberitahuan Keagenan Kapal Asing (PKKA)

2) Bea dan Cukai

Adapun dokumen yang dilaporkan adalah Surat Pemberitahuan Rencana Kedatangan Sarana Pengangkut (RKSP) untuk kapal berbendera dalam maupun luar negeri disertai Pemberitahuan Keagenan Kapal Asing (PKKA) dan dokumen yang berisi daftar jumlah muatan dan jenis muatan yang diangkut oleh kapal tersebut (*Manifest Cargo*)

3) Imigrasi

Adapun dokumen yang dilaporkan adalah Surat Pemberitahuan Rencana Kedatangan Sarana Pengangkut (RKSP) untuk kapal berbendera dalam maupun luar negeri disertai Pemberitahuan Keagenan Kapal Asing (PKKA) dan daftar serta jumlah seluruh awak kapal (*crew list*) beserta dokumen keimigrasian Pasport dan Visa

4) Karantina Pelabuhan

Adapun dokumen yang dilaporkan adalah Surat Pemberitahuan Rencana Kedatangan Sarana Pengangkut (RKSP) untuk kapal berbendera dalam maupun luar negeri disertai Pemberitahuan Keagenan Kapal Asing (PKKA) dan daftar serta jumlah seluruh awak kapal (*crew list*) dan buku kesehatan atau *Health Book* dari pelabuhan asal

b. Setelah kapal tiba, dokumen yang harus dilaporkan kepada instansi pelabuhan terkait adalah :

1) Administrasi Pelabuhan

Adapun dokumen kapal yang dilaporkan :

- a) *Port of Registry Certificate* atau sertifikat pendaftaran kapal
- b) *Last Port Clearance* atau *clearance* dari pelabuhan terakhir yang disinggahi
- c) *Load Line Certificate* yaitu sertifikat yang menetapkan lambung timbul kapal (lambung kapal yang boleh timbul diatas permukaan air laut) batas maksimum dan minimum
- d) *Health Book* atau buku kesehatan untuk diperiksa oleh karantina
- e) *Tonnage Certificate* atau sertifikat keselamatan
- f) *Safe Manning certificate* atau sertifikat keselamatan
- g) *Cargo Safety Contruction Certificate*
- h) *Cargo Safety Equipmant Certificate*

- i) *Cargo Safety Radio & Telephony Certificate*
- j) *International Oil Pollution prevention (IOPP)* atau sertifikat pencegahan pencemaran oleh minyak dari kapal
- k) *Classification certificate (Hull & Machinery)*
- l) *Derrating Certificate*
- m) *International Ship Security Certificate*
- n) *Fire Extinguisher Certificate*
- o) *Life Ralf Certificate*
- p) *Seamens Book*

2) Kantor Imigrasi

Adapun dokumen yang dilaporkan adalah jumlah awak kapal atau *crew list* dan Identitas awak kapal atau Passport

3) Kantor Kesehatan Pelabuhan dan Karantina'

Adapun dokumen yang dilaporkan adalah buku kesehatan yang dilengkapi *derrating*

c. Kapal Meninggalkan Pelabuhan

Jika kegiatan kapal dan kewajibannya sudah dipenuhi sesuai prosedur yang berlaku maka dapat surat *clearence out* yang dikeluarkan oleh Administrasi Pelabuhan (ADPEL), Bea dan Cukai, dan Karantina. Pada akhirnya kapal dapat maninggalkan pelabuhan setelah Syahbandar mengeluarkan *Port Clearence* atau Surat Izin Berlayar (SIB)

TABEL 4.7

Asal Daerah Karyawan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

NO	JABATAN	ASAL DAERAH
1	KEPALA CABANG	SURABAYA
2	KEPALA OPERASIONAL	JAKARTA
3	KEUANGAN	JAKARTA
4	STAF OPRASIONAL	KUPANG
5	STAF OPRASIONAL	KUPANG
6	STAF OPRASIONAL	KUPANG

Sumber: Observasi Penulis 2016

Dari data yang diambil karyawan berdasarkan asal daerah yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang kebanyakan merupakan penduduk asli Kupang. Dari SDM yang dimiliki dapat menjadi suatu kelancara kinerja perusahaan dibidang operasional karena dalam lingkunagn kinerja operasional membutuhkan karyawan yang mengenal situasi dan kondisi lingkunagan tempat dimana kegiatan operasional berlangsung agar perusahaan dapat melakukan kinerjanya secara eferktif dan efisien demi memenuhi kebutuhan pengguna jasa.

2. Data Sarana dan Prasarana

Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang keagenan kapal, maka sarana dan prasarana yang canggih sangatlah diperlukan, hal ini untuk menunjang kegiatan bagian operasi keagenan.

TABEL 4.8

**Data Sarana dan Prasarana
PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang**

NO	NAMA BARANG	JUMLAH	SATUAN	KONDISI	IDEAL	KETERANGAN
1	LAPTOP	2	BUAH	BAIK	2	SUDAH IDEAL
2	HANDY TALKIE	2	BUAH	BAIK	3	BELUM IDEAL
3	SAFETY SHOES	3	BUAH	BAIK	6	BELUM IDEAL
4	SAFETY HELMET	3	BUAH	BAIK	6	BELUM IDEAL
5	SAFETY GLASSES	3	BUAH	BAIK	6	BELUM IDEAL
6	LIFE JACKET	2	BUAH	BAIK	6	BELUM IDEAL
7	MODEM	1	BUAH	BAIK	2	BELUM IDEAL
8	PRINTER	2	BUAH	BAIK	2	SUDAH IDEAL
9	MOBIL	1	BUAH	BAIK	2	BELUM IDEAL
10	MOTOR	1	BUAH	BAIK	3	BELUM IDEAL

Sumber : Observasi Penulis 2016

Dari data yang didapat jumlah sarana dan prasarana yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang kurang mencukupi untuk menunjang kelancaran kinerja perusahaan karena masih banyak sarana dan prasarana yang belum ideal untuk melengkapi standar yang dibutuhkan karyawan.

B. ANALISIS DATA

Berdasarkan deskripsi data diatas, penulis mencoba menganalisa faktor penyebab PT. Pelayaran Dharma Indah mengalami penurunan kunjungan kapal yang sebagian besar faktor penyebabnya adalah dari sumber daya manusianya sendiri yang membuat perusahaan mengalami keadaan yang sulit.

Melihat dari permasalahan yang ada maka penulis akan menjelaskan mengenai topik masalah yang dibahas pada pola pengembangan SDM yang belum jelas yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah itu sendiri. Untuk uraian pembahasan menggunakan teknik analisis (SWOT) *Streght, Weakness, Opportunities dan Threat* sebagai teknik analisis yang perinciannya adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan (Strenght)

- a. PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan perusahaan *local agent* pertama yang bergerak dibidang keagenan kapal yang menangani kapal-kapal *Offshore* daerah perairan kupang
- b. Kebanyakan dari karyawan merupakan penduduk asli kupang
- c. PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang merupakan salah satu perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor impor yang berpengalaman

2. Kelemahan (Weakness)

- a. Kurangnya sumber daya manusia berkualitas karena belum profesional dalam menangani keagenan kapal di PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang
- b. Jumlah karyawan yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang kurang mencukupi menanganikapal-kapal yang diageni
- c. Sarana dan prasarana yang kurang cukup, sehingga menyebabkan kinerja bagian operasi banyak terhambat dalam proses kedatangan kapal dan pengurusan dokumen

3. Peluang (Opportunities)

Dalam perdagangan bebas ini PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang mempunyai peluang untuk meningkatkan jumlah pelanggan, antara lain :

- a. Pada setiap periode arus kapal yang masuk ke pelabuhan Kupang serta daerah-daerah sekitarnya semakin meningkat

- b. Ada persencanaan kegiatan *offshore* yang menggunakan jasa dan pelabuhan di perairan Kupang
- c. Ada perencanaan penambahan dermaga yang akan mendukung kegiatan kunjungan kapal

4. Ancaman (Threat)

- a. Konsumen tidak menggunakan lagi jasa PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang
- b. Hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen daripada jasa keagenan yang diberikan
- c. Ada perusahaan lain yang bergerak di bidang keagenan kapal yang merupakan kompetitor atau pesaing daripada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang.

TABEL 4.9
Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

No.	Faktor Pendukung	Kategori
1	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan perusahaan <i>local agent</i> pertama yang bergerak dibidang keagenan kapal yang menangani kapal-kapal <i>Offshore</i> daerah perairan Kupang	I/S
2	Kebanyakan dari karyawan merupakan penduduk asli Kupang	I/S
3	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan salah satu perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor impor yang berpengalaman	I/S
4	Kurangnya sumber daya manusia berkualitas karena belum profesional dalam menangani keagenan kapal di PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	I/W
5	Jumlah karyawan yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang kurang mencukupi menanganikapal-kapal yang diageni	I/W
6	Sarana dan prasarana yang kurang cukup, sehingga menyebabkan kinerja bagian operasi banyak terhambat dalam proses kedatangan kapal dan pengurusan dokumen	I/W
7	Pada setiap periode arus kapal yang masuk ke pelabuhan Kupang serta daerah-daerah sekitarnya semakin meningkat	E/O

8	Ada persencanaan kegiatan <i>offshore</i> yang menggunakan jasa dan pelabuhan di perairan Kupang	E/O
9	Ada perencanaan penambahan dermaga yang akan mendukung kegiatan kunjungan kapal	E/O
10	konsumen tidak menggunakan lagi jasa PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	E/T
11	Hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen daripada jasa keagenan yang diberikan	E/T
12	Ada perusahaan lain yang bergerak di bidang keagenan kapal yang merupakan kompetitor atau pesaing daripada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	E/T

Sumber: Observasi Penulis 2016

TABEL 4.10
Komparasi Urgensi Faktor Internal dan Eksternal

No.	Faktor Internal	A	B	C	D	E	F	NF	BF
A	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan perusahaan <i>local agent</i> pertama yang bergerak dibidang keagenan kapal yang menangani kapal-kapal <i>Offshore</i> daerah perairan Kupang		A	C	D	A	A	3	16,67
B	Kebanyakan dari karyawan merupakan penduduk asli Kupang	A		C	D	B	B	2	11,11
C	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan salah satu perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor impor yang berpengalaman	C	C		D	C	C	4	22,22
D	Kurangnya sumber daya manusia berkualitas karena belum profesional dalam menangani keagenan kapal di PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang	D	D	D		D	D	5	27,28
E	Jumlah karyawan yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang kurang mencukupi menanganikapal-kapal yang	E	E	E	D		D	3	16,67

	diageni								
F	Sarana dan prasarana yang kurang cukup, sehingga menyebabkan kinerja bagian operasi banyak terhambat dalam proses kedatangan kapal dan pengurusan dokumen	A	B	F	D	E		1	5,56
JUMLAH		2	1	2	5	1	0	18	100

No.	Faktor External	A	B	C	D	E	F	NF	BF
A	Pada setiap periode arus kapal yang masuk ke pelabuhan Kupang serta daerah-daerah sekitarnya semakin meningkat		A	A	A	E	E	3	23,08
B	Ada persediaan kegiatan <i>offshore</i> yang menggunakan jasa dan pelabuhan di perairan Kupang	A		A	A	E	E	3	15,38
C	Ada perencanaan penambahan dermaga yang akan mendukung kegiatan kunjungan kapal	A	A		D	E	E	1	0,00
D	konsumen tidak menggunakan lagi jasa PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	A	A	D		E	D	3	15,38
E	Hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen daripada jasa keagenan yang diberikan	E	B	E	E		E	4	30,77
F	Ada perusahaan lain yang bergerak di bidang keagenan kapal yang merupakan kompetitor atau pesaing daripada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	F	F	F	D	E		0	15,38
JUMLAH		2	5	1	3	5	0	14	100,00

Sumber: Observasi Penulis 2016

Keterangan :

NF = Nilai Faktor

$$\text{Bobot Faktor (BF (5))} = \frac{\text{NF}}{\sum \text{NF}}$$

TABEL 4.11**Nilai Dukong Faktor Internal dan Eksternal**

No.	Faktor Internal	ND
1	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan perusahaan <i>local agent</i> pertama yang bergerak dibidang keagenan kapal yang menangani kapal-kapal <i>Offshore</i> daerah perairan Kupang	3
2	Kebanyakan dari karyawan merupakan penduduk asli Kupang	4
3	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan salah satu perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor impor yang berpengalaman	3
4	Kurangnya sumber daya manusia berkualitas karena belum profesional dalam menangani keagenan kapal di PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	4
5	Jumlah karyawan yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang kurang mencukupi menanganikapal-kapal yang diageni	5
6	Sarana dan prasarana yang kurang cukup, sehingga menyebabkan kinerja bagian operasi banyak terhambat dalam proses kedatangan kapal dan pengurusan dokumen	3

No.	Faktor External	ND
1	Pada setiap periode arus kapal yang masuk ke pelabuhan Kupang serta daerah-daerah sekitarnya semakin meningkat	4
2	Ada persencaaan kegiatan <i>offshore</i> yang menggunakan jasa dan pelabuhan di perairan Kupang	4
3	Ada perencanaan penambahan dermaga yang akan mendukung kegiatan kunjungan kapal	3
4	konsumen tidak menggunakan lagi jasa PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	5
5	Hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen daripada jasa keagenan yang diberikan	4
6	Ada perusahaan lain yang bergerak di bidang keagenan kapal yang	3

	merupakan kompetitor atau pesaing daripada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	
--	---	--

Sumber: Observasi Penulis 2016

Keterangan :

5 = Sangat Besar

4 = Besar

3 = Sedang

2 = Rendah

1 = Sangat Rendah

TABEL 4.12

Nilai Keterkaitan Antara Faktor Internal dan Eksternal

No	Faktor Internal dan External	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	NRK
Faktor Internal														TNRK/ $\Sigma N-1$
1	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan perusahaan <i>local agent</i> pertama yang bergerak dibidang keagenan kapal yang menangani kapal-kapal <i>Offshore</i> daerah perairan kupang		3	4	3	3	3	4	4	4	4	3	2	3,36
2	Kebanyakan dari karyawan merupakan penduduk asli kupang	4		4	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2,82
3	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan salah satu perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor impor yang berpengalaman	4	4		4	3	3	4	4	4	3	3	4	3,64

4	Kurangnya sumber daya manusia berkualitas karena belum profesional dalam menangani keagenan kapal di PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	3	2	3		5	4	4	3	4	4	5	4	3,73
5	Jumlah karyawan yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang kurang mencukupi menangani kapal-kapal yang diageni	2	2	3	4		3	3	3	3	3	4	3	3,00
6	Sarana dan prasarana yang kurang cukup, sehingga menyebabkan kinerja bagian operasi banyak terhambat dalam proses kedatangan kapal dan pengurusan dokumen	3	3	3	4	3		3	3	3	3	3	2	3,00
		16	11	13	15	13	12	21	19	20	20	21	18	18,09
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	NRK
Faktor External														
7	Pada setiap periode arus kapal yang masuk ke pelabuhan Kupang serta daerah-daerah sekitarnya semakin meningkat	4	3	4	3	3	2		4	3	4	2	2	3,09
8	Ada persencaaan kegiatan <i>offshore</i> yang menggunakan jasa dan pelabuhan di perairan	3	3	4	2	2	2	3		4	3	2	2	2,73

	Kupang													
9	Ada perencanaan penambahan dermaga yang akan mendukung kegiatan kunjungan kapal	2	2	4	3	2	2	4	4		3	2	2	2,73
10	konsumen tidak menggunakan lagi jasa PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	3	2	4	4	3	2	2	3	2		5	5	3,18
11	Hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen daripada jasa keagenan yang diberikan	1	2	2	5	4	3	3	2	2	4		4	2,91
12	Ada perusahaan lain yang bergerak di bidang keagenan kapal yang merupakan kompetitor atau pesaing daripada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	4	3	3	2	3	3	2	3	2	3	2		2,73
		17	15	21	19	17	14	14	16	13	17	13	15	17,36

Sumber: Observasi Penulis 2016

Keterangan :

NRK = Nilai Rata-rata Keterkaitan

$$TNRK = \frac{TNRK}{\sum N-1}$$

TABEL 4.13**Evaluasi Antara Faktor Internal dan Eksternal**

No	Faktor Pendukung	BF	ND	NBD	NRK	NBK	TNB	FKK	Jumlah TNB	
Faktor Internal										
S1	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan perusahaan <i>local agent</i> pertama yang bergerak dibidang keagenan kapal yang menangani kapal-kapal <i>Offshore</i> daerah perairan kupang	16,67	3	0,50	3,36	0,56	4,42	2	S:	13,11
S2	Kebanyakan dari karyawan merupakan penduduk asli kupang	11,11	4	0,44	2,82	0,31	3,58	0		
S3	PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan salah satu perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor impor yang berpengalaman	22,22	3	0,67	3,64	0,81	5,12	1		
W1	Kurangnya sumber daya manusia berkualitas karena belum profesional dalam menangani keagenan kapal di PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang	27,78	4	1,11	3,73	1,04	5,88	1	W:	13,54
W2	Jumlah karyawan yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang kurang mencukupi menanganikapal-kapal yang diageni	16,67	5	0,83	3,00	0,50	4,33	2		
W3	Sarana dan prasarana yang kurang cukup, sehingga menyebabkan kinerja bagian operasi banyak terhambat dalam proses kedatangan kapal dan pengurusan dokumen	5,56	3	0,17	3,00	0,17	3,33	0		
Faktor External										
O1	Pada setiap periode arus kapal yang masuk ke pelabuhan	23,08	4	0,92	3,09	0,71	4,73	1	O:	11,22

	Kupang serta daerah-daerah sekitarnya semakin meningkat									
O2	Ada persencanaan kegiatan <i>offshore</i> yang menggunakan jasa dan pelabuhan di perairan Kupang	15,38	4	0,62	2,73	0,42	3,77	2		
O3	Ada perencanaan penambahan dermaga yang akan mendukung kegiatan kunjungan kapal	0,00	3	0,00	2,73	0,00	2,73	0		
T1	konsumen tidak menggunakan lagi jasa PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	15,38	5	0,77	2,18	0,34	3,28	0		
T2	Hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen daripada jasa keagenan yang diberikan	30,77	4	1,23	2,91	0,90	5,04	1		
T3	Ada perusahaan lain yang bergerak di bidang keagenan kapal yang merupakan kompetitor atau pesaing daripada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang	15,38	3	0,46	2,73	0,42	3,61	2		
									T:	11,93

Sumber: Observasi Penulis 2016

Keterangan :

NBK = Nilai Bobot Keterkaitan

$NBK = NRK \times BF$

NBD = Nilai Bobot Dukung

$NBD = ND \times BF$

TNB = Total Nilai Bobot

$TNB = NBD + NBK$

TABEL 4.14**Faktor – faktor Kunci Keberhasilan**

Faktor Internal	
Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
<ul style="list-style-type: none"> • PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan salah satu perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor impor yang berpengalaman • PT. Pelayaran Dharma Indah merupakan perusahaan <i>local agent</i> pertama yang bergerak dibidang keagenan kapal yang menangani kapal-kapal <i>Offshore</i> daerah perairan kupang 	<ul style="list-style-type: none"> • Kurangnya sumber daya manusia berkualitas karena belum profesional dalam menangani keagenan kapal di PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang • Jumlah karyawan yang dimiliki PT. Pelayaran Dharma Indah cabang Kupang kurang mencukupi menanganikapal-kapal yang diageni
Faktor External	
Peluang (O)	Ancaman (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Pada setiap periode arus kapal yang masuk ke pelabuhan Kupang serta daerah-daerah sekitarnya semakin meningkat • Ada persencaaan kegiatan <i>offshore</i> yang menggunakan jasa dan pelabuhan di perairan Kupang 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen daripada jasa keagenan yang diberikan • Konsumen tidak menggunakan lagi jasa PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang

Sumber: Observasi Penulis 2016

TABEL 4.15**Perumusan Tujuan dan Sasaran**

Misi	Tujuan
<p>Meningkatkan motivasi kerja karyawan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang untuk mampu memberikan pelayanan terbaik bidang keagenan kapal bagi pengguna jasa</p>	<p>Mencapainya kualitas terbaik pada kinerja PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang yang professional dan bertaraf Internasional</p>
FKK	
<p>Kelemahan Kunci :</p> <p>Kurangnya sumber daya yang berkualitas dan jumlah karyawan operasional yang sangat terbatas sehingga hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen daripada jasa keagenan yang diberikan oleh PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang</p> <p>Peluang Kunci :</p> <p>Pada setiap periode arus kapal yang masuk ke pelabuhan Kupang serta daerah-daerah sekitarnya semakin meningkat serta akan ada persencaaan kegiatan <i>offshore</i> lebih lanjut yang menggunakan jasa dan pelabuhan di perairan Kupang</p>	<p>Sasaran</p> <p>Tercapainya target dalam menarik lebih banyak pengguna jasa</p>

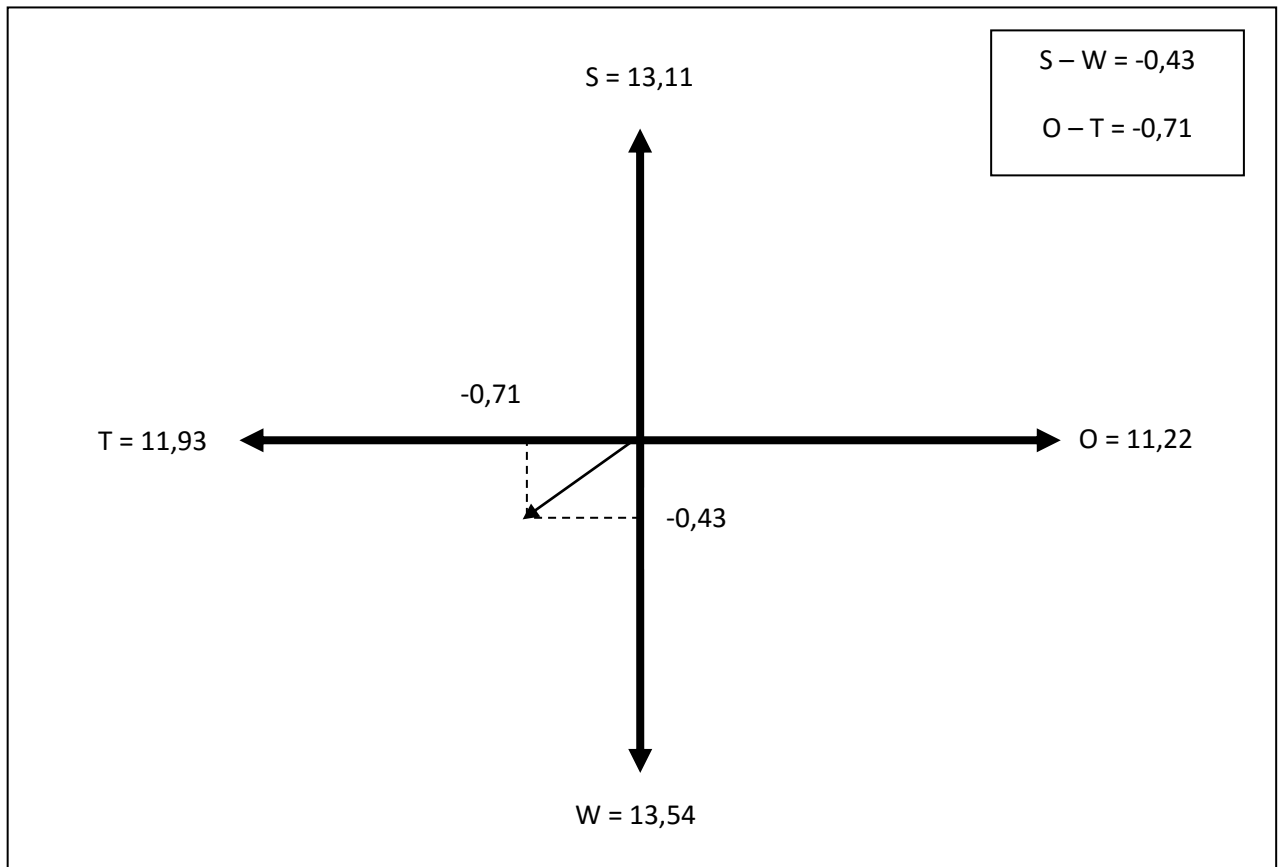
Sumber: Observasi Penulis 2016

TABEL 4.16
Matrix SWOT

<div> <div>IFAS</div> <div>EFAS</div> </div>	Kekuatan (S) <ul style="list-style-type: none"> Salah satu perusahaan yang melakukan kegiatan ekspor impor yang berpengalaman Perusahaan <i>local agent</i> pertama yang bergerak dibidang keagenan kapal yang menangani kapal-kapal <i>Offshore</i> daerah perairan kupang 	Kelemahan (W) <ul style="list-style-type: none"> SDM belum profesiaonal dalam menangani keagenan kapal Kurangnya jumlah SDM
Peluang (O) <ul style="list-style-type: none"> Setiap periode arus kapal yang masuk meningkat Akan diadakannya renacana perpanjangan kegiatan <i>offshore</i> di pelabuhan Kupang 	STRATEGI (SO) <ol style="list-style-type: none"> Memanfaatkan pengalaman ekspor impor untuk mendukung arus kapal yang semakin meningkat Memanfaatkan kinerja perusahaan yang lebih berpengalaman mendukung perpanjangan kegiatan <i>offshore</i> mendatang 	STRATEGI (WO) <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan SDM yang lebih profesional untuk mendukung arus kapal yang semakin meningkat Meningkatkan jumlah SDM yang lebih baik untuk mendukung perencanaan kegiatan <i>offshore</i> mendatang
Ancaman (T) <ul style="list-style-type: none"> Hasil yang dicapai belum sesuai dengan harapan atau keinginan konsumen daripada jasa keagenan yang diberikan Konsumen tidak menggunakan lagi jasa PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang 	STRATEGI (ST) <ol style="list-style-type: none"> Memanfaatkan pengalaman ekspor impor untuk meningkatkan hasil kinerja yang baik demi hasil yang diharapkan pelanggan Memanfaatkan pengalaman kinerja perusahaan untuk menarik pelanggan 	STRATEGI (WT) <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan SDM yang lebih profesional untuk mendukung kinerja yang lebih baik demi kepuasan pelanggan Meningkatkan jumlah SDM yang lebih kompeten agar dapat menarik pelanggan

Sumber: Observasi Penulis 2016

GAMBAR 4.1
Kuadran Posisi



Sumber: Observasi Penulis 2016

TABEL 4.17
Pemilihan Strategi Terbaik
Dengan Teori Tapisan Mac. Namara

No.	ALTERNATIF	KRITERIA PENILAIAN			TOTAL NILAI	RANKING
		EFEKTIFITAS	EFISIENSI (BIAYA)	KEMUDAHAN		
1	Meningkatkan SDM yang lebih profesional untuk mendukung kinerja yang lebih baik demi kepuasan pelanggan	4	3	4	11	1
2	Meningkatkan jumlah SDM yang lebih kompeten agar dapat menarik pelanggan	3	4	3	10	2

Sumber: Observasi Penulis 2016

TABEL 4.18
Kebijakan, Program dan Kegiatan

SASARAN	TUJUAN	URAIAN STRATEGI			
		STRATEGI TERPILIH	KEBIJAKAN	PROGRAM	KEGIATAN
Tercapainya target dalam menarik lebih banyak pengguna jasa.	Mencapainya kualitas terbaik pada kinerja PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang yang professional dan bertaraf Internasional	Strategi WT : <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan SDM yang lebih profesional untuk mendukung kinerja yang lebih baik demi kepuasan pelanggan • Meningkatkan jumlah SDM yang lebih kompeten agar dapat menarik pelanggan 	Perlu adanya peningkatan kualitas dan pengembangan sumber daya manusia bagi karyawan melalui pelatihan dan pendidikan mengenai pelayanan jasa keagenan kapal.	<ul style="list-style-type: none"> • Jangka Pendek Menambah karyawan yang lebih kompeten • Jangka Menengah Memberikan reward untuk motivasi kerja karyawan • Jangka panjang Memberikan pelatihan kepada karyawan agar mereka lebih professional 	<ul style="list-style-type: none"> • Mengadakan penyaringan yang lebih intensif dalam penerimaan karyawan • Memberikan bonus kepada karyawan yang berprestasi agar mereka lebih giat dalam bekerja • Memberikan pelatihan khusus bagi karyawan yang belum menguasai bahasa inggris atau IT agar kinerja kompeten dan profesional

Sumber: Observasi Penulis 2016

Dalam menganalisa permasalahan yang telah ditemukan diatas, penulis mencoba untuk memberikan suatu pemecahan masalah yang terbaik dari beberapa penjelasan yang diberikan. Mulai dari permasalahan hingga pemecahannya yang dilandasi dari teori-teori yang digunakan maka diberikan alternatif-alternatif antara lain :

1. Memotivasi karyawan dengan memberikan semangat untuk bekerja, baik memberikan bonus atau *reward*. Sehingga karyawan dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya akan bersungguh-sungguh atau semangat.
2. Divisi operasional sebagai penanggung jawab terhadap program hendaknya perencanaan lebih baik dalam melakukan proses pemasaran secara luas

3. Penambahan jumlah karyawan PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang melengkapi sarana dan prasarana guna menunjang kegiatan operasional keagenan

C. ALTERNATIF PEMECAHAN MASALAH

Dalam pengkajian analisis S.W.O.T telah didapatkan hasil dari berbagai survey terhadap PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang. Mengambil alternatif pemecahan masalah dari hasil yang telah di observasi oleh penulis alternatif yang diambil berdasarkan analisis S.W.O.T dari kuadran 4 (empat) yaitu Mendukung strategi defensif yang merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan menyebabkan perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar dengan menggunakan strategi bertahan (*defensive*) dengan meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dengan menghindari ancaman eksternal.

Setelah mengkaji dan menganalisa masalah melalui penelitian yang dilakukan terhadap PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang diambil dari data yang ada dan diperoleh berupa grafik setiap bulannya dan berdasarkan penilaian poin yang didapat maka penulis mengajukan alternatif pemecahan masalah antara lain:

1. Meningkatkan SDM yang lebih profesional guna mendukung kinerja yang lebih baik demi kepuasan pelanggan seperti memberikan pelatihan terhadap karyawan dengan cara mengadakan pengendalian mutu seperti memilih karyawan yang lebih intensif di bidang operasional dan memberi pelatihan khusus bidang keagenan seperti pelatihan bahasa Inggris dan IT.
2. Meningkatkan jumlah SDM yang lebih kompeten agar dapat menarik pelanggan karena tenaga operasional yang cukup sangat dibutuhkan oleh perusahaan bidang keagenan untuk mendukung kelancaran kinerja perusahaan guna memberikan kepuasan terhadap pelanggan.

3. Menambah fasilitas kerja yang cukup guna memperlancar kinerja perusahaan bidang operasional.
4. Memberikan bonus atau *reward* guna memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik karena dorongan dari perusahaan yang membuat karyawan lebih bersemangat untuk bekerja.

D. EVALUASI PEMECAHAN MASALAH

Dari berbagai alternatif pemecahan masalah yang telah dikemukakan diatas, penulis dapat mengevaluasi alternatif-alternatif tersebut dengan mengurutkan berdasarkan prioritas atau alternatif paling baik yang dapat dilakukan oleh perusahaan :

1. Memperbaiki manajemen perusahaan dengan mengadakan evaluasi terhadap kinerja perusahaan dan hasil kerja karyawan dengan cara mengadakan pengendalian mutu terhadap jasa yang diberikan kepada pelanggan.
2. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai keberhasilan program-program tersebut, manajemen harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan secara sistematis.
3. Memperhatikan tingkat kesejahteraan karyawan dan memberikan bonus atau *reward* kepada karyawan agar termotivasi dalam bekerja.
4. Pihak divisi operasional selaku penanggung jawab dalam melakukan pemasaran hendaknya melakukan pemasaran secara meluas dan rutin agar dapat meningkatkan jumlah pelanggan, namun perlu diperhatikan segi biaya dalam melakukan pemasaran tersebut mengingat banyaknya *owner* selaku pemilik kapal yang harus diageni serta pihak lain yang menggunakan jasa keagenan kapal.
5. Pihak perusahaan hendaknya menambah jumlah karyawan agar proses pengurusan dan pelayanan kapal dapat berjalan dengan baik, karena kurangnya jumlah tenaga kerja.
6. Pihak perusahaan hendaknya menambah sarana dan prasarana guna mendukung kinerja karyawan agar lebih efektif dan efisien.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. KESIMPULAN

Berdasarkan bab-bab sebelumnya dapat diasumsikan bahwa, untuk meningkatkan jumlah kunjungan kapal yang diageni dan pendapatan (*income*) perusahaan yang maksimal, perusahaan terlebih dahulu harus memiliki reputasi yang baik dimata pelanggan atau pengguna jasa keagenan kapal. Hal ini dengan memprioritaskan kualitas perusahaan pada pelayanan jasa keagenan.

Dari pembahasan-pembahasan yang ada dapat ditarik kesimpulan pokok :

1. Untuk meningkatkan motivasi SDM pada divisi operasional bidang keagenan kapal di PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang dengan memberikannya bonus atau *reward* kepada karyawan, yang sebagai salah satu cara untuk memotivasi kinerja karyawan agar bekerja lebih efektif dan efisien. karena pemberian bonus atau *reward* itu sangat penting dalam struktur keorganisasian dalam pekerjaan, agar karyawan lebih semangat dan termotivasi untuk lebih baik lagi dalam pekerjaan. Karena manusia itu membutuhkan motivasi kerja agar dapat bekerja lebih giat dan semangat untuk kemajuan perusahaan yang lebih baik. Oleh karena itu dengan memberikannya bonus atau *reward* diharapkan dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat untuk kelangsungan kinerja perusahaan.
2. Untuk menekan jumlah keterlambatan kapal dengan menambah jumlah karyawan dapat memperlancar proses *clearence* kapal agar tidak terjadi keterlambatan keberangkatan kapal karena proses *clearence* yang terhambat akibat kurangnya jumlah karyawan operasional pada PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang karena penempatan dan pengaturan pekerjaan yang tidak teratur dengan rencana yang telah di terapkanberpengaruh besar untuk kinerja perusahaan dan berdampak

pada perusahaan yang gulung tikar yang disebabkan pelanggan tidak lagi mau menggunakan jasa dari perusahaan PT. Pelayaran Dharma Indah. Karena dalam bisnis pelayanan jasa keagenan kapal tenaga SDM operasional itu sangat penting untuk menunjang kelancaran dalam kinerja perusahaan.

Dengan jumlah karyawan yang cukup akan memperlancar proses *clearence* kapal karena penempatan dan pengaturan pekerjaan sudah teratur dan sesuai dengan rencana. Memberikan kepuasan terhadap pelanggan yang akan menambah lebih banyak lagi pengguna jasa jika kinerja perusahaan sesuai dengan permintaan pelanggan.

B. SARAN

Berdasarkan pembahasan yang dikemukakan, maka pada bab yang terakhir ini maka penulis akan memberikan saran-saran untuk perusahaan pelayaran PT. Pelayaran Dharma Indah Cabang Kupang, sebagai berikut :

1. Sebaiknya pihak perusahaan selaku kepala hendaknya menambah sarana dan prasarana kantor mengingat masih minimnya jumlah sarana dan prasarana yang digunakan operasional perusahaan, dengan demikian maka proses oprasional dapat berjalan dengan lancar.
2. Sebaiknya pihak selaku kepala cabang perusahaan perlu memperluas dan memperkuat dalam hal pemasaran jasa agar dapat menarik pengguna jasa / pelanggan lainnya untuk memakai jasa keagenan dan mempererat hubungan kerjasama yang sudah terjalin baik dengan harapan mereka tidak berpindah ke agen lain.
3. Sebaiknya pihak perusahaan selaku kepala cabang lebih intensif dalam memilih karyawan yang berkompeten dilihat dari pengalaman bekerja dan penguasaan bahasa inggris yang baik.
4. Sebaiknya pihak perusahaan selaku kepala cabang memberikan *reward* untuk memotifasi karyawan agar lebih semangat dalam bekerja dengan memberikan bonus berupa upah lebih pada setiap karyawan agar karyawan *loyal* terhadap perusahaan.

5. Sebaiknya pihak perusahaan selaku kepala cabang hendaknya memberikan suatu pelatihan khusus mengenai keagenan kapal serta kursus-kursus lain seperti bahasa inggris atau penggunaan program komputer dan internet dikarenakan masih banyak karyawan yang kurang memahami dan menguasai bahasa dan ilmu teknologi, agar kinerja dan pengetahuan para karyawan mengenai keagenan kapal berjalan dengan efektif dan efisien.