

**PENGEMBANGAN USAHA PT(P) KAWASAN BERIKAT NUSANTARA ,
STUDY KASUS ; PENGEMBANGAN KAWASAN MARUNDA**

DAFTAR ISI ;	Halaman
I. PENDAHULUAN_____	1
A. Latar Belakang_____	1
B. Pemilihan Tema Paper_____	1
II. LANDASAN TEORI _____	2
A. Konsep Strategis Pengembangan Perusahaan 2008-2010_____	2
B. Peningkatan Laba_____	4
C. Konsep Pengembangan Kawasan Marunda_____	6
III. GAMBARAN UMUM KAWASAN MARUNDA_____	7
A. Batasan Administrasi_____	7
B. Luasan Lahan_____	7
IV. STRATEGI PENGEMBANGAN _____	8
A. Swot Unit Usaha Marunda _____	8
B. Analisa Deskripsi SWOT_____	9
C. Rekomendasi Strategi Pengembangan_____	12
V. IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN_____	19
A. Jangka Pendek_____	19
B. Jangka Panjang _____	20
VI KESIMPULAN_____	21

DAFTAR GAMBAR & TABEL ;

Gambar 2.1 ; Ilustrasi trend laba Perusahaan sebelum Renstra 2008-2010_____	3
Gambar 2.2 ; Ilustrasi trend laba Perusahaan sesudah Renstra 2008-2010_____	4
Gambar 2.3 ; Skema Pembentukan laba (EBIT) Perusahaan_____	5
Gambar 2.4 ; Konsep penyusunan strategi pengembangan kawasan Marunda_____	6
Gambar 3.1 ; Ilustrasi lokasi kawasan Marunda dengan infrastruktur sekitar_____	7
Tabel 4.1 ; Uraian Potensi Pengembangan dan Mitigasi Kelemahan-Ancaman Unit Usaha Marunda_____	10
Gambar 4.1 ; Ilustrasi konsep layout Kawasan Ekonomi Khusus-DKI_____	15

I. PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG

Sesuai dengan Surat Edaran Nomor ; 01/SE/DR.8.2/04/2008 , yaitu diberikannya kesempatan bagi penjabat Kepala Bagian PT(P)KBN untuk mengikuti seleksi menjadi penjabat setingkat Kepala Divisi dengan salah satu syaratnya adalah menyusun paper mengenai pengembangan usaha PT(P)KBN.

B. PEMILIHAN TEMA PAPER

Pada prinsipnya pengembangan usaha merupakan implementasi dari pengelolaan semua potensi dan sumber daya yang dimiliki oleh Perusahaan. Bagi PT(P)KBN yang memiliki sumber daya (asset) lahan seluas +/- 600 hektar, tentunya pengembangan usaha yang signifikan secara langsung akan berpengaruh bagi meningkatnya kinerja perusahaan adalah pengembangan dibidang pengelolaan asset tersebut.

Paper ini akan mengulas konsep pengembangan usaha di bidang pengelolaan kawasan. Adapun lokasi yang akan dibahas adalah salah satu unit usaha milik PT(P)KBN yaitu lokasi yang masih memiliki potensi besar untuk dikembangkan yaitu di Unit Usaha kawasan Marunda, dengan tema paper ; "**PENGEMBANGAN KAWASAN MARUNDA** "

II. LANDASAN TEORI

A. KONSEP STRATEGIS PENGEMBANGAN PERUSAHAAN 2008-2010¹

Dalam rangka mengantisipasi terus menurunnya kinerja perusahaan, Manajemen KBN telah mencanangkan Rencana Strategis perusahaan yang apabila tidak dilakukan besar kemungkinan pada tahun 2016 PT(P)KBN tidak akan lagi memiliki laba ².

Pada Rencana Strategis tersebut terlihat jelas Manajemen berkomitmen untuk meningkatkan kinerja perusahaan dengan langkah-langkah konkrit dan terukur yaitu dengan melakukan hal-hal sebagai berikut ;

Tahap I ; tahun 2008 ;

- Strukturisasi Bisnis :
 - Optimalisasi SBU Eksisting (*Kawasan dan Logistik*)
 - Pembentukan SBU supporting dari bisnis inti
- Strukturisasi Organisasi dan *Human Capital* :
- Strukturisasi Biaya:
 - Optimalisasi Biaya Operasional.
 - Biaya Pegawai berdasarkan kinerja (optimalisasi).

Tahap II ; tahun 2009 ;

- Peningkatan pendapatan :
 - Optimalisasi aset perusahaan.
 - Pembentukan SBU untuk usaha di luar bisnis inti.
 - Pembentukan anak perusahaan untuk SBU yang sudah mapan.
 - Operasional kepelabuhanan.

¹ Tim Penyusun Renstra 2008-2010 PT(P)KBN ,Renstra KBN 2008-2010, 2008

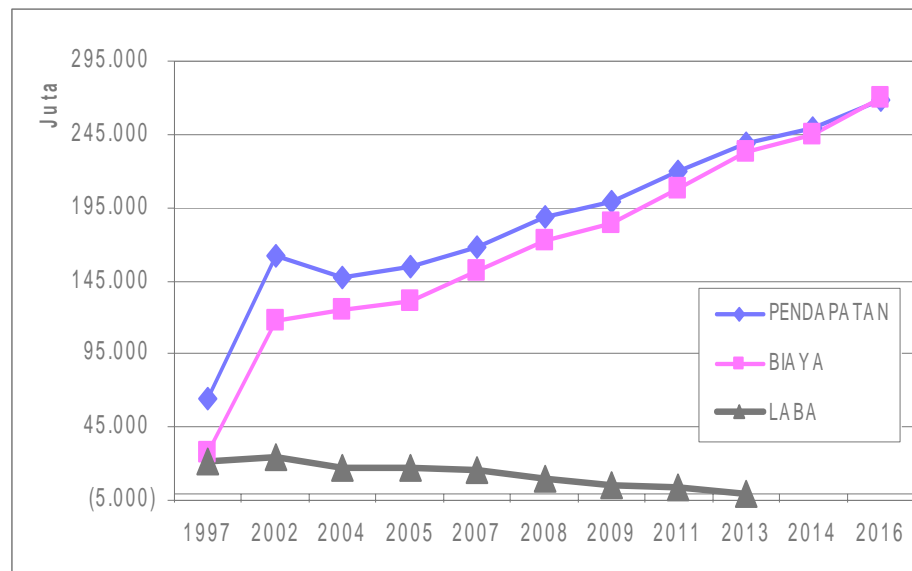
² Piesta Konsultan, Laporan Final, 2008.

Tahap III ; tahun 2010 ;

- Peningkatan pendapatan :
 - Penambahan usaha baru.
 - Pembentukan anak perusahaan untuk SBU yang sudah mapan.
 - Kerjasama strategis investasi pengembangan lahan.
- *Kecukupan liquiditas* untuk pengembangan lanjutan dilakukan dengan cara Melakukan strategic IPO (*penjualan anak perusahaan yang potensial*)

Secara Ilustratif perbandingan trend laba perusahaan sebelum dan sesudah rencana strategis dilaksanakan dapat dilihat pada kedua grafik sebagai berikut;

Gambar 2.1 ;*Ilustrasi Trend Laba Perusahaan **Sebelum** Renstra 2008 – 2010*³



³ Idem 2

Gambar 2.2 ; *Ilustrasi Trend Laba Perusahaan Setelah Renstra 2008 - 2010*⁴



Terlihat pada gambar 2.2, slope dari trend pendapatan lebih tinggi dibandingkan dengan slope dari trend biaya. Apabila Rencana Strategis ini berjalan dengan baik tentunya *going conceren* perusahaan yang terancam dapat diantisipasi, bahkan pada tahun 2010 laba perusahaan terprognosa sebesar 50 Miliar.

Hal ini sesuai dengan *Goal Setting* Manajemen yaitu; "**KBN 201050**"⁵

B. PENINGKATAN LABA

Dalam konsep *Balance Scorecard*⁶ terdapat 4 (empat) perspektif utama yang memiliki keterkaitan saling berhubungan dalam pembentukan laba bagi perusahaan. Keempat perspektif tersebut adalah ; Perspektif Keuangan, Perspektif Produk & Pelanggan, Perspektif Operasional dan Perspektif Sumber Daya.

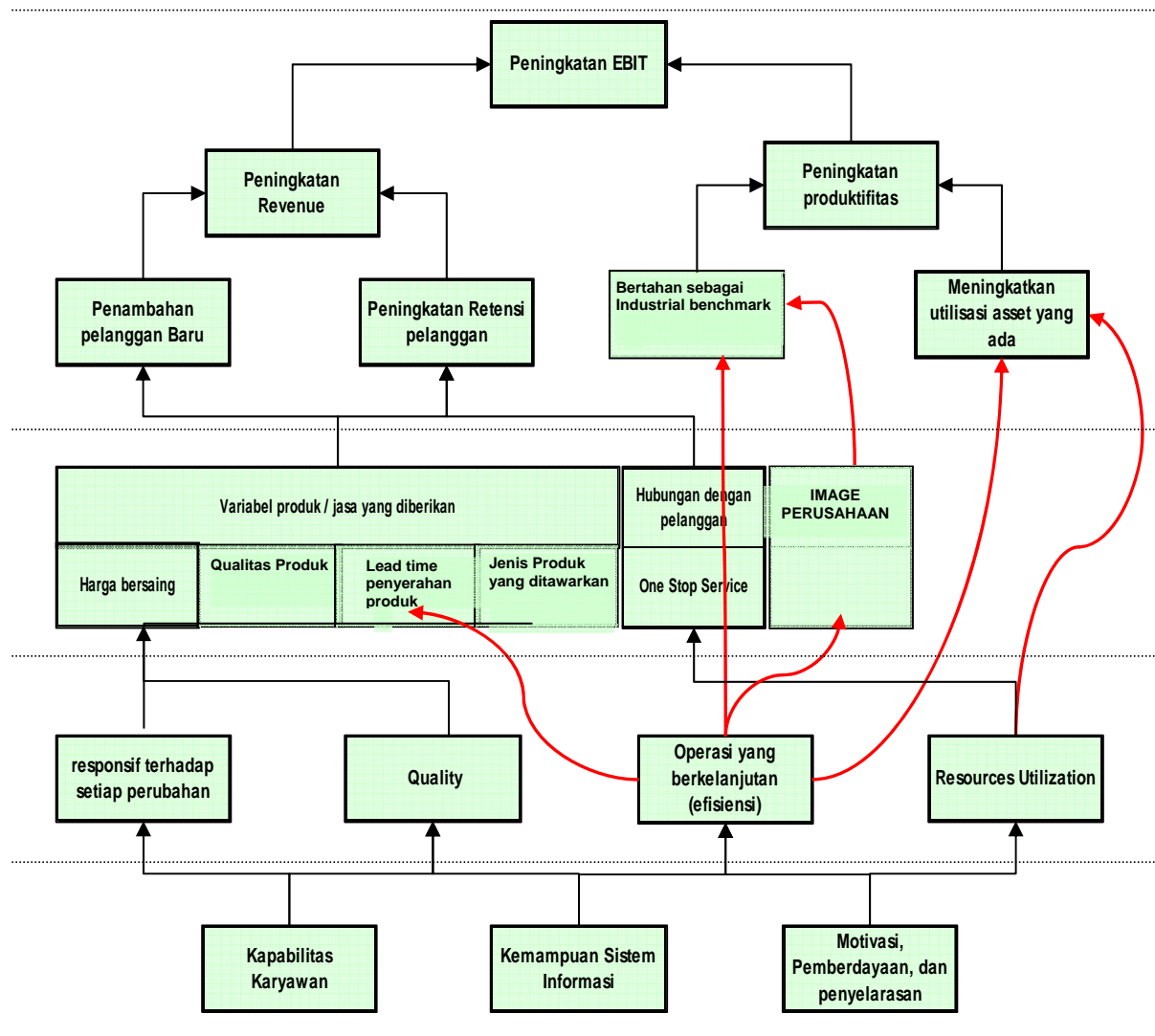
⁴ Tim Privatisasi & Pembentukan SBU, kertas kerja, 2008, diolah 2008

⁵ Manajemen KBN, pisah-sambut Direksi, 2007.

⁶ Teori *Balance Scorecard*, 2002, diolah 2008.

Secara ilustratif skema hubungan antara ke 4(empat) perspektif dalam menciptakan laba perusahaan , dapat dilihat pada gambar 2.3 sebagai berikut ;

Gambar 2.3
Skema Pembentukan laba (EBIT) Perusahaan⁷



Pada skema diatas dapat dilihat bahwa peningkatan Laba perusahaan hanya dapat dicapai dari dua aspek utama yaitu ; aspek peningkatan revenue (*pendapatan*) , dan aspek peningkatan produktifitas. Kedua aspek ini terperinci atas 4 (empat) kegiatan yaitu ; Penambahan

⁷ Agus Hendardi, proposal thesis, 2002, diolah 2008.

Pelanggan Baru, Peningkatan Retensi Pelanggan, Industrial Benchmark, dan Optimalisasi Asset yang dimiliki.

Selanjutnya secara bertahap hubungan saling ketergantungan pada skematis diatas menjelaskan kerangka berfikir dari kegiatan/aktivitas peningkatan laba perusahaan.

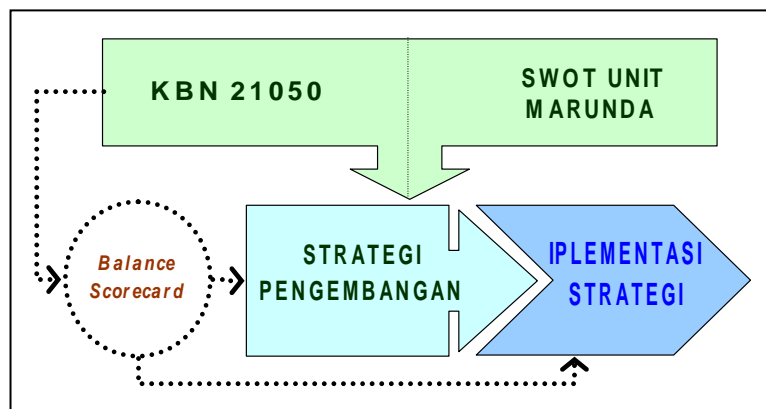
Key Indicators dari Penciptaan laba ini adalah bagaimana Manajemen mengatur sumber daya manusia yang dimiliki atau mengadakan sumber daya manusia yang dibutuhkan, sehingga keberadaan karyawan yang kapabel, memiliki motivasi tinggi, dan dibekali dengan alat kerja yang sesuai dapat dipersiapkan sesuai kebutuhan perusahaan.

C. KONSEP PENGEMBANGAN KAWASAN MARUNDA

Berdasarkan Goal Setting Renstra 2008 -2010 yaitu KBN 201050, Unit Usaha Kawasan Marunda harus mampu mengimplementasikan strategi pengelolaan kawasan yang selaras dengan Rencana Strategis Perusahaan. Kekuatan-kelemahan internal dan eksternal dari Unit Usaha Marunda harus sudah terpetakan dan menjadi dasar pemilihan strategi pengembangan. Konsep Balance Scorecard dapat dipergunakan sebagai salah satu tool's yang baik dalam penyusunan dan implementasi strategi terpilih. Secara diagram konsep penyusunan strategi pengembangan kawasan Marunda dapat dilihat pada gambar 2.4 berikut ;

Gambar 2.4 ;

Konsep penyusunan strategi pengembangan kawasan Marunda



III. GAMBARAN UMUM KAWASAN MARUNDA⁸

A. BATASAN ADMINISTRASI

- Sebelah Timur berbatasan dengan kanal Banjir Kanal Timur
- Sebelah Barat dengan Cakung Drain
- Sebelah Selatan dengan jalan arteri Marunda Raya
- Sebelah Utara dengan teluk Jakarta

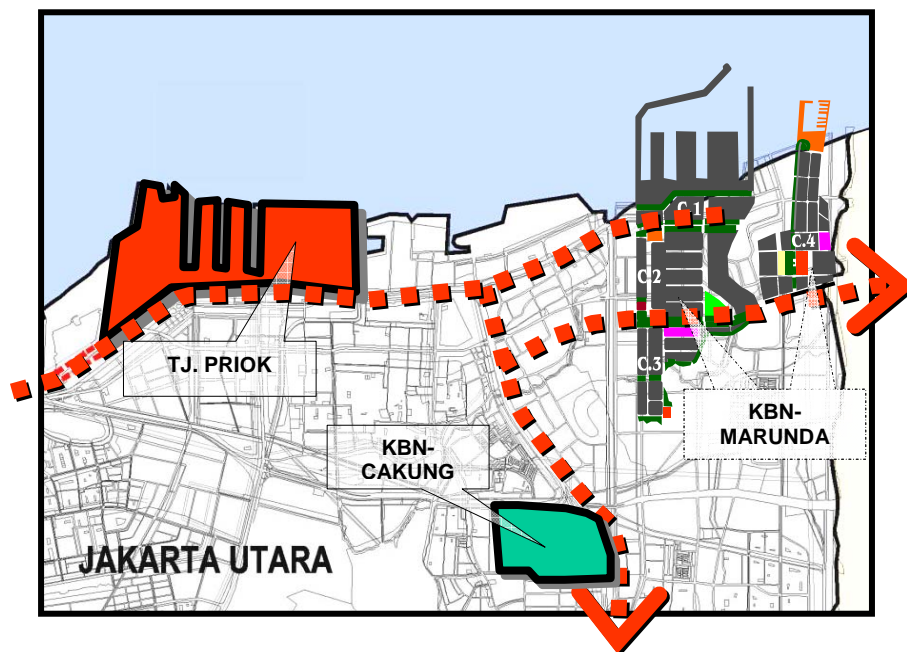
B. LUASAN LAHAN

Secara fisik kawasan Marunda terbagi menjadi :

- Kawasan C-1 , Seluas \pm 171 Ha
- Kawasan C-2 , Seluas \pm 47 Ha
- Kawasan C-3 , Seluas \pm 80 Ha
- Kawasan C-4 , Seluas \pm 85 Ha

Gambar 3.1

Ilustrasi lokasi kawasan Marunda dengan infrastruktur sekitar



⁸ Divisi Pengembangan Kawasan ,data base Marunda, diolah 2008

IV. STRATEGI PENGEMBANGAN

A. SWOT UNIT USAHA MARUNDA⁹

Strengths (Kekuatan)

1. Telah Restrukturisasi dan Reorganisasi dengan membentuk SBU tambahan (6 unit)
2. Lokasi strategis di pinggir teluk Jakarta, bebas banjir dan memiliki cadangan lahan dan bibir pantai untuk pengembangan .
3. Rencana Beroperasinya TPS BARANTAN (kapasitas +/- 700 kontainer / hari)
4. Memiliki pelabuhan khusus yang dapat dikembangkan menjadi pelabuhan umum.
5. Pelayanan One Stop Service dalam penerbitan perizinan.
6. Mempunyai SBU Logistik.
7. Kemampuan *technical skill* SDM yang andal.
8. Menerapkan sistem mutu melalui ISO seri 9000.

Weaknesses (kelemahan)

1. Terbatasnya SDM yang memiliki kemampuan manajerial.
2. Belum memiliki sistem dan jaringan pemasaran yang terpadu.
3. Belum memiliki jaringan operasional pelayanan logistik.
4. Kebersihan dan keamanan kawasan belum optimal.
5. Tarif sewa properti/gudang belum kompetitif.
6. Ketergantungan kebutuhan energi kepada pihak lain (PLN,TPJ)
7. Dana internal yang tidak mencukupi untuk Investasi pengembangan.

⁹ Tim RJPP 2004-2008, laporan Final RJPP, 2004, diolah 2008.

Opportunities (peluang)

1. Rencana Tol Karang-Tanjung yang melalui jalan Marunda Raya, dan realisasi pelebaran jalan Marunda Raya.
2. Beroperasinya jalan Tol Cakung – Cikunir.
3. Menjadi bagian di dalam rencana Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) untuk wilayah DKI Jakarta. (luas +/- 1.700 Ha).
4. Rencana Undang-undang (RUU) Kepelabuhanan.
5. Relokasi industri manufaktur multi nasional keluar dari negara asal
6. Rencana Peraturan Pemerintah (RPP) tentang kawasan industri.
7. Terbitnya regulasi/undang-undang baru tentang penanaman modal.

Threats (ancaman)

1. Ketidak pastian penyelesaian permasalahan hukum.
2. Upah Minimum Provinsi di DKI Jakarta lebih tinggi dari daerah lain.
3. *Portofolio* bisnis investor di PT. KBN umumnya bersifat *foot loose industry*.
4. Kawasan Industri swasta dan negara-negara pesaing dapat memberikan fasilitas dan akses pasar yang lebih atraktif.
5. Adanya tekanan dari lembaga swadaya masyarakat (LSM/ORNOP) terhadap sistem perburuhan dan isu lingkungan.

B. ANALISA DESKRIPSI SWOT

Perincian SWOT diatas dideskripsikan secara berdasarkan potensi pengembangan dan mitigasi kelemahan-ancaman, dengan hasil dapat dilihat pada tabel 4.1 sebagai berikut ;

Tabel 4.1 ; Uraian Potensi Pengembangan dan Mitigasi Kelemahan-Ancaman Unit Usaha Marunda

No	URAIAN INTERNAL	POTENSI PENGEMBANGAN	MITIGASI KELEMAHAN - ANCAMAN
Strengths (Kekuatan)			
1	Telah Restrukturisasi dan Reorganisasi dengan membentuk SBU tambahan (6 unit)	Pengembangan usaha SBU ke unit Usaha	
2	Lokasi strategis di pinggir Teluk Jakarta, bebas banjir dan memiliki cadangan lahan dan bibir pantai untuk pengembangan .	Pengembangan lahan sesuai Rencana	
3	Rencana Beroperasinya TPS Barantan (kapasitas +/- 700 kontainer / hari)	Multiplier effect	
4	Memiliki pelabuhan khusus yang dapat dikembangkan menjadi pelabuhan umum.	Peningkatan Status Menjadi Pelabuhan Umum	
5	Pelayanan One Stop Service dalam penerbitan perizinan.	Retensi Pelanggan	
6	Mempunyai SBU Logistik.	Pengembangan sesuai kebutuhan (S-3)	
7	Kemampuan <i>technical skill</i> SDM yang andal.	Pengembangan SDM untuk antisipasi (W-1)	
8	Menerapkan sistem mutu melalui ISO seri 9000.	Retensi Pelanggan	

No	URAIAN INTERNAL	POTENSI PENGEMBANGAN	MITIGASI KELEMAHAN - ANCAMAN
Weaknesses (kelemahan)			
1	Terbatasnya SDM yang memiliki kemampuan manajerial.		Diantisipasi dengan meningkatkan (S-7)
2	Laba Perusahaan yang terus Menurun		Peningkatan pendapatan dengan mencari usaha baru, Penurunan biaya dengan melakukan optimalisasi biaya pegawai (performance based)
3	Belum memiliki sistem dan jaringan pemasaran yang terpadu.		Bekerja sama dengan mitra strategis yang memiliki KnowHow, sampai dengan mitigasi (W-1) terpenuhi
4	Belum memiliki jaringan operasional pelayanan logistik.		Bekerja sama dengan mitra strategis yang memiliki KnowHow, sampai dengan mitigasi (W-1) terpenuhi
5	Kebersihan dan keamanan kawasan belum optimal.	Pengembangan usaha SBU Kebersihan ke unit Usaha (S-1)	Secara Personil Keamanan dimitigasi dengan meningkatkan (S-7).
6	Tarif sewa properti/gudang belum kompetitif.		Terantisipasi dengan mitigasi (W-3)
7	Ketergantungan kebutuhan Energi kepada pihak lain (PLN,TPJ)	Pengembangan usaha SBU Air Bersih ke unit Usaha (S-1), dan membentuk SBU Power Plant	
8	Dana Internal yang tidak mencukupi untuk Investasi pengembangan.	Investasi dilakukan bersama dengan mitra strategis	Bekerja sama dengan Lembaga Keuangan
Opportunities (peluang)			
1	Rencana Tol Karang-Tanjung yang melalui Jalan Marunda Raya, dan Realisasi Pelebaran jalan Marunda Raya.	Adanya potensi Industri baru (padat modal) dan multiplier effectnya	Bekoordinasi dengan Instansi terkait untuk merealisasikan
2	Beroperasinya jalan Tol Cakung – Cikunir.		Bekoordinasi dengan Instansi terkait untuk merealisasikan
3	Menjadi Bagian di dalam rencana Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) untuk wilayah DKI Jakarta. (luas +/- 1.500 Ha).		Bekoordinasi dengan Instansi terkait untuk merealisasikan
4	Rencana Undang-undang (RUU) Kepelabuhanan.		Bekoordinasi dengan Instansi terkait untuk merealisasikan

No	URAIAN INTERNAL	POTENSI PENGEMBANGAN	MITIGASI KELEMAHAN - ANCAMAN
5	Relokasi industri manufaktur multi nasional keluar dari negara asal		Pemasaran Bekerja sama dengan mitra strategis yang memiliki KnowHow, sampai dengan mitigasi (W-1) terpenuhi
6	Rencana Peraturan Pemerintah (RPP) tentang Kawasan Industri.		Berkordinasi dengan Instansi terkait untuk merealisasikan
7	Terbitnya regulasi/undang-undang baru tentang penanaman modal.		Bekoordinasi dengan Instansi terkait untuk merealisasikan
Threats (ancaman)			
1	Ketidakpastian penyelesaian Permasalahan Hukum dan Regulasi		Membina Hubungan baik dengan berkoordinasi dengan Instansi terkait
2	Upah Minimum Provinsi di DKI Jakarta lebih tinggi dari daerah lain.	Pengembangan footloose Industri di daerah lain di luar DKI-Jakarta dengan UMR yang feasible	Penyiapan Kawasan untuk menampung Industri Hi-tech yang feasible untuk UMR di daerah DKI
3	<i>Portofolio</i> bisnis investor di PT. KBN umumnya bersifat <i>foot loose industry</i> .		
4	Kawasan Industri swasta dan negara-negara pesaing dapat memberikan fasilitas dan akses pasar yang lebih atraktif.		Pemasaran Bekerja sama dengan mitra strategis yang memiliki KnowHow, sampai dengan mitigasi (W-1) terpenuhi
5	Adanya tekanan dari lembaga swadaya masyarakat (LSM/ORNOP) terhadap sistem perburuhan dan isu lingkungan.		Membina hubungan baik dengan berkoordinasi dengan Instansi terkait

C. REKOMENDASI STRATEGI PENGEMBANGAN

Dari perincian pada tabel 4.1 diatas dapat disusun berdasarkan pendekatan perspektif Balance Scorecard rekomendasi Pengembangan dan mitigasinya sebagai berikut ;

- **Penambahan Pelanggan Baru ;**

- a. Potensi pasar yang terpetakan pada analisis SWOT yaitu "Adanya potensi industri baru (*padat modal*) dan *multiplier effectnya*", merupakan pemicu dari bergeraknya pengembangan di daerah Marunda. Bagi KBN yang memiliki lahan rencana

pengembangan tentunya dapat segera berimprovisasi untuk menjadi *'leader'* sebagai pengembang di daerah tersebut. Potensi unggulan yang dapat menjadi dasar pengembangan adalah rencana Pemprov DKI merealisasikan Kawasan Ekonomi Khusus di daerah marunda.

Potensi KEK-DKI

Pengertian Kawasan Ekonomi Khusus¹⁰ (KEK) adalah *"KEK adalah suatu kawasan yang direncanakan khusus bagi pengembangan investasi yang (dipisahkan dari pemukiman penduduk) dilengkapi dengan infrastruktur dan sarana penunjang serta fasilitas administrasi sebagai kemudahan-kemudahan dalam melaksanakan investasi, proses produksi maupun ekspor dan impor."*

Pada rekomendasi diatas ditegaskan bahwa pemicu berkembangnya kawasan Marunda adalah adanya Kawasan Ekonomi Khusus (KEK-DKI). Pada saat KEK-DKI disetujui, keseluruhan sumberdaya yang dimiliki perusahaan seharusnya sudah optimal dan siap untuk menjadi *'industrial bechmark'* di Indonesia, dan seluruh konsep pengembangan kawasan Marunda akan in-line dengan ketatalaksanaan KEK-DKI.

Untuk memperhitungkan *probabilitas* realisasi kesiapan daerah Marunda menjadi KEK-DKI, Lutfi zaenudin¹¹ menyusun 12 (dua belas) persyaratan untuk penerapan KEK, apabila dirangkum persyaratan tersebut terdiri atas ;

1. Adanya Komitmen Pemda yang dituangkan dalam Kebijakan
2. Lokasi strategis, sesuai RTRW.
3. Mempunyai luas areal sesuai dengan kelayakan usaha.

¹⁰ Pemprov DKI, paparan konsep KEK-DKI, 2008.

¹¹ Lutfi zaenudin, Media Indonesia on-line 2007, diolah 2008

4. Ketersediaan infrastruktur, dekat dengan pelabuhan & airport
5. Status tanah jelas dan tidak bermasalah.
6. Keterkaitan Pengembangan Wilayah dan tersedia tenaga kerja

Dari keseruhan persyaratan diatas, parameter kunci dari keberhasilan pembentukan KEK-DKI di lahan seluas ± 1.500 ha adalah status penguasaan tanah pada lahan tersebut.

Komposisi kepemilikan dari lahan rencana KEK-DKI adalah sebagai berikut ;

- 28% lahan milik PT.(P)KBN.
- 7% lahan milik TNI-AL.
- 11% lahan alokasi STIP, cagar bangunan, rumah susun dan pantai public.
- 18% lahan milik masyarakat.
- 36% lahan rencana Reklamasi.

Dari komposisi diatas terdapat 18% lahan milik masyarakat (275 ha) yang memerlukan *effort khusus* dari pihak Pemprov DKI, apabila hendak dimasukan kedalam bagian dari KEK-DKI.

KBN sebagai institusi bisnis, dalam menghadapi kondisi ini diharapkan dapat turut serta berperan aktif , *bahkan* bila analisa kelayakan memperlihatkan potensi pendapatan yang signifikan, tentunya program pembebasan lahan seluas 275 ha menjadi salah satu opsi yang menguntungkan, dan dapat dijalankan sebagai dasar pengembangan unit Marunda di masa yang akan datang.

Sebagai ilustrasi konsep layout KEK-DKI dapat dilihat pada gambar berikut ;

Gambar 4.1
 Ilustrasi konsep layout Kawasan Ekonomi Khusus-DKI ¹²



- b. *Multiplier effect* dari terbentuknya kawasan di daerah Marunda menjadi bagian dari Kawasan Ekonomi Khusus memberikan kesempatan bagi perusahaan untuk menciptakan sejak awal produk-produk baru yang akan menjadi kebutuhan dasar Industri-industri baru tersebut seperti misalnya; penyediaan air bersih, penyediaan listrik, kegiatan konstruksi, SPBU, kawasan niaga, *fiber-optic backbone*, bahkan *batching plant* yang merupakan *supporting* dari perusahaan konstruksi. Pengembangan SBU eksisting dan pembentukan anak perusahaan baru dapat segera direalisasikan sehingga pada

¹² Konsultan Pengembangan lahan C-04, paparan draft final 2008.

saat industri tersebut hadir di Marunda, KBN serta merta dapat mengambil pasar yang tersedia.

- c. Tahap Penambahan Pelanggan baru juga dapat dilakukan dengan mempersiapkan rencana relokasi atas keinginan Investor garment (*footloose*) menuju Kawasan lain diluar kota yang memiliki UMR dibawah DKI Jakarta dengan konsep bersinergi dengan KBN, atau menjadi milik KBN . Hal ini sejalan dengan rekomendasi pembentukan kawasan *hi-tect* di lahan pengembangan C-04 yaitu menegaskan bahwa di daerah DKI-Jakarta Industri yang *feasible* adalah industri yang berbasis padat modal.

▪ **Peningkatan Retensi Pelanggan ;**

Prinsip peningkatan retensi pelanggan adalah mempertahankan seluruh pelanggan yang sudah eksis di kawasan Marunda. Hal ini juga harus diterapkan bagi pengguna kawasan Industri (+/- 100 Ha) (Pembeli HGB diatas HPL), dimana sampai dengan saat ini Unit Usaha Kawasan Marunda belum dapat memberikan syarat untuk menciptakan retensi pelanggan yaitu ; Penciptaan produk unggulan dan Service Satu Atap. Sampai dengan saat ini keberadaan Investor di Kawasan Industri ini bagaikan menjadi “duri dalam daging”, karena kontribusi (*service charges*) yang diterima dari Investor tersebut tidak *signifikan* bagi pendapatan Unit Usaha, tetapi utilitas (jalan, saluran, dsb) milik kawasan Marunda dipergunakan sebagai alat bantu operasional mereka. Potensi yang dapat digali dari retensi pelanggan ini adalah selain menciptakan produk unggulan yang menjadi kebutuhan dasar mereka.

Peninjauan kembali tarif *service charges* dengan mengacu kepada tarif pasar yang berlaku (benchmark; *Polugadung Industrial estate, Jababeka, dll*) , hal ini dapat menimbulkan resistensi dari pengguna Kawasan, *bargaining potition* yang dapat diambil dan perlu ditindaklanjuti detail oleh perusahaan yaitu membebaskan biaya

service charges kepada pelanggan dengan konsekwensi setiap kendaraan yang masuk kedalam kawasan akan dikenakan retribusi (benchmark ; *Pelindo II, Ancol, dll*)

▪ **Utilisasi Asset ;**

- a. Utilisasi Asset didalam Balance Scorecard termasuk kedalam tahap peningkatan Produktifitas. Bagi KBN yang memiliki bibir pantai, potensi peningkatan status pelabuhan yang dimiliki dari pelabuhan khusus menjadi pelabuhan umum dapat segera direalisasikan. Hal ini sejalan dengan adanya RUU kepelabuhanan yang mengijinkan pihak swasta dapat menjadi operator pelabuhan.
- b. Optimalisasi lahan-lahan idle didaerah perbatas dengan TNI-AL di lahan C-3 dapat dipergunakan sebagai lahan pengembangan untuk pengelolaan produk kebutuhan dasar industri.
- c. Melakukan Kerja sama dengan pemilik HGB diatas HPL untuk penggunaan lahan-lahan idle di dalam kawasan industri.

▪ **Perpektif Produk & Pelanggan ;**

Pada gambar 2.3 perspektif ini terdiri atas ; Penentuan jenis produk unggulan, Penentuan harga jual yang bersaing, Kualitas produk, dan Ketepatan waktu penyerahan produk.

▪ **Perpektif Operasional ;**

Prinsip dari perpektif ini produk yang dihasilkan oleh SDM yang telah handal yaitu ; Responsif pada perubahan, *Quality minded*, Mampu melakukan sistem pengembangan operasi yang berkelanjutan dan mampu mengoptimalkan sumber daya perusahaan.

▪ **Pengembangan SDM ;**

- a. Sesuai dengan gambar 2.3, Perspektif Sumber daya Manusia merupakan pondasi dari keberhasilan perusahaan memperoleh peningkatan laba. Karyawan yang "TAHU" dan "MAU", dengan dibekali "Tools" yang memadai dapat memberikan kontribusi

yang signifikan bagi perusahaan. Dalam analisa mitigasi ancaman-kelemahan, komponen Peningkatan SDM sampai taraf yang dapat diandalkan merupakan faktor yang penentu untuk mitigasi 6 (*enam*) butir kelemahan dan ancaman (W-1,W-2,W-3,W-4,W-5,T-4), dimana konsep kerja sama strategis dengan mitra yang memiliki "*knowhow*" dapat digunakan menjadi alat bantu manajemen dalam meningkatkan kualitas SDM sesuai kebutuhan.

- b. Pelaksanaan optimalisasi biaya pegawai dengan melakukan konsep *performance based salary* selain dapat meningkatkan bobot produktifitas karyawan terhadap laba, juga dapat menjadi pemicu karyawan untuk memberikan hasil kerja terbaiknya demi mendapatkan pendapatan (*sallary*) yang sepadan.

V. IMPLEMENTASI STRATEGI PENGEMBANGAN

A. JANGKA PENDEK. (1 s/d 3 tahun)

Sesuai dengan *goal setting* 201050, dalam jangka pendek unit usaha kawasan Marunda harus mampu memberikan kontribusi nyata pada peningkatan laba perusahaan. Dari rekomendasi pada IV.C didapatkan beberapa opsi kontribusi langsung / jangka pendek yaitu ;

- Peningkatan retensi pelanggan kawasan industri (+/-100 ha) dengan memberikan opsi kenaikan *service charges* atau penetapan retribusi kendaraan yang masuk kedalam kawasan. Target dari kegiatan ini adalah kebutuhan biaya pemeliharaan utilitas kawasan Marunda dapat *tercover* dari pendapatan yang diperoleh. Opsi ini dapat dikembangkan untuk lahan C-01, C-02, dan C-03.
- Pengembangan bertahap SBU Air Bersih.
Pasar captive di kawasan industri dan rencana beroperasinya anak perusahaan kepelabuhanan merupakan target pengembangan awal SBU air bersih. Dengan harga jual dibawah tarif TPJ disertai jaminan purna jual (kualitas&kuantitas) memungkinkan SBU air bersih untuk dapat mengambil pasar kawasan Industri.
- Antisipasi Multiplier effect dari operasional TPS BARANTAN¹³ antara lain ; Perbengkelan, penyediaan listrik, SPBU, kawasan niaga, dukungan IT, dll
- Penerapan optimalisasi biaya pegawai dengan metode *performance based salary*
- Koordinasi dengan Instansi terkait (Dept PU, Pemprov DKI,dll) harus diintensifkan dalam rangka realisasi pembangunan infrastruktur pendukung ke daerah Marunda.

¹³ Tim Realisasi TPS BARANTAN, presentasi final, 2008

B. JANGKA PANJANG. (3 s/d 10 tahun)

- Adanya RUU Kepelabuhan yang memungkinkan pihak swasta menjadi operator pelabuhan memungkinkan perusahaan untuk meningkatkan status pelabuhan umum yang sudah dimiliki dan melakukan pembuatan pelabuhan berskala internasional di lahan C-01, dan lahan C-04 .
- Potensi dibentuknya regulasi KEK-DKI yang menjanjikan fasilitas dan insentif bagi Investor, memungkinkan KBN untuk segera mengambil peluang tersebut dengan mempersiapkan kawasan C-04 menjadi kawasan Hi-Tech, dan apabila memungkinkan melakukan pembebasan lahan didalam area KEK tersebut.

V.I KESIMPULAN

1. Rencana Strategis 2008-2010 merupakan dasar dari kegiatan pengembangan Perusahaan dan dapat dijadikan sebagai template untuk rencana pengembangan di setiap unit usaha.
2. Peningkatan Kompetensi pegawai sesuai perspektif sumber daya manusia merupakan kata kunci untuk pengembangan unit usaha Marunda
3. Kawasan Industri merupakan pasar yang *captive* untuk dikelola dengan baik dan dapat memberikan kontribusi yang signifikan kepada pendapatan unit usaha Marunda. Di Kawasan ini memungkinkan pengembangan SBU eksisting (Bengkel, air bersih, IT) di unit Marunda
4. Diperlukan studi lanjutan untuk merealisasikan Pelabuhan Internasional dan Antisipasi potensi keberadaan KEK-DKI di Marunda
5. Pembentukan SBU baru yang menjadi pendukung kebutuhan dasar industri dapat direalisasikan dan memiliki kesempatan pertama menguasai pasar pada saat kawasan Marunda berkembang.

DATA PENULIS



Nama : **Agus Hendardi, ST. MSI**
 Jabatan Terakhir : Kabag. Perencanaan Pengembangan
 Divisi Pengembangan Kawasan

Pengalaman Kerja di PT (P) KBN ;

NO	JABATAN	TAHUN	URAIAN TUGAS
1	Pelaksana Divisi Pembangunan & Pemeliharaan	1996 - 1997	Asisten Koordinator Pengawasan Investasi Fisik Bangunan kawasan Cakung
2	Kepala Seksi Pengawasan Pembangunan Gedung Divisi Pembangunan & Pemeliharaan	1997 - 2000	Koordinator Pengawasan Investasi fisik Bangunan kawasan Cakung, Marunda, Priok
3	Tugas Belajar	2000 - 2002	Magister Akuntansi UI
4	Setara Kepala Seksi pada Biro litbang & Pusat Informasi	2002	Riset data Pengembangan Perusahaan
5	Setara Kepala Seksi pada Divisi Perencanaan Pembangunan	2002	Perencanaan konsep Pengembangan Kawasan
6	Kepala Seksi Analisis Keuangan & Akuntansi Biaya Divisi Akuntansi & keuangan	2003	Analisis Keuangan Perusahaan
7	Plt Kepala Bagian Pengendalian Lingkungan Divisi Properti & Pengendalian Lingkungan	2004	Pengawasan dan Pengendalian Lingkungan Kawasan
8	Kepala Bagian Perencanaan Pengembangan Divisi Pengembangan Kawasan	2004 - sekarang	Perencanaan Pengembangan Kawasan KBN

Pendidikan Formal ;

1. Strata 1 – Teknik Sipil, Sub Jurusan Manajemen Kontruksi, Institut Teknologi Bandung , Lulus tahun 1995 . *IPK ; 2.7*

Manajemen Konstruksi adalah *Sub Jurusan yang mempelajari masalah dalam proyek konstruksi yang berkaitan dengan ekonomi, penjadwalan pekerjaan, pengembalian modal, biaya proyek, semua hal yang berkaitan dengan hukum dan perizinan bangunan hingga pengorganisasian pekerjaan di lapangan sehingga diharapkan bangunan tersebut selesai tepat Waktu, Biaya dan Mutu.*

Skripsi ; *Analisa Pemilihan Model Crane ; Studi kasus Pembangunan Bandara Hang Nadim Batam, 1994 , Nilai ; A*

2. Strata 2 – Magister Akuntansi, Sub Jurusan Akuntansi Manajemen, Universitas Indonesia, Lulus tahun 2002 . *IPK ; 3.17*

Sesuai dgn definisi pada *CIMA official terminology ; “Akuntansi Manajemen adalah suatu pembelajaran terhadap proses indentifikasi, pengukuran, analisis, persiapan dan penyampaian Informasi bisnis kepada Manajemen untuk merencanakan, mengevaluasi, mengontrol dan memberikan kebijakan yang sesuai terhadap sumber daya yang dimiliki”* Dalam konteks perusahaan, akuntansi manajemen dapat diartikan sebagai adalah alat bantu bagi para manajer di dalam perusahaan dalam mempergunakan informasi akuntansi. Tahap ini membantu mereka dalam pengambilan alternatif untuk keputusan bisnis yang didasarkan pada ilmu-ilmu manajemen dan kontrol yang berlaku di perusahaan tersebut.

Thesis ; *Activity Based Budgeting ; Studi Kasus Forwarding PT(P)KBN, 2001, Nilai ; A*

Pendidikan Non Formal (biaya perusahaan) ;

1. TOEFL – Els Int'l, Lulus tahun 1996 . *Nilai ; 525*
2. Certified Internal Appraisal – Pusdiklat Dep Keu , tahun 2003 dengan predikat kelulusan Sangat Baik (*peringkat 1*)
3. Manajemen Resiko – Level 1 dan 2, PAU-UI , tahun 2004 & 2006
4. Cost Reduction , PAU-UI, tahun 2005
5. Pelatihan & Sertifikasi Pengadaan Barang & Jasa , DEPKEU-BAPENNAS, tahun 2006, Lulus Kualifikasi L2.
6. Pelatihan Pengelolaan Lingkungan Hidup – Angkatan 6, PPSML-UI , tahun 2007, Nilai ; A- (*Peringkat 1*).