

# Identifikasi Peran dan Strategi Pelabuhan Bebas Sabang

Zurayna Sari<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Institut Teknologi Nasional1, Bandung, Indonesia

Email: [zuraynasari@itenas.ac.id](mailto:zuraynasari@itenas.ac.id)<sup>1</sup>

Received 12 August 2020 / Revised 01 September 2020 / Accepted 21 September 2020

## ABSTRAK

*Pelabuhan berperan sebagai fasilitas penunjang pusat pertumbuhan regional dalam proses pembangunan ekonomi wilayah. Pelabuhan Bebas Sabang diarahkan sebagai pusat pertumbuhan ekonomi regional dan diharapkan dapat meningkatkan perekonomian Kawasan Sabang. Permasalahan yang dihadapi Pelabuhan Bebas Sabang adalah belum optimalnya peran dan fungsi Pelabuhan Bebas Sabang dalam menunjang perekonomian wilayah. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui peran Pelabuhan Bebas Sabang dalam mendorong perkembangan perekonomian Kawasan Sabang. Lingkup materi yang dibahas mencakup peran-peran Pelabuhan Bebas Sabang, menentukan potensi dan masalah serta upaya-upaya peningkatan peran Pelabuhan Bebas Sabang. Metode analisis yang dilakukan adalah analisis deskriptif dengan pendekatan analisis data kualitatif dan kuantitatif. Alat analisis yang digunakan adalah analisis SWOT IFAS-EFAS. Hasil analisis menunjukkan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir dari tahun 2010-2013, Pelabuhan Bebas Sabang belum optimal dalam menjalankan perannya, sehingga membutuhkan strategi pengembangan dengan pendekatan Aggressive Maintenance Strategy (strategi perbaikan agresif), yaitu strategi konsolidasi internal dengan memperbaiki faktor-faktor kelemahan untuk memaksimalkan pemanfaatan peluang.*

**Kata kunci:** *Pengelolaan, SWOT IFAS-EFAS, Wilayah*

## ABSTRACT

*Port was supporting facility of regional growth center in the process of regional economic development. Sabang free port was directed as the center of regional economic growth and expected to raise the economy of sabang. Problems faced by sabang free port was yet optimal role and function in supporting the economy of the region. This study aimed to determine the role of sabang free port in supporting the economic development of sabang. The covered material scope included roles of sabang free port, determining the potentials and problems and efforts of increasing the role of sabang free port. The method of analysis was descriptive analysis with qualitative and quantitative approach. The analytical tool used was the swot ifas-efas analysis. The analysis results showed in the period of 4 (four) years from 2010 until 2013, sabang free port was not optimal in carrying out its role yet, so it requires development strategies with aggressive maintenance strategy approach, which is internal consolidation strategy by improving vulnerability factors to maximize the utilization of opportunities.*

**Keywords:** *Management, Regional, SWOT IFAS-EFAS*

## 1. PENDAHULUAN

Pelabuhan merupakan suatu unit ekonomi yang berperan merangsang pertumbuhan dan perkembangan perdagangan atau perekonomian yang terdiri atas kegiatan penyimpanan, distribusi, pemrosesan, pemasaran dan lain-lain [1]. Berdasarkan segi permintaan, pelabuhan merupakan sumber bahan baku untuk kebutuhan industri dan dari segi penawaran, industri-industri primer yang ditempatkan pada daerah pelabuhan merupakan sumber input untuk industri pengolahan sekunder dan manufaktur (*forward and/or backward linkages*) [2].

Letak Pelabuhan Bebas Sabang yang unik dan khusus menjadikan posisinya begitu sentral karena dapat dijadikan sebagai pintu gerbang bagi arus masuk investasi, barang dan jasa dari luar negeri yang berguna bagi peningkatan kesejahteraan masyarakat. Keberadaan Kawasan Pelabuhan Bebas Sabang telah ditegaskan dalam Peraturan Pemerintah Nomor 2 Tahun 2000 tentang Kawasan Bebas dan Pelabuhan Bebas Sabang [3]. Sebagai pelabuhan bebas, Kawasan Sabang merupakan kawasan bebas dari pabean. Kawasan Pelabuhan Bebas Sabang diarahkan pemerintah sebagai pusat pertumbuhan ekonomi regional melalui kegiatan dibidang perdagangan, jasa, industri, pertambangan dan energi, perbankan, asuransi, pariwisata, pengolahan, pengepakan, dan gudang hasil pertanian, perkebunan, perikanan dan industri dari kawasan sekitar. Adanya pelabuhan bebas diharapkan akan berdampak pada kemajuan wilayah tersebut khususnya dalam hal perekonomian.

Namun, Pelabuhan Bebas Sabang memiliki masalah dalam menunjang peran sebagai tempat pelayanan kegiatan dan alih muat penumpang dan barang, sebagai tempat pelayanan kapal, peran dalam menunjang kegiatan industri serta tempat penerimaan dari aktifitas pelabuhan. Adapun masalah yang terjadi di Pelabuhan Bebas Sabang adalah kurangnya minat investor dalam melakukan aktivitas perdagangan dan industri, tidak ada industri berskala besar, kecuali beberapa industri rumah tangga, hanya sedikit investor yang melakukan kegiatan ekspor-impor, masih terbatasnya sarana dan prasarana untuk pelayanan pelabuhan, hampir tidak adanya kegiatan ekspor melainkan yang terjadi hanya kegiatan impor saja serta belum optimalnya pelayanan pelabuhan untuk aktivitas perdagangan dan industri. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi peran dan strategi pengelolaan Pelabuhan Bebas Sabang dalam mendorong perkembangan perekonomian Kawasan Sabang. Adapun lingkup kajian yang dibahas dalam penelitian ini adalah mengidentifikasi peran-peran Pelabuhan Bebas Sabang, menentukan potensi dan masalah serta upaya-upaya peningkatan peran Pelabuhan Bebas Sabang.

## 2. METODOLOGI

### 2.1 Metode Pengumpulan Data

Data-data yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang langsung diperoleh dari lapangan melalui percobaan, survei dan observasi [4], sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh peneliti dari sumber-sumber yang ada melalui beberapa media perantara (diperoleh dan dicatat pihak lain) [5]. Data primer dalam penelitian dikumpulkan melalui observasi langsung terhadap semua kegiatan di Pelabuhan Bebas Sabang dan wawancara langsung dengan pelaku kegiatan pelabuhan di lokasi penelitian. Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui penelusuran berbagai pustaka yang ada di berbagai instansi pemerintah di Kawasan Sabang.

### 2.2 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan analisis data kualitatif dan kuantitatif. Adapun tahapan analisis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Identifikasi peran-peran Pelabuhan Bebas Sabang berdasarkan literatur.

Adapun peran-peran Pelabuhan Bebas Sabang yang akan dianalisis adalah kegiatan dan alih muat penumpang dan barang, melayani pelayanan kapal, penunjang kegiatan industri dan/atau perdagangan dan tempat penerimaan aktivitas pelabuhan.

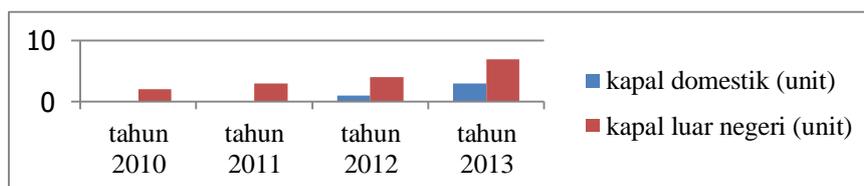
2. Analisis kegiatan dan alih muat penumpang dan barang di Pelabuhan Bebas Sabang.  
Analisis ini dilakukan untuk mengidentifikasi kegiatan dan alih muat penumpang dan barang, serta ketersediaan fasilitas penunjang kegiatan alih muat penumpang dan barang di Pelabuhan Bebas Sabang.
3. Analisis pelayanan kapal di Pelabuhan Bebas Sabang.  
Analisis ini dilakukan untuk mengetahui dan mengidentifikasi kunjungan dan kegiatan kapal, jenis fasilitas dan peralatan pelabuhan, ketersediaan pelayanan kapal, serta kinerja pelayanan dermaga dan pelayanan Pelabuhan Bebas Sabang.
4. Analisis penunjang kegiatan industri dan/atau perdagangan di Kawasan Sabang.  
Analisis ini dilakukan untuk mengetahui dan mengidentifikasi jumlah dan jenis kegiatan industri dan/atau perdagangan di Kawasan Sabang, serta ketersediaan fasilitas Pelabuhan Bebas Sabang untuk penunjang kegiatan industri dan/atau perdagangan.
5. Analisis penerimaan dari aktivitas Pelabuhan Bebas Sabang.  
Analisis ini dilakukan untuk mengetahui dan mengidentifikasi jumlah dan jenis jasa pelabuhan, pengenaan tarif jasa pelabuhan dan bea masuk atau cukai, jumlah penerimaan retribusi dari jasa pelabuhan.
6. Menentukan potensi dan masalah berdasarkan hasil analisis peran Pelabuhan Bebas Sabang.
7. Merumuskan isu-isu strategis melalui analisis lingkungan internal dan eksternal.
8. Merumuskan upaya-upaya dalam meningkatkan peran Pelabuhan Bebas Sabang berdasarkan hasil analisis potensi dan masalah serta isu strategis dengan menggunakan alat analisis SWOT dengan pendekatan faktor strategi internal (IFAS) dan faktor strategi eksternal (EFAS) dan kemudian dideskripsikan serta menggunakan alat analisis matriks *space* dan pemetaan posisi Pelabuhan Bebas Sabang untuk mendapatkan penyusunan strategi yang tepat.

### 3. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 3.1 Kegiatan Alih Muat Penumpang dan Barang di Pelabuhan Bebas Sabang

##### 3.1.1 Kegiatan Alih Muat Penumpang di Pelabuhan Bebas Sabang

Berdasarkan data kunjungan kapal, Pelabuhan Bebas Sabang lebih sering dikunjungi oleh kapal-kapal destinasi internasional seperti Sierra Loene, Bahamas, Mongolia dan Panama. Untuk gambaran kunjungan kapal pesiar di Pelabuhan Bebas Sabang dapat dilihat pada Gambar 1 di bawah ini.



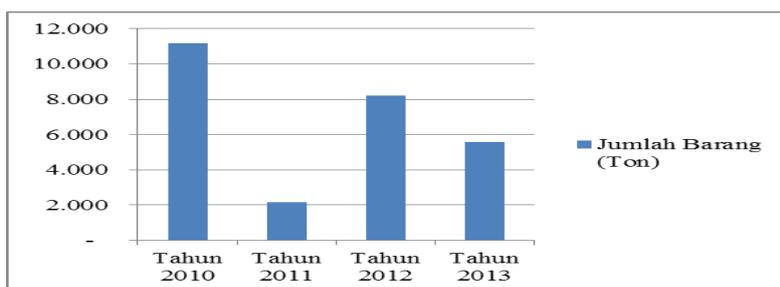
Gambar 1. Grafik Kunjungan Kapal Pesiar di Pelabuhan Bebas Sabang

Jika dilihat dari jumlah dermaga yang ada di Pelabuhan Bebas Sabang, dermaga-dermaga tersebut masih kurang optimal dalam pemanfaatannya, karena kapal-kapal pesiar hanya datang 1 (satu) kali per bulannya. Bahkan dalam sebulan pun belum tentu ada kapal pesiar yang singgah di Pelabuhan Bebas Sabang. Walaupun terdapat kapal-kapal pesiar yang singgah di Pelabuhan Bebas Sabang, tetapi selama proses singgah, kapal-kapal tersebut tidak melakukan apa-apa, melainkan hanya singgah atau istirahat saja. Kurangnya kapal-kapal pesiar yang singgah di Pelabuhan Bebas Sabang disebabkan oleh kurangnya pelayanan dan fasilitas yang diberikan untuk para penumpang. Berdasarkan hasil pengamatan dan literatur yaitu [6] dan Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 51 Tahun 2015 tentang

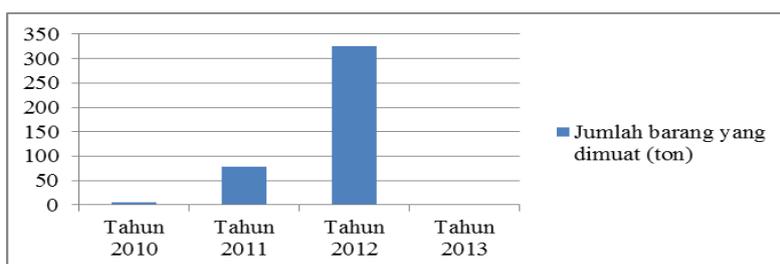
Penyelenggaraan Pelabuhan Laut [7], peralatan dan perlengkapan yang ada di Pelabuhan Bebas Sabang belum sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan.

### 3.1.2 Kegiatan Alih Muat Barang di Pelabuhan Bebas Sabang

Kawasan Sabang diamanatkan sebagai pelabuhan impor ekspor dan pelabuhan alih kapal. Pelabuhan Bebas Sabang memiliki fasilitas yang memadai untuk menunjang kegiatan alih muat barang [8]. Selain itu pelayanan barang yang diberikan oleh pelabuhan adalah jasa tenaga kerja bongkar muat, pelayanan dermaga dan pelayanan penumpukan. Pelabuhan Bebas Sabang lebih banyak membongkar barang daripada memuat barang. Hal ini dikarenakan bahwa produksi barang yang ada di Kawasan Sabang hanya memenuhi kebutuhan internal daerah saja, belum ada industri-industri yang berorientasi ekspor di Kawasan Sabang, kurangnya aset bumi yang ada di Kawasan Sabang dan masyarakat yang masih bergantung dengan produk impor. Seharusnya seluruh aset bumi yang berasal dari Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD) di ekspor melalui Pelabuhan Bebas Sabang, tetapi masing-masing daerah di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam (NAD) telah mengekspor barang-barang tersebut melalui pelabuhan-pelabuhan yang dimiliki oleh masing-masing daerah. Barang-barang yang dibongkar atau diimpor yang bebas dari pajak dan bea cukai didominasi oleh barang-barang pokok yang dikonsumsi oleh masyarakat Kawasan Sabang. Barang-barang yang dibongkar sebagian besar berasal dari Malaysia, Thailand dan Singapore, sedangkan barang yang dimuat diekspor ke negara Malaysia, Thailand dan China. Adapun barang-barang yang diekspor adalah kelapa, daun akasia, cengkeh, asam jawa, pupuk magnesium, kurma, arang, serebuk kopi dan karet/getah. Perkembangan jumlah barang yang dibongkar dapat dilihat pada Gambar 2 dan jumlah barang yang dimuat di Pelabuhan Bebas Sabang dapat dilihat pada Gambar 3 di bawah ini.



Gambar 1. Grafik Perkembangan Jumlah Barang yang Dibongkar di Pelabuhan Bebas Sabang



Gambar 2. Grafik Perkembangan Jumlah Barang yang Dimuat di Pelabuhan Bebas Sabang

### 3.2 Pelayanan Kapal di Pelabuhan Bebas Sabang

Kapal-kapal yang mengunjungi Pelabuhan Bebas Sabang cenderung didominasi oleh kapal yang melakukan bongkar. Kapal-kapal yang singgah di Pelabuhan Bebas Sabang terdiri dari kapal pesiar, kapal yang melakukan kegiatan bongkar barang, kapal yang melakukan kegiatan muat atau ekspor barang, dan kapal yang melakukan kegiatan lainnya seperti kapal yang membawa bahan bakar minyak (BBM), docking, patroli, dan membawa bantuan. Untuk perkembangan kunjungan kapal di Pelabuhan Bebas Sabang dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1. Perkembangan Kunjungan Kapal di Pelabuhan Bebas Sabang

Tahun	Jumlah Kapal Per Tahun (Unit)				Total Kapal Per Tahun (Unit)	Rata-Rata Jumlah Kapal Per Bulan
	Kapal Pesiar	Kapal Bongkar	Kapal Muat	Kapal Yang Melakukan Kegiatan Lainnya		
2010	2	21	1	15	39	3
2011	3	10	1	43	57	5
2012	5	29	4	15	53	4
2013	10	55	-	13	78	7

Pelayanan kapal yang diberikan di Pelabuhan Bebas Sabang adalah pelayanan jasa labuh, jasa pandu dan jasa tambat. Hingga saat ini fasilitas dan pelayanan kapal masih dapat memenuhi permintaan dari jumlah kapal dan jumlah kegiatan bongkar muat. Untuk menganalisis pelayanan kapal di Pelabuhan Bebas Sabang dilakukan analisis kinerja pelayanan dermaga yang diukur dari rasio penggunaan dermaga atau BOR (*Berth Occupancy Ratio*) dan kinerja pelayanan pelabuhan dengan BTP (*Berth Throughput*). BOR (*Berth Occupancy Ratio*) dapat dihitung dengan persamaan berikut [6].

$$BOR = (Vs \times St) / (n \times 365)$$

Keterangan:

n : Jumlah dermaga (unit)

St : Waktu Pelayanan (Hari)

Vs : Kunjungan Kapal (Unit)

BOR : *Berth Occupancy Ratio* (%)

Standar maksimal nilai BOR (*Berth Occupancy Ratio*) yang ditetapkan yaitu sebesar >70% [9]. Apabila kinerja pelayanan dermaga (yang dinyatakan dalam BOR) melebihi standar kinerja yang ditetapkan, maka diperlukan penambahan kapasitas (perpanjangan) dermaga. Selain melakukan analisis BOR (*Berth Occupancy Ratio*), untuk menganalisis pelayanan kapal di Pelabuhan Bebas Sabang dilakukan analisis kinerja pelayanan pelabuhan dengan BTP (*Berth Throughput*). Standar maksimum BTP (*Berth Throughput*) adalah 300 ton/tahun/m [9]. Jika tidak melebihi standar maksimum BTP (*Berth Throughput*), maka dermaga masih mampu melayani arus kapal dan arus barang di pelabuhan. BTP (*Berth Throughput*) dapat dihitung dengan persamaan sebagai berikut.

$$BTP = (Jumlah\ Barang\ Yang\ Dibongkar-Muat) / (Panjang\ Dermaga)$$

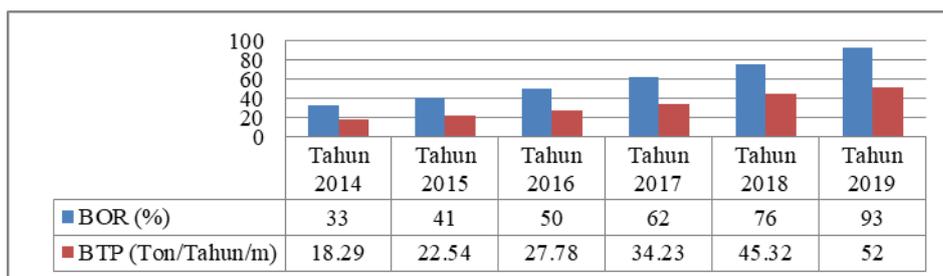
Keterangan:

BTP (*Berth Throughput*) Kinerja Pelayanan Pelabuhan (Ton/Tahun/m)

Jumlah Barang yang dibongkar – Muat (Ton/Tahun)

Panjang Dermaga (m)

Berdasarkan hasil perhitungan diketahui bahwa kondisi nilai BOR dan BTP Pelabuhan Bebas Sabang dari tahun 2010-2013, dapat disimpulkan dermaga masih mampu melayani arus kapal dan arus barang di Pelabuhan Bebas Sabang. Untuk melihat kondisi kinerja pelayanan dermaga BOR dan kinerja pelayanan pelabuhan BTP 5 (lima) tahun berikutnya dapat dilakukan dengan melakukan perhitungan estimasi. Untuk nilai BOR dan BTP Pelabuhan Bebas Sabang dari tahun 2014-2019 dapat dilihat pada Gambar 4.



**Gambar 3. Grafik Nilai BOR (*Berth Occupancy Ratio*) dan Nilai BTP (*Berth Throughput*) di Pelabuhan Bebas Sabang**

Berdasarkan gambar di atas dapat dilihat dari tahun 2014-2017 nilai BOR masih di bawah standar yaitu >70%, namun pada tahun 2019 nilai BOR sudah melebihi standar yang ditetapkan, sehingga perlu penambahan kapasitas (perpanjangan) dermaga untuk mengantisipasi pertambahan jumlah kapal di masa-masa mendatang. Peningkatan kapasitas pelabuhan ini dapat menimbulkan dampak terhadap beberapa sarana dan prasarana pelabuhan, antara lain kebutuhan fasilitas docking, pengadaan bahan bakar minyak (BBM), es dan air, fasilitas pergudangan dan transportasi. Sementara itu, untuk melihat kinerja pelayanan pelabuhan dalam melayani jumlah barang yang dibongkar muat dapat dilihat dari nilai BTP dari tahun 2014-2019, nilai BTP masih di bawah standar maksimum 300 ton/tahun/m artinya Pelabuhan Bebas Sabang masih dapat melayani kapal-kapal yang datang untuk melewati jumlah barang yang dibongkar-muat di tambatan.

### 3.3 Penunjang Kegiatan Industri dan/atau Perdagangan di Kawasan Sabang

Di Kawasan Sabang belum ada industri besar melainkan industri rumah tangga. Industri masih dalam tahap pembinaan. Pembinaan yang dimaksud adalah masih dalam tahap pengembangan kawasan industri dan perdagangan, pengembangan fasilitas penunjang kawasan industri, promosi ke investor luar negeri maupun dalam negeri dan pemberdayaan masyarakat. Minat investor dalam berinvestasi di Kawasan Sabang masih kurang. Hal ini disebabkan oleh keamanan seperti aman dalam berinvestasi dan mendirikan industri, masalah kepemilikan tanah di Kawasan Sabang seperti permasalahan terkait dengan pembebasan lahan, masih kurangnya sarana dan prasarana seperti sumber air, listrik, pos dan telekomunikasi, dan fasilitas-fasilitas lainnya, dan kurangnya aset bumi yang dihasilkan oleh Kawasan Sabang. Selain itu, adapun kendala lainnya yaitu kemampuan sumber daya manusia dari Badan Pengusahaan Kawasan Sabang yang masih kurang dalam menunjang investasi, letak regional Sabang yang belum strategis, serta faktor politik, ekonomi dan masyarakat Kawasan Sabang yang belum memberikan dukungan yang maksimal terhadap investor untuk berinvestasi [10]. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Pelabuhan Bebas Sabang belum berperan dalam menunjang kegiatan industri dan/atau perdagangan dikarenakan belum adanya industri-industri maupun kegiatan perdagangan yang memanfaatkan pelabuhan tersebut.

### 3.4 Analisis Penerimaan dari Aktivitas Pelabuhan Bebas Sabang

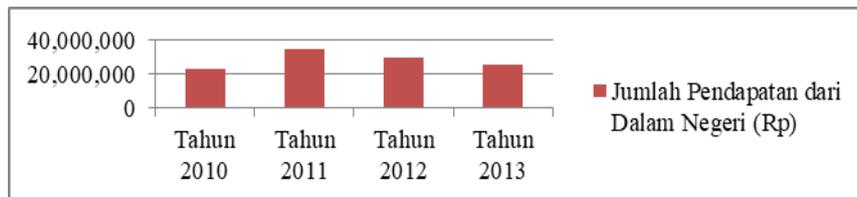
Adapun penerimaan dari aktivitas Pelabuhan Bebas Sabang berasal dari jasa kepelabuhanan, seperti jasa bongkar muat, jasa pelayanan kapal, jasa keagenan kapal, jasa perawatan dan perbaikan kapal. Penentuan tarif untuk setiap pelayanan jasa kepelabuhanan ini berdasarkan peraturan yang ditetapkan oleh pemerintah Kawasan Sabang yang tercantum dalam Qanun Kota Sabang Nomor 11 Tahun 2010 tentang Retribusi Pelayanan Kepelabuhanan [11]. Adapun rumus perhitungan penerimaan retribusi pelayanan kapal diatur menurut Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 72 Tahun 2017 Tahun tentang Jenis, Struktur, dan Golongan Tarif Jasa Kepelabuhanan adalah sebagai berikut [12].

$$\begin{aligned} \text{Labuh} &= \text{Jumlah Kunjungan Kapal (Call)} \times \text{GT} \times \text{Tarif} \\ \text{Tambat} &= \text{Masa Tambat (Etmal)} \times \text{GT} \times \text{Tarif} \end{aligned}$$

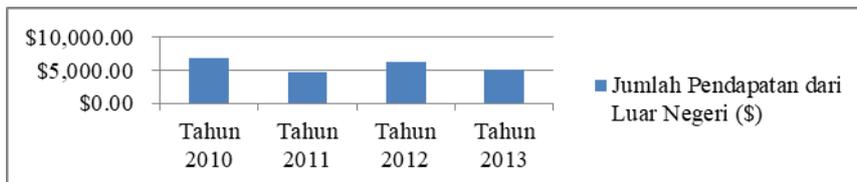
Penjelasan:

- Setiap kapal yang berlabuh maksimal 10 hari dihitung 1x kunjungan, terhitung sejak hari pertama kapal tiba
- Produksi tambat dihitung dalam satuan etmal, 1 etmal = 24 jam, s.d 6 jam = ¼ etm, s.d 12 jam = ½ etm, s.d 18 jam = ¾ etm
- Pelayanan pemanduan terdiri dari gerakan masuk, keluar dan pindah
- Pelayanan penundaan dihitung berdasarkan lamanya pelayanan dalam satuan jam, yaitu pada saat kapal masuk, keluar dan pindah.

Berdasarkan data 4 (empat) tahun terakhir, yaitu tahun 2010-2013 jumlah penerimaan dari pelayanan kapal yang diberikan oleh Pelabuhan Bebas Sabang berdasarkan jumlah pendapatan dari kapal dalam negeri dan luar negeri cenderung menurun. Untuk jumlah penerimaan yang dihasilkan dari aktivitas Pelabuhan Bebas Sabang dapat dilihat pada Gambar 5 dan Gambar 6. Penerimaan yang dihasilkan oleh aktivitas Pelabuhan Bebas Sabang belum mempunyai dampak besar untuk ekonomi Kawasan Sabang, hanya sebatas biaya pelayanan kepelabuhanan saja, lagipula kunjungan kapal dan kegiatan bongkar-muat masih sedikit. Pelabuhan masih belum berjalan dan berfungsi, seandainya berjalan dengan optimal penerimaan dari aktivitas pelabuhan pasti berpengaruh ke pajak penghasilan Kawasan Sabang.



**Gambar 4. Grafik Perkembangan Penerimaan Retribusi Pelayanan Kapal di Pelabuhan Bebas Sabang berdasarkan Jumlah Pendapatan dari Kapal Dalam Negeri**



**Gambar 5. Grafik Perkembangan Penerimaan Retribusi Pelayanan Kapal di Pelabuhan Bebas Sabang berdasarkan Jumlah Pendapatan dari Kapal Luar Negeri**

### 3.5 Strategi Peningkatan Peran Pelabuhan Bebas Sabang

Dalam menyusun strategi peningkatan peran Pelabuhan Bebas Sabang, maka terlebih dahulu perlu dilakukan perumusan isu strategis melalui analisis SWOT (lingkungan internal dan eksternal). Analisis lingkungan tersebut dapat dilakukan dengan teknik EFAS dan IFAS (*internal – eksternal strategic factor analysis summary*) serta matriks *space*. Adapun isu-isu strategis peran Pelabuhan Bebas Sabang adalah sebagai berikut.

- Isu strategis SO (*Strength - Opportunity*):
  1. Pelabuhan Bebas Sabang mengembangkan pelabuhan hub internasional.
  2. Pelabuhan Bebas Sabang meningkatkan devisa bagi Kawasan Sabang.
- Isu strategis WO (*Weakness - Opportunity*):
  1. Pelabuhan Bebas Sabang kurang mempromosikan diri ke seluruh Indonesia maupun dunia.
  2. Pelayanan dan fasilitas yang diberikan oleh Pelabuhan Bebas Sabang masih belum optimal.
  3. Pelabuhan Bebas Sabang belum menjadi pelabuhan yang mengembangkan Kawasan Sabang.

C. Isu strategis ST (*Strength - Threat*):

1. Pelabuhan Bebas Sabang meningkatkan minat investor.
2. Pelabuhan Bebas Sabang hanya dijadikan pelabuhan transit.

D. Isu strategis WT (*Weakness - Threat*):

1. Pelabuhan Bebas Sabang belum menjadi pelabuhan yang diminati para wisatawan domestik maupun luar negeri.
2. Pelabuhan Bebas Sabang masih kurang melakukan kegiatan ekspor.

Untuk mempertajam analisis lingkungan internal dan eksternal, maka perlu menggunakan teknik analisis IFAS dan EFAS serta matriks *space*.

### 3.5.1 Analisis IFAS dan EFAS Peran Pelabuhan Bebas Sabang

Berdasarkan analisis peran Pelabuhan Bebas Sabang yang telah dilakukan sebelumnya terdapat beberapa hal yang merupakan unsur kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman bagi peningkatan peran Pelabuhan Bebas Sabang. Selengkapya tentang analisis lingkungan internal dapat dilihat pada Tabel 2 dan analisis lingkungan eksternal dapat dilihat pada Tabel 3.

**Tabel 2. Model Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS)**

No	Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Bobot X Nilai
1	Kekuatan:			
	A.4. Letaknya tepat pada jalur kapal laut internasional khususnya jalur perdagangan internasional ALKI-I, sehingga menjadikan Pelabuhan Bebas Sabang sebagai pelabuhan utama hub internasional	0,4	3	1,2
	A.5. Merupakan pelabuhan yang terpisah dari daerah pabean sehingga bebas dari tata niaga, pengenaan bea masuk, pajak bertambahan nilai dan pajak penjualan atas barang mewah	0,2	2	0,4
	B.7. Pelabuhan Bebas Sabang memiliki fasilitas yang memadai dalam menunjang kegiatan bongkar muat	0,2	2	0,4
	C.1. Kinerja pelayanan dermaga bagi sandar kapal dan kinerja pelabuhan masih dapat memenuhi permintaan dari jumlah kapal dan jumlah kegiatan bongkar muat	0,2	2	0,4
	Jumlah	1	9	2,4
2	Kelemahan			
	B.3. Belum tersedianya pelayanan untuk penumpang-penumpang yang ada di kapal	0,17	2	0,34
	B.4. Kurangnya kunjungan kapal yang singgah di Pelabuhan Bebas Sabang dikarenakan pemerintah dan masyarakat masih kurang dalam mempromosikan Kawasan Sabang	0,17	3	0,51
	B.5. Peralatan dan perlengkapan pelabuhan yang ada di Pelabuhan Bebas Sabang belum sepenuhnya memenuhi standar yang ditetapkan	0,17	4	0,68
	B.6. Kurangnya kegiatan muat daripada kegiatan bongkar yang dikarenakan produksi barang yang ada di Kawasan Sabang hanya memenuhi kebutuhan internal daerah saja, kurangnya asset bumi, belum ada industri yang berorientasi ekspor, masyarakat masih tergantung dengan hasil impor, kurangnya peran dan kreatifitas masyarakat dalam mengembangkan produk lokal, dan seharusnya semua asset bumi di Aceh diekspor melalui Pelabuhan Bebas Sabang,	0,17	2	0,34

No	Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Bobot X Nilai
	tetapi masing-masing daerah di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam telah mengeksplor sendiri melalui pelabuhan yang tersebar di Provinsi Nanggroe Aceh Darussalam lainnya			
	D.1. Di Kawasan Sabang belum ada industri besar melainkan industri rumah tangga	0,17	2	0,34
	E.1. Penerimaan yang dihasilkan belum mempunyai dampak yang besar untuk ekonomi Kawasan Sabang, hal tersebut dikarenakan pelabuhan masih belum berjalan dan berfungsi dengan optimal, kurangnya kunjungan kapal dan jumlah kegiatan bongkar muat barang	0,17	3	0,51
	Jumlah	1	16	2,72

**Tabel 3. Model Analisis Faktor Strategis Eksternal (EFAS)**

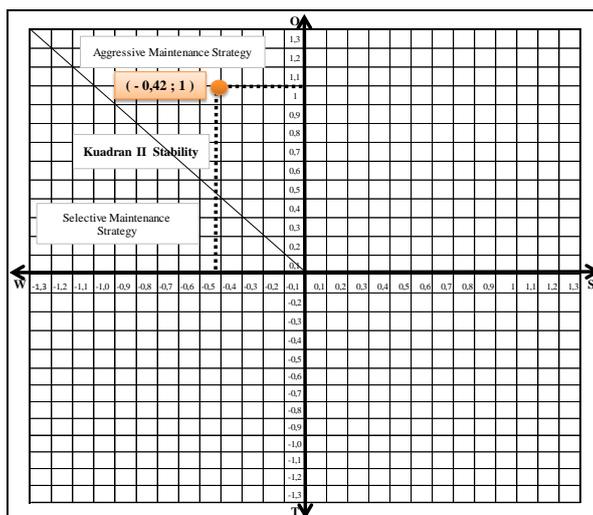
No	Faktor-Faktor Strategis	Bobot	Nilai	Bobot x Nilai
1	Peluang			
	A.1. Dalam struktur ruang nasional ditetapkan sebagai pusat kegiatan strategis nasional	0,25	3	0,75
	A.2. Di dalam Undang-Undang Nomor 37 Tahun 2000, Pelabuhan Bebas Sabang mempunyai fungsi sebagai tempat untuk mengembangkan usaha-usaha di bidang perdagangan, jasa, industri, pertambangan dan energi, transportasi dan maritim, pos dan telekomunikasi, perbankan, asuransi, pariwisata, pengolahan, pengepakan, dan gudang hasil pertanian, perkebunan, perikanan, dan industri dari kawasan sekitar dan diperuntukan selama 70 tahun	0,25	3	0,75
	A.3. Pelabuhan Bebas Sabang dapat mendorong kegiatan lalu lintas perdagangan internasional yang mendatangkan devisa serta dapat memberi pengaruh dan manfaat besar bagi kesejahteraan masyarakat Kawasan Sabang	0,25	3	0,5
	B.1. Pelabuhan Bebas Sabang dikunjungi oleh kapal-kapal destinasi internasional	0,25	3	0,5
	Jumlah	1	12	2,5
2	Ancaman			
	B.2. Kapal-kapal penumpang atau kapal pesiar yang mengunjungi Pelabuhan Bebas Sabang hanya singgah di Pelabuhan Bebas Sabang	0,5	2	1
	D.2. Minat investor dalam berinvestasi di Kawasan Sabang masih kurang	0,5	2	1
	Jumlah	1	4	2

Faktor-faktor strategis internal dan eksternal diberikan bobot dan nilai (*rating*) berdasarkan pertimbangan subjektif peneliti. Pemberian bobot dan nilai ini berdasarkan literatur yaitu [13]. Pemberian bobot pada faktor kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman didasarkan oleh besarnya pengaruh faktor strategis terhadap posisi strategis lembaga yaitu Pelabuhan Bebas Sabang. Jumlah bobot tidak melebihi dari skor total = 1,00. Nilai rating diberikan berdasarkan besarnya

pengaruh faktor strategis terhadap kondisi lembaga yaitu Pelabuhan Bebas Sabang dengan ketentuan untuk variabel positif (kekuatan dan peluang) skala mulai dari 4 (sangat kuat) sampai dengan 1 (lemah), sedangkan variabel yang bersifat negatif (variabel kelemahan dan ancaman) kebalikannya, jika kelemahan atau ancaman besar sekali nilainya adalah 1, sedangkan jika nilai kelemahan atau ancaman kecil nilainya 4. Jumlah bobot  $\times$  nilai hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (menonjol) sampai dengan 1,0 (lemah) dengan skor rata-ratanya 2,5. Nilai total ini menunjukkan bagaimana Pelabuhan Bebas Sabang bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal maupun eksternal.

### 3.5.2 Analisis Matriks Space dan Pemetaan Posisi Pelabuhan Bebas Sabang

Matrik ruang (*space*) adalah suatu dasar untuk mengetahui posisi lembaga yang didapat dari nilai rating yang dimiliki oleh faktor-faktor strateginya [13]. Matrik ruang (*space*) digunakan untuk melihat garis vektor positif dan negatif untuk internal dan eksternal. Garis vektor internal sebagai garis horisontal dan garis vektor eksternal sebagai garis vertikal dalam diagram posisi perkembangan lembaga. Pemetaan posisi lembaga bertujuan untuk mengetahui posisi lembaga dalam konteks perkembangannya saat ini. Kekuatan memiliki sifat positif, kelemahan bersifat negatif, begitu juga dengan peluang bersifat positif dan ancaman bersifat negatif (lihat rating, matrik ruang (*space*)). Berdasarkan hasil perhitungan maka didapat diagram posisi perkembangan Pelabuhan Bebas Sabang, yang terletak di Kuadran II yaitu *Stability* (stabilitas) dengan pendekatan *Agressive Maintenance Strategy* (strategi perbaikan agresif), yang artinya adalah strategi konsolidasi internal dengan mengadakan perbaikan faktor-faktor kelemahan untuk memaksimalkan pemanfaatan peluang. Stabilitas diarahkan untuk mempertahankan suatu keadaan dengan berupaya memanfaatkan peluang dan memperbaiki kelemahan. Untuk gambar posisi Pelabuhan Bebas Sabang dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 6. Positioning Pelabuhan Bebas Sabang

Selengkapnya penjelasan pada pilihan strategi adalah sebagai berikut.

#### A. Strategi *Strength - Opportunity* (Kekuatan-Peluang)

##### 1. Pengembangan SHIP (Sabang Hub International Port) dengan cara :

- Menyediakan area proses alih kapal dan area perdagangan yang dilengkapi dengan fasilitas yang lengkap dan modern, seperti pelabuhan serbaguna, pelabuhan cargo, pelabuhan peti kemas (*container*), pelabuhan cair lengkap dengan dermaganya dan dock, serta fasilitas pendukung seperti kantor pengelola, kantor-kantor perusahaan pelayaran, perusahaan bongkar muat, dan ekspedisi.
- Menyediakan fasilitas penyimpanan BBM dan sarana pengolahan air bersih.
- Menyediakan kawasan industri pengolahan.

2. Untuk meningkatkan devisa bagi Kawasan Sabang, adapun strategi yang dipilih adalah meningkatkan jasa pelayanan pelabuhan dan mendorong kegiatan lalu lintas perdagangan.
- B. Strategi *Weakness - Opportunity* (Kelemahan-Peluang)
1. Mempromosikan Pelabuhan Bebas Sabang ke seluruh Indonesia maupun dunia.
  2. Untuk mengoptimalkan pelayanan dan fasilitas yang diberikan Pelabuhan Bebas Sabang, maka strateginya adalah:
    - Pengembangan jasa kepelabuhanan, khususnya pelayanan bagi kegiatan alih muat penumpang sesuai dengan standar internasional. Strategi ini dipilih untuk mendukung kegiatan pelabuhan.
    - Pengembangan fasilitas skala internasional, dengan tujuan untuk menunjang kegiatan pelabuhan.
    - Dengan adanya strategi ini diharapkan akan berdampak ke penerimaan pelabuhan maupun ekonomi Kawasan Sabang.
  3. Pengembangan 3 (tiga) sektor yakni: industri/perdagangan, pariwisata dan perikanan.
- C. Strategi *Strength - Threat* (Kekuatan-Ancaman)
1. Untuk meningkatkan minat investor adapun strategi yang dipilih yaitu melakukan promosi, memberikan dukungan terhadap pencapaian iklim investai yang menarik, pengembangan kapasitas infrastruktur yang berskala internasional, dan membangun keamanan yang kondusif.
  2. Agar Pelabuhan Bebas Sabang tidak hanya dijadikan pelabuhan transit, maka perlu penyediaan pelayanan dan fasilitas untuk menunjang kegiatan alih muat penumpang.
- D. Strategi *Weakness - Threat* (Kelemahan-Ancaman)
1. Untuk menjadikan Pelabuhan Bebas Sabang menjadi pelabuhan yang diminati para wisatawan, maka perlu meningkatkan minat wisatawan dengan cara:
    - Penyediaan sarana dan prasarana serta pelayanan pelabuhan sesuai dengan standar internasional.
    - Pengembangan sektor pariwisata.
  2. Untuk meningkatkan kegiatan ekspor, maka strateginya adalah mengembangkan kawasan industri yang berorientasi ekspor dan mengembangkan produk lokal.

#### **4. KESIMPULAN**

Secara umum dapat disimpulkan dalam kurun waktu 4 (empat) tahun terakhir dari tahun 2010-2013, Pelabuhan Bebas Sabang belum optimal dalam menjalankan perannya. Fakta tersebut terlihat dari peran-peran Pelabuhan Bebas Sabang yang telah dianalisis. Untuk kegiatan alih muat penumpang dapat disimpulkan bahwa kapal-kapal penumpang atau kapal persiar yang mengunjungi Pelabuhan Sabang hanya singgah di pelabuhan tersebut serta Pelabuhan Bebas Sabang belum menyediakan pelayanan untuk penumpang-penumpang yang ada di kapal serta fasilitas-fasilitas masih kurang memadai dalam melayani kegiatan alih muat penumpang. Sedangkan kegiatan alih muat barang dapat disimpulkan bahwa kegiatan impor lebih sering dilakukan daripada kegiatan ekspor. Hal tersebut disebabkan oleh kurangnya asset bumi yang ada di Kawasan Sabang, tidak adanya industri yang berorientasi ekspor, masih kurangnya kreativitas masyarakat dalam mengembangkan produk lokal dan kurangnya peran masyarakat dalam meningkatkan kegiatan muat serta masyarakat masih bergantung dengan hasil impor. Untuk pelayanan kapal di Pelabuhan Bebas Sabang dapat disimpulkan bahwa Badan Pengusahaan Kawasan Sabang sedang mengembangkan sarana dan prasarana untuk meningkatkan pelayanan kapal di Pelabuhan Bebas Sabang, selain itu berdasarkan kinerja pelayanan dermaga bagi sandar kapal yang diukur dari rasio penggunaan dermaga atau BOR (*Berth Occupancy Ratio*) dari tahun 2010-2018 masih dapat melayani kapal-kapal yang datang, sehingga tidak perlu penambahan kapasitas dermaga. Namun nilai BOR pada tahun 2019 sudah berada di atas standar, sehingga perlu penambahan kapasitas dermaga untuk mengantisipasi pertambahan jumlah kapal di masa-masa mendatang. Untuk BTP (*Berth Throughput*), dari tahun 2010-2019 masih di bawah standar sehingga Pelabuhan Bebas Sabang masih dapat melayani kapal-kapal yang datang untuk melewati jumlah barang yang dibongkar-muat ditambatan, sehingga tidak perlu penambahan kapasitas dermaga. Untuk penunjang kegiatan industri dan/atau perdagangan di Kawasan Sabang dapat disimpulkan bahwa, Pelabuhan Bebas Sabang belum berperan dalam menunjang kegiatan industri dan/atau

perdagangan dikarenakan belum adanya industri-industri maupun kegiatan perdagangan yang memanfaatkan pelabuhan tersebut. Hal tersebut dikarenakan, kurangnya minat investor dalam berinvestasi dan mendirikan industri serta masyarakat masih bergantung dengan barang impor dan masih kurangnya kreatifitas masyarakat dalam mengembangkan produk lokal. Untuk penerimaan dari aktivitas Pelabuhan Bebas Sabang dapat disimpulkan bahwa, penerimaan yang dihasilkan oleh aktivitas Pelabuhan Bebas Sabang hanya berasal dari jasa kepelabuhanan. Namun, penerimaan yang dihasilkan belum mempunyai dampak yang besar untuk ekonomi Kawasan Sabang.

Berdasarkan hasil analisis dari masing-masing peran Pelabuhan Bebas, maka melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, and Threat*) dengan pendekatan EFAS dan IFAS (*internal - eksternal strategic factor analysis summary*), positioning Pelabuhan Bebas Sabang yang berada pada taraf lembaga yg membanutuhkan strategi pengembangan secara stabil dengan pendekatan *Agressive Maintenance Strategy* (strategi perbaikan agresif), adalah strategi dengan mengadakan perbaikan faktor-faktor kelemahan untuk memaksimalkan pemanfaatan peluang.

## DAFTAR PUSTAKA

- [1] Nasution, M. (1996). *Manajemen Transportasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- [2] Adisasmita, S. A. (2012). *Perencanaan Infrastruktur Transportasi Wilayah*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [3] Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2000. *Kawasan Perdagangan Bebas Dan Pelabuhan Bebas Sabang Menjadi Undang-Undang*. Tanggal 21 Desember 2000. Lampiran Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 37 Tahun 2000. Jakarta.
- [4] Lungan, R. (2006). *Aplikasi Statistika Dan Hitung Peluang*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- [5] Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (Edisi 4)*. Jakarta: Salemba Empat.
- [6] Triatmodjo, B. (1996). *Pelabuhan*. Yogyakarta: Beta Offset.
- [7] Peraturan Menteri Perhubungan Nomor 51 Tahun 2015. *Penyelenggaraan Pelabuhan Laut*. Tanggal 24 Februari 2015. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2015 Nomor 311. Jakarta.
- [8] Undang-Undang Nomor 11 Tahun 2006. Pemerintahan Aceh. *Dalam Pasal 167, 168, 169 Dan 170 Memuat Penjelasan Tentang Kawasan Perdagangan Bebas Dan Pelabuhan Bebas Sabang*. Tanggal 1 Agustus 2006. Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2006 Nomor 62. Jakarta.
- [9] UNCTAD. (2000). *Operating And Maintenance Feature Of Container Handling Systems*.
- [10] Melisa, G., dkk. (2017). "Kendala Dan Hambatan Dalam Pelaksanaan Penanaman Modal Di Kawasan Perdagangan Bebas Dan Pelabuhan Bebas Sabang", *Syiah Kuala Law Journal*, Vol. 1, No.3 Desember 2017.
- [11] Qanun Kota Sabang Nomor 11 Tahun 2010, *Retribusi Pelayanan Kepelabuhanan*. September, Sabang.
- [12] Peraturan Menteri Perhubungan Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2017. *Jenis, Struktur, Dan Golongan Tarif Jasa Kepelabuhanan*. Tanggal 16 Agustus 2017. Berita Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 1139. Jakarta.
- [13] Rangkuti, F. (2001). *Analisis Swot Teknik Membelah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.