

**MANAJEMEN SUMBERDAYA KARYAWAN UNIT USAHA
PT PELABUHAN INDONESIA II
(STUDI KASUS *HUMAN RESOURCE MANAGEMENT*
KSO TERMINAL PETIKEMAS KOJA)**

Safuan

Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Muhammadiyah Jakarta
Jl. Cempaka Putih Tengah 27 Jakarta Pusat 10510
*E-mail : safuan777@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk membahas manajemen sumber daya manusia pada KSO Terminal Peti Kemas (TPK) Koja, unit usaha PT Pelabuhan Indonesia II Jakarta, terutama tentang pelatihan dan pengembangan, promosi, penilaian dan kompensasi. Metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus digunakan dalam penelitian ini dengan teknik pengumpulan data meliputi studi dokumentasi, wawancara dan observasi. Hasil penelitian menunjukkan antara lain (1) pelatihan dan pengembangan karyawan sudah ada aturan dan direktori pelatihan (2) penilaian kinerja karyawan menggunakan sistem PUK (Penilaian Unjuk Kerja) dan sedang dirancang sistem *Key Performance Indicator* (KPI) Individu untuk mengukur kinerja karyawan (3) item-item terkait dengan kompensasi telah diuraikan dengan jelas dalam Perjanjaian Kerja Bersama (PKB), (4) promosi karyawan telah di atur dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Penelitian ini merekomendasikan hal-hal sebagai berikut penerapan pelatihan dan pengembangan dengan direktori pelatihan, penerapan penilaian dengan *Key Performance Indicator*, penerapan sistem kompensasi dikaitkan dengan kinerja karyawan, penerapan promosi dengan peninjauan kembali struktur organisasi.

Kata kunci: manajemen sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, promosi dan kompensasi.

ABSTRACT

This research aim at analyzing human resource management at container terminal (TPK) Koja, an operation cooperation (KSO) unit of PT Pelabuhan Indonesia II Jakarta. Qualitative method with case study is used in this research, coupled with data collection technique comprises documentation studies, interviews and observations . The results showed, (1) training and development of employees there are already rules and the training directory, (2) employee performance appraisal using PUK (Assessment of Performance) system and being designed Key Performance Indicator (KPI) system to measure individual employee performance (3) items related to compensation has been clearly described in the Collective Labour Agreement (CLA), and (4) promotion of employees has been regulated in the Collective Labour Agreement (CLA). This study recommends the following implementation of training and development with training directory, implementation of performance appraisal with the Key Performance Indicator, compensation system linked to employee performance, implementation of promotion with a review of the organizational structure.

Keywords : *human resource management, training and development, performance appraisal, promotion and compensation.*

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara kepulauan atau dikenal dengan negara maritim karena sebagian besar wilayahnya terdiri atas lautan. Sehingga di beberapa wilayah Indonesia terdapat beberapa pelabuhan baik pelabuhan dengan sifat khusus maupun umum.

Berdasarkan data yang dikutip dari Dewan Kelautan Indonesia, tahun 2012 hampir sebesar 90 persen perdagangan internasional mempergunakan laut untuk jalur logistiknya, Indonesia berada di posisi strategis dalam sistem logistik dunia karena 40% nya melalui perairan Indonesia.

Dalam indeks 50 Pelabuhan Top Dunia , pada tahun 2015 tercatat pelabuhan-pelabuhan di Asia seperti pelabuhan China, Hongkong, Singapura dan Malaysia masuk dalam jajaran 20 besar dunia pelabuhan dengan arus petikemas terbesar, sedangkan Pelabuhan Indonesia diwakili Pelabuhan Indonesia II yang berlokasi di Tanjung Priok Jakarta berada di urutan 22 dunia.

Di Indonesia, pelabuhan dikelola oleh pemerintah melalui Kementerian BUMN dan Kementerian Perhubungan yang menunjuk BUMN Pelabuhan sebagai operator pelabuhan. Untuk memudahkan operasi pelabuhan diseluruh Indonesia, BUMN Pelabuhan Indonesia membagi wilayahnya di seluruh Indonesia menjadi 4 wilayah yang dikelola oleh 4 BUMN Pelabuhan, yaitu PT Pelabuhan Indonesia I, PT Pelabuhan Indonesia II, PT Pelabuhan Indonesia III dan PT Pelabuhan Indonesia IV.

KSO Terminal Petikemas Koja merupakan salah satu pelabuhan yang memberikan jasa pelayanan bongkar dan muat petikemas yang terletak di wilayah Pelabuhan Tanjung Priok, Jakarta. KSO TPK Koja merupakan anak perusahaan dari PT Pelabuhan Indonesia II dalam bentuk kerjasama operasi antara PT (Persero) Pelabuhan Indonesia II dengan kepemilikan saham 56 persen dan PT *Hutchinson Port* Indonesia sebesar 44 persen. Jumlah karyawan yang dimiliki sebanyak 479 orang . Dipimpin oleh seorang *General Manager* serta dibantu oleh 4 orang *Deputy General Manager*.

Untuk meningkatkan pelayanan bongkar muat petikemas, KSO TPK Koja telah melakukan pembangunan perpanjangan dermaga 200 m pada tahun 2003 dan pengadaan peralatan bongkar muat petikemas.

Fasilitas yang dimiliki KSO TPK Koja untuk pelayanan kapal, yaitu panjang dermaga sepanjang 650 m. Selain memiliki fasilitas pelayanan kapal, KSO TPK Koja juga memiliki fasilitas pelayanan barang dengan luas lapangan petikemas sebesar 25.72 Ha serta dukungan peralatan penunjang pelayanan antara lain; *Container Crane* sebanyak 7 Unit, *Transtainer* (RTG) sebanyak 25 unit, *Super Stacker* sebanyak 1 Unit, *Chasis* sebanyak 60 Unit dan *Head Truck* sebanyak 40 Unit.

KSO TPK Koja dari sisi pendapatan usaha menunjukkan peningkatan dari tahun ke tahunnya, namun dari sisi presentase pertumbuhan mengalami penurunan, sebagaimana dapat dilihat dalam tabel berikut.

No	Tahun	Jumlah Pendapatan Usaha (Rp)	Persentase %
1	2010	722,735,037,415	-
2	2011	778,886,836,450	0.078
3	2012	831,233,262,751	0.067
4	2013	887,625,288,550	0.068
5	2014	904,570,426,135	0.019

Tabel 1.1.
Pendapatan Usaha Bersih KSO TPK Koja Tahun 2010 sd 2014

Sumber : Rencana Kerja Anggaran KSO TPK Koja Tahun 2010 sd 2014

Tabel di atas, menunjukkan bahwa pendapatan usaha KSO TPK Koja rata-rata setiap tahunnya adalah sebesar Rp. 825.010.170.260,- merupakan pemasukan yang cukup besar bagi PT Pelabuhan Indonesia II. Namun yang harus dicermati adalah penurunan pertumbuhan pendapatan usaha, pada tahun 2012 sampai dengan 2014.

Kemudian dari segi laba usaha, KSO TPK Koja mengalami peningkatan secara jumlah namun secara presentase mengalami penurunan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat dari perolehan laba usaha KSO TPK Koja tahun 2010 sd 2014 dalam tabel berikut.

No	Tahun	Jumlah Laba Usaha (Rp)	Persentase %
1	2010	465,113,660,005	0
2	2011	458,061,030,571	-0.015
3	2012	467,025,593,912	0.019
4	2013	470,201,677,441	0.007
5	2014	480,201,677,441	0.021

Tabel 1.2.

**Laba Usaha KSO TPK Koja
Tahun 2010 sd 2014**

Sumber : Rencana Kerja Anggaran
KSO TPK Koja Tahun 2010 sd 2014

Tabel di atas, menunjukkan bahwa laba usaha KSO TPK Koja rata-rata setiap tahunnya adalah sebesar Rp. 468.120.727.874,- yang menyumbang bagi pemasukan PT Pelabuhan Indonesia II. Laba usaha yang dicapai relatif tidak mengalami pertumbuhan yang signifikan bahkan pada tahun 2011 terjadi penurunan.

Dari sisi produksi, terminal petikemas koja mengalami kenaikan secara jumlah namun secara presentase setiap tahunnya mengalami penurunan. Untuk melihat pencapaian produksi yang diperoleh oleh KSO TPK Koja dapat dilihat dalam tabel berikut.

No	Tahun	Jumlah Produktivitas (Teus)	Persentase %
1	2010	754,705	0
2	2011	823,730	0.091
3	2012	806,596	-0.021
4	2013	831,490	0.031
5	2014	850,490	0.023

Tabel 1.3.

**Produktivitas KSO TPK Koja
Tahun 2010 sd 2014**

Sumber : Rencana Kerja Anggaran
KSO TPK Koja Tahun 2010 sd 2014

Tabel di atas, menunjukkan rata-rata produksi 813.402 teus per tahun, namun dapat dilihat dari segi persentase produksi pertahun mengalami penurunan.

Sehingga dapat disimpulkan dari latar belakang yang ada, KSO TPK Koja mengalami penurunan secara pertumbuhan dari pendapatan usaha bersih, laba usaha dan produksi, serta menghadapi tantangan persaingan.

Melihat kenyataan yang ada saat ini mau tidak mau manajemen KSO TPK Koja harus melakukan langkah drastis untuk merubah perusahaan menjadi lebih kompetitif, dari tidak efisien menjadi efisien, serta terus tumbuh dan produktif, yaitu antara lain dengan meningkatkan kinerja karyawan dengan cara melakukan pengelolaan sumber daya karyawan secara lebih profesional.

Bagaimana KSO TPK Koja menghadapi permasalahan yang ada diatas serta bagaimana pengelolaan sumberdaya karyawan dalam menghadapi tantangan yang ada?. Pertanyaan ini menjadi dasar dan pertimbangan penulis untuk melakukan penelitian dengan judul Manajemen Sumber Daya Karyawan Unit Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia II (Studi Kasus HRM di KSO Terminal Petikemas Koja), mengingat :

1. perlunya peningkatan kinerja sumber daya manusia menghadapi penurunan pertumbuhan pendapatan, laba usaha dan produksi serta menghadapi persaingan melalui pengelolaan .
2. kinerja KSO TPK Koja (sebagai penyumbang pendapatan cukup besar) akan berdampak kepada kinerja PT Pelabuhan Indonesia II.

KAJIAN TEORITIK Organisasi

Dalam setiap organisasi dari berbagai bentuk, sumber daya yang paling penting adalah manusia, karena sumber daya manusia merupakan modal yang paling berharga bagi suatu organisasi. Hal ini sejalan dengan pengertian organisasi itu sendiri yaitu *A collection of people who work together and coordinate their actions to achieve individual and organizational goals.* (Jennifer M. George & Gareth Jones, 2012:5). tanpa sumber daya manusia, suatu organisasi tidak dapat berjalan atau tidak dapat mencapai tujuannya. Selain itu, agar organisasi tersebut dapat berjalan dengan baik serta mampu berkembang maka dibutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan untuk menjalankan serta

mampu membawa organisasi mencapai tujuan yang direncanakan.

Peneliti menggunakan istilah Manajemen Sumber Daya Karyawan untuk menggambarkan bagaimana perusahaan mengelola sumber daya manusianya, yaitu karyawan untuk mencapai tujuannya.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia di suatu organisasi diperlukan agar organisasi tepat dalam memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan, serta memberikan kontribusi bagi organisasi. Pengertian dan kegiatan-kegiatan msdm adalah seperti yang dikemukakan oleh Dessler tentang manajemen sumber daya manusia, yaitu *The process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns* (Gary Dessler, 2013:4). Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang secara keseluruhan menggambarkan bagaimana suatu perusahaan mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kualifikasi yang diharapkan untuk bekerja pada perusahaan tersebut.

Pendapat tentang manajemen sumber daya manusia juga diungkapkan oleh Armstrong yang menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan *A strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations*. (Michael Armstrong, 2009:9). Manajemen sumber daya manusia tidak hanya berfokus kepada mendapatkan karyawan namun lebih kearah bagaimana memperlakukan karyawan yang telah ada untuk dikembangkan dan dipikirkan kesejahteraannya agar mereka dapat berkontribusi dengan baik kepada perusahaan. Sedangkan menurut Kearns, manajemen sumber daya manusia dikaitkan dengan kinerja dan pelatihan, adalah *This is tactical in the sense that the company introduces schemes and ideas to try and help the performance of the employee so this would include training programmes, appraisals, career development plans and the like. If these are all the result of disjointed policies in the absence of an overarching strategy then they add little value*. (Paul Kearns, 2010:73) Dari pernyataan di atas, manajemen sumber daya manusia yang

didukung dengan strategi yang baik akan dapat menambah nilai bagi perusahaan, namun sebaliknya jika manajemen sumber daya manusia tidak memiliki strategi maka akan menjadi kerugian bagi perusahaan karena dalam implementasinya kebijakan yang diambil dalam mengelola karyawan hanya bersifat sementara.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disintesis bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses dalam mengelola karyawan dimulai dari proses rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan, pengembangan, penilaian kinerja, promosi, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja serta program pemberhentian yang kesemua proses tersebut bertujuan meningkatkan kinerja karyawan dan berdampak kepada kinerja perusahaan.

Pelatihan & Pengembangan

Kegiatan pelatihan dan pengembangan menurut DeCenzo dan Robbins, adalah *A continuing process beginning with the first day on the job, building skills for high performance and high moral*. (David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins, 2010:36). Pengertian pelatihan dan pengembangan di atas sangatlah jelas yaitu merupakan suatu proses dimana keterampilan dapat berdampak kepada kinerja yang tinggi serta membuat semangat juang yang tinggi bagi para karyawan di dalam perusahaan.

Armstrong mengungkapkan bahwa pelatihan adalah *The use of systematic and planned instruction activities to promote learning*. (Michael Armstrong, 2009:675). Pendapat ini mengungkapkan bahwa pelatihan dilaksanakan oleh perusahaan secara sistematis dan terencana sehingga hasil yang akan diperoleh dari pelatihan tersebut bagi karyawan dan perusahaan dapat terukur dan bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Pelatihan menurut Dessler adalah *The process of teaching new or current employees the basic skills they need to perform their jobs*. (Gary Dessler, 2013:247). Pengertian ini menjelaskan bahwa pelatihan merupakan suatu proses pembelajaran yang dibutuhkan oleh karyawan dengan tujuan agar karyawan dapat melakukan pekerjaan dengan baik, pelatihan berlaku untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah lama bekerja.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disintesisasikan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan adalah suatu proses pemberian keterampilan untuk meningkatkan kemampuan yang dapat berguna kepada peningkatan kinerja karyawan.

Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Mathis dan Jackson adalah *Process of determining how well employees do their jobs relative to a standard and communicating that information to them.* (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2011:320). Dari pengertian tersebut dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja sebagai alat untuk mengukur seberapa baik kinerja karyawan dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan dan hasil kinerja yang telah diukur tersebut dikomunikasikan kepada karyawan sehingga dapat menjadi perhatian karyawan tersebut untuk perbaikan. Sedangkan menurut Arthur, penilaian kinerja adalah *To ensure the maximum utilization of every employee's skills, knowledge, and interest.* (Diane Arthur. 2008:2). Organisasi yang fokus pada penggunaan penuh kemampuan dari masing-masing individu dan bidang yang diminati memiliki angkatan kerja yang lebih termotivasi, pada gilirannya, hal positif ini mempengaruhi produktivitas, sehingga meningkatkan daya saing perusahaan. DeNisi menyatakan bahwa penilaian kinerja diakui sebagai salah satu alat manajemen yang paling efektif dan yang paling baik untuk motivasi, kepuasan, dan produktivitas karyawan. (Angelo S.DeNisi, 2005). Dari penjelasan tersebut dapat diketahui bahwa penilaian kinerja adalah alat yang paling efektif yang digunakan manajemen untuk memotivasi karyawan, kemudian memberikan kepuasan karena karyawan akan merasa dihargai pekerjaannya, karena dengan adanya penilaian kinerja kemudian dengan adanya penilaian kinerja akan terlihat mana karyawan yang memiliki kinerja tinggi dan rendah. Selain itu penilaian kinerja dapat meningkatkan produktivitas karyawan, yaitu dengan adanya penilaian kinerja maka karyawan akan berusaha menunjukkan kinerja yang tinggi karena dengan karyawan tersebut memiliki kinerja yang tinggi maka akan memperoleh penghargaan atau bonus dari perusahaan.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disintesisasikan bahwa penilaian kinerja adalah proses menilai kinerja pegawai organisasi dikaitkan dengan pencapaian target individu dan organisasi.

Kompensasi

Kompensasi dan manfaat menurut DeCenzo dan Robbins adalah *HRM function concerned with paying employees and administering the benefits package.* (David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins, 2010:42). Memberikan kompensasi dan manfaat kepada karyawan adalah salah satu tugas dari manajemen SDM yang berfungsi untuk memotivasi karyawan agar meningkatkan kinerjanya. Selain itu, manajemen SDM juga bertugas untuk mengelola paket manfaat (*benefit*) yang akan diberikan kepada karyawan sebagai salah satu bentuk menghargai dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi yang diinginkan oleh perusahaan.

Arthur mengungkapkan bahwa tujuan kompensasi adalah *To attract, retain, and motivate maximally productive employees. Characteristics of an effective system include offering competitive rates for comparable jobs, internal equity, and support by senior management.* (Diane Arthur. 2008:126). Dari keterangan tersebut, tujuan dari kompensasi adalah untuk mempertahankan dan memotivasi karyawan agar lebih bersemangat dalam mencapai produktivitas yang berguna bagi perusahaan.

Wilson menyatakan bahwa sistem kompensasi (gaji) yang memberikan penghargaan terbaik bagi yang berkinerja baik dan memotivasi perilaku yang penting untuk kesuksesan bisnis.(John P. Wilson, 2004:164). Kompensasi dalam hal ini sebagai penghargaan kepada karyawan yang memiliki kontribusi kinerja yang baik dalam pekerjaan sebagai upaya memotivasi perilaku karyawan agar bersemangat dalam meningkatkan kinerja dalam bekerja.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disintesisasikan bahwa kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawan berupa gaji, bonus, upah dan tunjangan yang berguna untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan tersebut.

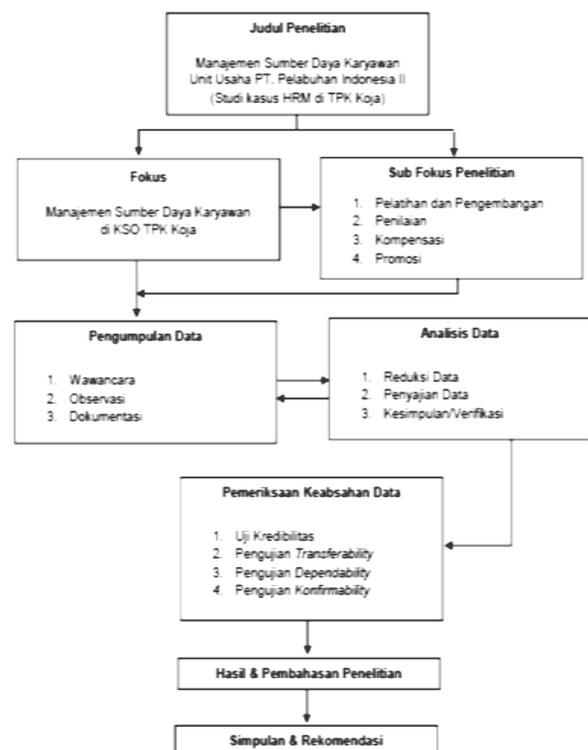
Promosi

Gibson, et al, menyatakan promosi adalah sebagai berikut. *For many employees, promotions don't happen often; some never experience even one in their careers. Managers making promotion reward decisions attempt to match the right persons with the jobs. Criteria often used to reach promotion decisions are performance and seniority. Performance, if it can be accurately assessed, is often given significant weight in promotion reward allocations.* (Gibson, et al, 2012:178). Pernyataan di atas, memberikan gambaran bahwa kesempatan promosi belum tentu di dapat oleh semua karyawan dalam satu perusahaan. Kemudian pemberian kesempatan promosi kepada karyawan internal bertujuan mendapatkan karyawan yang cocok terhadap pekerjaan yang ada. Kriteria yang dijadikan acuan dalam promosi biasanya melihat kinerja dan senioritas dari karyawan yang akan dipilih. Armstrong menyatakan tentang promosi sebagai berikut *A promotion policy could state the organization's intention to promote from within wherever this is appropriate as a means of satisfying its requirements for high-quality staff. The policy could, however, recognize that there will be occasions when the organization's present and future needs can only be met by recruitment from outside. The point could be made that a vigorous organization needs infusions of fresh blood from time to time if it is not to stagnate.* (Michael Armstrong, 2009:675). Pernyataan Armstrong di atas menjelaskan bahwa kebijakan promosi pada suatu perusahaan merupakan bentuk penghargaan bagi karyawan yang telah berkontribusi terhadap kinerja perusahaan. Jika perusahaan tidak menjalankan fungsi dari promosi maka biasanya karyawan akan merasa kurang dihargai kontribusinya sehingga akan mempengaruhi motivasi dan mengakibatkan penurunan kinerja. DeCenzo dan Robbins mengungkapkan bahwa *Many large organizations attempt to develop their own entry-level employees for higher positions. These promotions can occur through an internal search of current employees who have bid for the job, been identified through the organization's human resource management system, or even been referred by a fellow employee.* Pernyataan di atas memberikan gambaran bahwa banyak organisasi besar yang menggunakan sistem

promosi untuk meningkatkan posisi karyawan dengan mencari bakat internal dalam perusahaan. Hal ini dapat berdampak positif bagi motivasi dan kinerja karyawan.

METODOLOGI PENELITIAN

Dalam penelitian ini digunakan pendekatan kualitatif, dengan studi kasus (*case study*). Sedangkan prosedur penelitiannya adalah sebagai berikut. 1). Menentukan fokus penelitian kualitatif, 2). Menentukan pertimbangan tipe penelitian kualitatif (studi kasus) sesuai dengan fokus penelitian, 3). Identifikasi kasus, meliputi individu, sejumlah individu, suatu program, suatu peristiwa, dan suatu aktivitas terkait dengan manajemen sumber daya karyawan di KSO TPK Koja, 4). Melaksanakan pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dokumen, dan *audiovisual*, 5). Analisis data, dengan dasar analisis *holistik* semua kasus. Deskripsi rinci kasus yang diteliti, riwayat kasus, kronologis peristiwa, aktivitas sehari-hari. Analisis *thema*, analisis konteks. Interpretasi makna kasus, 6). Pelaporan hasil penelitian, penelitian melaporkan secara rinci kasus/kasus-kasus yang diteliti secara rinci.



Gambar 1. Desain Penelitian

Teknik dan Prosedur Pengumpulan Data

Keterangan gambar desain penelitian di atas, adalah sebagai berikut: langkah pertama yaitu menentukan fokus penelitian kualitatif, menentukan pertimbangan tipe penelitian kualitatif (studi kasus) sesuai dengan fokus penelitian, selanjutnya identifikasi kasus, meliputi individu, sejumlah individu, suatu program, suatu peristiwa, dan suatu aktivitas terkait dengan manajemen sumber daya karyawan di KSO TPK Koja, serta melaksanakan pengumpulan data meliputi observasi, wawancara, dokumen, dan *audiovisual*. Setelah data di dapat maka langkah selanjutnya adalah melakukan analisis data, dengan dasar analisis holistik semua kasus. Deskripsi rinci kasus yang diteliti, riwayat kasus, kronologis peristiwa, aktivitas sehari-hari. Analisis *thema*, analisis konteks. Interpretasi makna kasus. Dan langkah selanjutnya adalah pelaporan hasil penelitian, penelitian melaporkan secara rinci kasus/kasus-kasus yang diteliti secara rinci.

Teknik Analisa Data

Analisis data dalam kasus ini menggunakan model Miles dan Huberman seperti yang diungkapkan oleh Basrowi dan Suwandi sebagai berikut: langkah pertama adalah melakukan reduksi data yaitu proses pemilihan, pemusatan, perhatian, pengabstraksian dan pentransformasian data kasar dari lapangan, kemudian selanjutnya adalah penyajian data yaitu sekumpulan informasi tersusun yang memberikan kemungkinan untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Bentuk penyajiannya antara lain berupa teks naratif, *matriks*, grafik, jaringan dan bagan dengan tujuan memudahkan membaca dan menarik kesimpulan. Kemudian langkah akhir dalam analisis data adalah menarik kesimpulan atau verifikasi yaitu dalam tahap ini, peneliti membuat rumusan proporsi yang terkait dengan prinsip logika, mengangkat sebagai temuan penelitian, kemudian dilanjutkan dengan mengkaji secara berulang-ulang terhadap data yang ada, pengelompokan data yang telah terbentuk, dan proporsi yang telah ditentukan, serta langkah terakhir yaitu melaporkan hasil penelitian lengkap dengan temuan baru yang berbeda dengan temuan sebelumnya.

Teknik Analisa Data

Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif meliputi antara lain melakukan uji kredibilitas yaitu untuk menghindari kesalahan data yang akan di analisis, maka keabsahan data perlu diuji dengan beberapa cara sebagai berikut: a) pengumpulan data secara terus menerus pada subyek penelitian yang sama. b) triangulasi pada sumber lain yang dapat dipertanggungjawabkan, dan bila perlu c) melakukan pengecekan subyek penelitian. Untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member check*.

Kemudian dilakukan pengujian *transferability*, menurut Faisal, bila pembaca laporan penelitian memperoleh gambaran yang sedemikian jelasnya, “semacam apa” suatu penelitian dapat diberlakukan (*transferability*), maka laporan tersebut memenuhi standar transferabilitas.

Selanjutnya adalah pengujian *dependability*, pembimbing dapat menguji peneliti dengan melihat bagaimana peneliti mulai menentukan masalah atau fokus, memasuki lapangan, menentukan sumber data, melakukan analisis data, melakukan uji keabsahan data, sampai membuat kesimpulan harus dapat ditunjukkan oleh peneliti.

Yang terakhir adalah pengujian *konfirmability*, yaitu menguji hasil penelitian dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Jangan sampai proses tidak ada, tapi hasilnya ada

HASIL PENELITIAN

Hasil penelitian ini menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan KSO TPK Koja sebagai berikut: a) sudah ada aturan terkait pelatihan dan pengembangan karyawan didalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) karyawan KSO TPK Koja pada Pasal 87 tentang pendidikan dan pelatihan karyawan. b) sudah ada direktori pelatihan karyawan.

Selanjutnya penilaian kinerja karyawan KSO TPK Koja, sebagai berikut: a) dalam mengukur kinerja dari karyawan menggunakan PUK (Penilaian Unjuk Kerja). b) Sedang dirancang sistem *Key Performance Indicator* (KPI) Individu untuk mengukur kinerja karyawan.

Selanjutnya untuk kompensasi karyawan, KSO TPK Koja memberikan kompensasi kepada karyawan dimana item-item terkait dengan kompensasi telah diuraikan dengan jelas dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) karyawan Pasal 38 tentang komponen penghasilan.

Kemudian untuk promosi karyawan, Sistem promosi karyawan di KSO TPK Koja telah di atur dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) pada pasal 93 terkait dengan promosi karyawan.

PEMBAHASAN

1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan KSO TPK Koja

Dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan karyawan, terdapat beberapa permasalahan antara lain: a) belum dilaksanakan direktori LITBANG yang mengatur LITBANG sesuai kebutuhan karyawan. b) Belum dilaksanakan bantuan pendidikan kepada karyawan yang telah disepakati dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Dengan belum dilaksanakannya Direktori LITBANG menyebabkan pelatihan dan pengembangan karyawan KSO TPK Koja belum tepat sasaran dan belum membawa dampak kepada kinerja individu dan perusahaan. Selama ini pelaksanaan LITBANG masih didasarkan hanya pada ketersediaan anggaran sehingga belum menyentuh kebutuhan spesifik karyawan maupun perusahaan. Karena direktori pelatihan TPK Koja menyediakan panduan bagi penyelenggaraan segenap program pengembangan dan pelatihan bagi karyawan di lingkungan TPK Koja. Pelaksanaan program pengembangan SDM dan pelatihan diarahkan untuk memenuhi tuntutan dikembangkannya kompetensi yang dipersyaratkan untuk setiap jabatan. Pelatihan karyawan di KSO TPK Koja masih berorientasi kepada hard skill, pada masa yang akan datang untuk menjawab berbagai tantangan baik tantangan internal maupun eksternal maka manajemen berupaya untuk mengkombinasikan antara hard skill dan soft skill.

Dan belum dilaksanakannya bantuan pendidikan sesuai yang disepakati dalam PKB maka bagi karyawan-karyawan yang memiliki potensi untuk meningkatkan jenjang pendidikannya ke tingkat yang lebih tinggi

menjadi terhambat. Secara teoretik peningkatan tingkat pendidikan karyawan yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan yang bersangkutan.

2. Penilaian Kinerja Karyawan KSO TPK Koja

Penilaian PUK ini bersifat kualitatif tidak bersifat kuantitatif, maksudnya adalah dalam penilaian PUK ini tidak ada pengukuran yang detail tentang target apa saja yang harus dilakukan oleh karyawan dalam mendukung kinerja perusahaan.

Penilaian Unjuk Kerja (PUK) karyawan dilakukan untuk menilai kinerja karyawan, manajemen KSO TPK Koja melakukan penilaian kinerja karyawan setiap 6 bulan sekali atau 1 tahun 2 kali. Penilaian Unjuk Kerja (PUK) telah dimulai sejak KSO TPK Koja berdiri yaitu tahun 1997.

Karena sistem PUK hanya mengakomodasi cara penilaian yang bersifat kualitatif semata maka sasaran penilaian kinerja karyawan untuk mengetahui unjuk kerja yang sebenarnya dari karyawan tersebut tidak tercapai. Apalagi penilaian berdasarkan sistem PUK ini cenderung menimbulkan *bias*, dimana faktor *like and dislike*, "*Halo Effect*" menjadi sangat dominan dalam pemberian penilaian.

Key Performance Indicator (KPI) merupakan penilaian kinerja individu bagi karyawan KSO TPK Koja yang akan di berlakukan mulai tahun 2016. Alasan diberlakukan KPI ini dikarenakan target yang dicapai karyawan lebih jelas dibandingkan dengan sistem penilaian PUK. Namun KPI ini tidak menggantikan peran PUK sebagai bentuk penilaian karyawan namun KPI ini melengkapi peran PUK.

Rancangan sistem KPI individu yang sedang dimatangkan diharapkan dapat mengatasi masalah manajemen kinerja yang ada selama ini sehingga hasil penilaian kinerja individu masing-masing karyawan dapat secara lebih *fair* dikaitkan dengan kompensasi dan promosinya.

3. Kompensasi Karyawan KSO TPK Koja

Dalam usaha meningkatkan motivasi karyawan, TPK Koja memberikan kompensasi kepada karyawan yang dapat dibagi antara lain upah pokok, yang termasuk upah pokok yaitu gaji pokok dan tunjangan perumahan.

Komponen lain dari kompensasi adalah tunjangan lainnya, Yang termasuk kedalam komponen tunjangan yaitu tunjangan transport, tunjangan *shift*, insentif produksi, tunjangan pendidikan anak, tunjangan mobilitas, tunjangan makan (dalam bentuk natura), upah kerja lembur, upah kerja *nonstop*, *productivity reward*, tunjangan cuti tahunan, tunjangan hari raya keagamaan, upah ke 13, tunjangan pengganti cuti besar, upah kerja *nonstop* saat bulan Ramadhan, bonus produksi, tunjangan pajak,

Kompensasi belum dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja secara langsung dan masih bersifat “paket/*flat*”

Kompensasi di TPK Koja dilakukan berdasarkan negosiasi atau kesepakatan antara Pemilik (diwakili oleh Manajemen) dan Serikat Pekerja TPK Koja. Sehingga item-item apa saja yang ada didalamnya serta pola atau rumusan yang ada berdasarkan kesepakatan dua belah pihak yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

Secara umum komponen dalam kompensasi yang ada selama ini sudah mencakup seluruh komponen pada umumnya. Namun demikian karena pemberian kompensasi tersebut bersifat “paket/*flat*” dan belum dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja yang seharusnya (bukan bersifat kualitatif seperti yang ada dalam sistem PUK saat ini seperti dikemukakan di atas) maka sistem kompensasi ini kurang memotivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas dan kinerjanya.

4. Promosi Karyawan KSO TPK Koja

Terdapat beberapa permasalahan terkait promosi karyawan di KSO TPK Koja antara lain: a) sempitnya struktur organisasi dan jumlah karyawan yang banyak menyulitkan promosi bagi karyawan. b) *level General Manager (GM)*, *Deputy General Manager (DGM)* dan *Manager* menjadi kewenangan pemilik dan diambil dari perwakilan pemilik untuk menempati posisi tersebut, hal ini menyebabkan karyawan organik sulit promosi. c) promosi yang dilakukan selama ini relatif hanya bersifat rotasi (horizontal)

Dalam pelaksanaan promosi karyawan, manajemen mengalami kesulitan karena sempitnya struktur organisasi KSO TPK Koja. Sistem promosi tidak dapat berjalan

karena sempitnya struktur organisasi sehingga manajemen KSO TPK Koja berupaya agar induk perusahaan yaitu PT Pelindo II membuka kesempatan bagi karyawan KSO TPK Koja untuk dapat menduduki jabatan di lingkungan perusahaan di bawah PT Pelindo II agar karir karyawan dapat tersalurkan.

Dalam melaksanakan program promosi bagi karyawan di lingkungan KSO TPK Koja mengingat kecil atau sempitnya struktur organisasi perusahaan maka manajemen KSO TPK Koja melakukan promosi atau kenaikan tapi bukan bersifat *vertical* namun horizontal misal ketika ada seseorang kelas jabatan 10 (sepuluh) karena keterbatasan posisi jabatan di kelas 9 maka manajemen KSO TPK Koja menerapkan terhadap kelas 10 tersebut berjenjang ke samping atau secara horizontal dari 10-1 sampai dengan 10-8 sehingga secara penghasilan yang memiliki grade 10 tadi tetap akan naik. Sedangkan promosi untuk *level supervisor* ke *level manager* di tentukan oleh pemilik dan manajemen KSO TPK Koja dengan melihat kebutuhan dan hasil dari *assessment* karyawan yang bersangkutan.

Dalam perjanjian kerja bersama pasal 86 tentang promosi dinyatakan bahwa setiap pekerja mempunyai hak yang sama dalam hal promosi, baik dalam promosi jabatan ataupun kelas jabatan dan promosi jabatan dan atau kelas jabatan harus bersifat *fair* yang berarti terbuka kesempatan bagi setiap pekerja yang telah memenuhi persyaratan sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta transparan yaitu di informasikan secara terbuka dan keputusannya dapat di pertanggungjawabkan dan terakhir berdasarkan prestasi yang dapat dilihat dari penilaian unjuk kerja.

Perusahaan memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada pekerja untuk menduduki jabatan *manager* sesuai kemampuan dan kompetensi yang dibutuhkan. Perubahan atas adanya promosi tersebut, maka upah dan fasilitas lainnya disesuaikan menurut ketentuan yang berlaku.

Proposisi

Berikut ini beberapa proposisi dari temuan penelitian, sebagai berikut. (a) pelatihan dan pengembangan karyawan akan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan apabila dibuatkan aturan baku dan jelas atas pencapaian targetnya; (b) direktori

pelatihan dapat menjawab tantangan dalam meningkatkan efektifitas program pelatihan dan pengembangan karyawan sehingga tepat sasaran dan membawa dampak kepada peningkatan kinerja karyawan; (c) bantuan pendidikan kepada karyawan dalam mendorong pengembangan karyawan yang pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja karyawan; (d) penerapan penilaian kinerja karyawan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dan *Balanced Score Card* (BSC) dapat mengurangi faktor *bias* dalam penilaian kinerja, serta kinerja karyawan dapat terukur dengan jelas; (e) penerapan kompensasi berdasarkan penilaian kinerja individu dapat meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak kepada kinerja perusahaan; (f) promosi karyawan dapat dilakukan dengan pengembangan sistem kenaikan horizontal, pelebaran struktur organisasi dan penempatan karyawan di *grup* perusahaan dapat menjawab tantangan sempitnya struktur organisasi serta dapat meningkatkan motivasi karyawan.

KESIMPULAN

Sesuai temuan penelitian dan pembahasan hasil di atas maka secara umum dapat diambil kesimpulan bahwa kegiatan Manajemen Sumber Daya Karyawan di Terminal Petikemas Koja (TPK Koja) telah berjalan, dalam arti semua prinsip manajemen seperti perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) /evaluasi (*evaluating*) telah dilakukan namun perlu adanya pembenahan. Hanya saja jika dicermati lebih jauh dan ditinjau dari berbagai hal yang terkait dengan konsep dan teori manajemen sumber daya manusia, terdapat beberapa sisi kekuatan atau kelebihan yang dapat dipertahankan dan berbagai sisi kelemahan yang harus diperbaiki dan ditingkatkan. Selanjutnya terkait dengan 4 sub fokus dalam penelitian ini dapat disimpulkan hal-hal sebagai berikut.

1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan KSO TPK Koja

Pelaksanaan pelatihan dan pengembangan pada KSO TPK Koja selama ini telah dilaksanakan dan anggaran untuk pelatihan dan pengembangan telah di sediakan, namun kebutuhan pelatihan dan pengembangan belum didasarkan atas

kebutuhan karyawan yang bersangkutan. Hal ini disebabkan belum dillaksanakannya direktori pelatihan dan pengembangan.

Sesuai hasil pembahasan atas temuan penelitian, untuk sub fokus pelatihan dan pengembangan ini disampaikan proposisi sebagai berikut:

- a. Pelatihan dan pengembangan dan pengembangan karyawan akan efektif dalam meningkatkan kinerja karyawan apabila dibuatkan aturan baku dan jelas pencapaian targetnya.
- b. Direktori pelatihan dan pengembangan dapat menjawab tantangan dalam meningkatkan efektifitas program pelatihan dan pengembangan dan pengembangan karyawan sehingga tepat sasaran dan membawa dampak kepada peningkatan kinerja karyawan.
- c. Bantuan pendidikan kepada karyawan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2. Penilaian Kinerja Karyawan KSO TPK Koja

KSO TPK Koja telah memiliki Sistem penilaian kinerja karyawan yang disebut PUK (Penilaian Unjuk Kerja) namun sistem ini masih bersifat kualitatif dan belum dilengkapi dengan penilaian kuantitatif. Menyadari hal ini manajemen sedang menyiapkan rancangan sistem penilaian kinerja individu berdasarkan KPi (Key Performnace Indicator). Dengan demikian sistem PUK yang digunakan saat ini relative belum dikaitkan secara langsung dengan sistem promosi dan kompensasi karyawan.

Sesuai hasil pembahasan atas temuan penelitian, untuk sub fokus peniaian kinerja ini disampaikan proposisi sebagai berikut penerapan penilaian kinerja karyawan dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dan *Balanced Score Card* (BSC) dapat mengurangi faktor bias dalam penilaian kinerja, serta kinerja karyawan dapat terukur dengan jelas.

3. Kompensasi Karyawan KSO TPK Koja

Sistem kompensasi pada KSO TPK koja juga telah ada dan telah dicantumkan dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dengan karyawan. Kompenen-kompenen kompensasi yang ada relative telah mencakup seluruh unsur kompensasi yang perlu ada untuk memenuhi kebutuhan karyawan.

Akan tetapi sistem kompensasi yang ada belum dikaitkan secara langsung dengan sistem penilaian kinerja (yang saat ini masih menggunakan sistem PUK) sehingga pemberian kompensasi masih bersifat “paket/flat”.

Sesuai hasil pembahasan atas temuan penelitian, untuk sub fokus kompensasi ini disampaikan proposisi sebagai berikut penerapan kompensasi berdasarkan penilaian kinerja individu dapat meningkatkan motivasi kerja yang akan berdampak kepada kinerja perusahaan.

4. Penilaian Kinerja Karyawan KSO TPK Koja

Sesuai struktur organisasi yang ada, yang dibuat sejak tahun 1997, promosi terhadap karyawan organik hanya dapat dilakukan berdasarkan “kebijakan pemilik”. Struktur yang dirancang sudah hampir 20 tahun ini relative kurang memberikan peluang bagi karyawan organik untuk dipromosikan sehingga career path planning menjadi kurang jelas. KSO TPK Koja selama ini lebih banyak melakukan rotasi horizontal dan memberikan “sweetener” kepada *manager* yang dirotasi maupun karyawan senior yang belum dapat promosi, tambahan kompensasi.

Sesuai hasil pembahasan atas temuan penelitian, untuk sub fokus promosi ini disampaikan proposisi sebagai berikut pengembangan sistem kenaikan horizontal, pelebaran struktur organisasi, dan penempatan karyawan di *grup* perusahaan dapat menjawab sistem promosi karyawan yang mempunyai kendala sempitnya struktur organisasi namun jumlah karyawan yang banyak.

REKOMENDASI

Penelitian ini merekomendasikan hal-hal sebagai berikut.

1. Pelatihan dan Pengembangan Karyawan KSO TPK Koja

Perlu segera dilaksanakan direktori pelatihan dan pengembangan karyawan KSO TPK Koja agar pelatihan dan pengembangan yang dilakukan dapat disesuaikan dengan kebutuhan spesifik karyawan masing-masing dan memberikan dampak bagi peningkatan kinerja karyawan tersebut.

2. Penilaian Kinerja Karyawan KSO TPK Koja

Sistem penilaian PUK saat ini sebaiknya tidak digunakan lagi karena adanya *bias* penilaian akibat penilaian yang bersifat hanya kualitatif serta adanya unsur *like and dislike* yang menimbulkan *halo effect*. sistem KPI yang tengah dirancang saat ini kiranya dapat segera dituntaskan sehingga secepatnya (akhir tahun 2016) dapat diimplementasikan, mengingat sistem penilaian kinerja tersebut merupakan bagian yang penting untuk secara langsung dikaitkan dengan sistem kompensasi dan promosi.

3. Kompensasi Karyawan KSO TPK Koja

Sejalan dengan rekomendasi tentang sistem penilaian kinerja di atas, maka sistem kompensasi seyogyanya dikaitkan dengan kinerja karyawan dan memberikan dampak terhadap peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan yang bersangkutan.

4. Promosi Karyawan KSO TPK Koja

Struktur organisasi yang dibuat sejak tahun 1997 sebaiknya dapat ditinjau kembali untuk kemungkinan memperluas posisi/jabatan dalam *job family* tertentu. hal ini penting untuk mengakomodasi promosi karyawan-karyawan yang memenuhi persyaratan. Sama halnya dengan sub fokus kompensasi maka untuk promosi ini pun tentu saja harus dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja yang perlu segera diperbaiki. Namun demikian mengingat status KSO TPK Koja merupakan “*joint operation*” dan bukan entitas bisnis (anak perusahaan) maka peninjauan kembali struktur organisasi dimaksud perlu dikaitkan dengan status hukum KSO tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2009). *A Handbook of Human Resource Management Practice 11th ed.* UK: Kogan Page.
- Arthur, D. (2008). *The First-Time Manager's Guide to Performance Appraisals.* New York: AMACOM.
- Basrowi., & Suwandi. (2008). *Memahami Penelitian Kualitatif.* Jakarta: Rineka Cipta.
- DeCenzo, D. A., & Robbins., S. P. (2010). *Fundamentals of Human Resource Management 10th edition.* USA: John Wiley & Sons.

- DeNisi., A. S. (2005). *A cognitive approach to performance appraisal: a program of research*. London: Taylor & Francis e-Library.
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management 13thed.* USA: Prentice Hall.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., James H. Donnelly, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations : Behavior, Structure, Processes* . New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Kearns, P. (2010). *HR Strategy, Creating Business Strategy with Human Capital 2nd ed.* Oxford: Elsevier Ltd.
- Kementerian Kelautan dan Perikanan. (2012). *Kebijakan Kelautan Indonesia* (Buku I). Jakarta.
- KSO TPK Koja. (2014). *Perjanjian Kerja Bersama (PKB) KSO TPK Koja 2012-2014*. Jakarta: KSO TPK Koja.
- KSO TPK Koja. (2015). *Direktori Pelatihan Terminal Peti Kemas (TPK) Koja*. Jakarta : KSO TPK Koja.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management 13th ed.* USA: South-Western, Cengage Learning.
- PT Pelabuhan Indonesia I. (2011). *Annual Report*. Medan: PT Pelabuhan Indonesia I.
- PT Pelabuhan Indonesia II. (2013). *Annual Report* . Jakarta: PT Pelabuhan Indonesia II.
- PT Pelabuhan Indonesia III. (2011). *Annual Report*. Surabaya: PT Pelabuhan Indonesia III.
- PT Pelabuhan Indonesia IV. (2010). *Annual Report* . Makassar: PT Pelabuhan Indonesia IV.
- Pynes, J. E. (2009). *Human Resources Management for Public and Nonprofit Organizations : a Strategic Approach 3rd ed.* USA: John Wiley & Sons, Inc.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). *Organizational behavior 15thed.* USA: Pearson Education, Inc.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Wilson, J. P. (2004). *Human Resource Development 2nd ed.* London: Kogan Page.
- Makalah/Jurnal:**
- Ellitan., Lena. 2002. Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan* Vol. 4, No. 2, hh. 65 - 76.
- Limawandoyo, Eric Alamzah., Simanjutak, Augustinus. 2013. PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA PADA PT ANEKA SEJAHTERA ENGINEERING. *JURNAL MANAJEMEN BISNIS PETRA* Vol. 1, No. 2, hh. 60-65.
- Artini, Yenny Dwi. 2011. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Berbasis Kompetensi sebagai Strategi Membangun Organisasi Kompetitif. *Efisiensi* Vol. XI, No. 2, hh. 19-34.
- Kalangi, Roosje. (2015). *PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN KINERJA APARAT SIPIL NEGARA DI KABUPATEN KEPULAUAN SANGIHE PROVINSI SULAWESI UTARA*. *Jurnal LPPM Bidang EkoSosBudKum*, Volume 2, Nomor 1, hh.1-18.
- Web Sites:**
- KSO TPK Koja. (2015). *Fasilitas KSO TPK Koja*. Retrieved 03 13, 2015, from KSO Terminal Petikemas Koja: <http://www.tpkkoja.co.id/home/facilities>
- PT Pelabuhan Indonesia II. (2012). *Afiliasi*. Retrieved 3 16, 2015, from PT Pelabuhan Indonesia II: <http://www.indonesiaport.co.id/read/afiliasi.html>
- Wardana, D. (2013). *Wilayah Operasi PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, dan IV*. Retrieved 03 10, 2015, from thestoryofwardana: <https://thestoryofwardana.wordpress.com/2013/04/12/area-pelabuhan-indonesia-iii/>
- World Shipping Council. (2013). *Top 50 World Container Port*. (World Shipping Council) Retrieved 03 10, 2015, from World Shipping Council: <http://www.worldshipping.org/about-the-industry/global-trade/top-50-world-container-ports>