



TESIS - BM185407

**PENILAIAN RISIKO BISNIS DIVERSIFIKASI  
PERUSAHAAN JASA PELABUHAN DI ASIA, AUSTRALIA,  
EROPA DAN AMERIKA UTARA**

**OTTIK FEBRIATI  
09211250024001**

**Dosen Pembimbing:  
Christiono Utomo, S.T., M.T., Ph.D.**

**Departemen Manajemen Teknologi  
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital  
Institut Teknologi Sepuluh Nopember  
2020**

## LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

**Magister Manajemen Teknologi (M.MT)**

di

**Institut Teknologi Sepuluh Nopember**

Oleh:

**Ottik Febriati**

**NRP: 09211250024001**

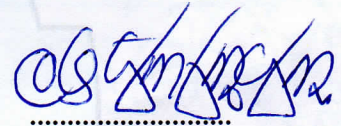
Tanggal Ujian: 22 Januari 2020

Periode Wisuda: Maret 2020

Disetujui oleh:

**Pembimbing:**

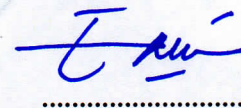
1. Christiono Utomo, S.T., M.T., Ph.D.  
NIP: 196703192002121005



.....

**Penguji:**

1. Ir. Ervina Ahyudanari, M.E., Ph.D.  
NIP: 196902241995122001



.....

2. Moh. Arif Rohman, S.T., M.Sc., Ph.D.  
NIP: 197712082005011002



.....

Kepala Departemen Manajemen Teknologi  
Fakultas Desain Kreatif Dan Bisnis Digital

**Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng., Ph.D., CSCP**  
NIP: 196912311994121076



# PENILAIAN RISIKO BISNIS DIVERSIFIKASI PERUSAHAAN JASA PELABUHAN DI ASIA, AUSTRALIA, EROPA DAN AMERIKA UTARA

Nama Mahasiswa : Ottik Febriati  
NRP : 09211250024001  
Pembimbing : Christiono Utomo, S.T., M.T., Ph.D.

## ABSTRAK

Perdebatan mengenai pro dan kontra strategi diversifikasi perusahaan terhadap risiko bisnis perusahaan telah berlangsung lama. Selain dipandang banyak manfaat dari adanya diversifikasi, bagi sebagian orang diversifikasi memiliki sudut pandang yang berbeda, yaitu justru membawa perusahaan ke risiko yang baru.

Penelitian bertujuan untuk mengetahui perusahaan jasa pelabuhan dengan strategi diversifikasi apakah memiliki risiko bisnis yang lebih rendah daripada perusahaan jasa pelabuhan yang tidak melakukan strategi diversifikasi. Metode pengukuran tingkat diversifikasi suatu perusahaan yang dipergunakan adalah kategori Rumelts, serta penilaian risiko bisnis menggunakan metode perhitungan koefisien variasi laba operasi perusahaan ( $CV_{EBIT}$ ).

Dari penelitian ini menyimpulkan bahwa keseluruhan PT Pelindo berstrategi bisnis diversifikasi terkait dengan nilai risiko bisnis 0,56. Sedangkan nilai risiko bisnis perusahaan terdiversifikasi terkait diluar PT Pelindo sebesar 1,94, sehingga dapat dikatakan pada titik optimal tertentu keputusan berstrategi diversifikasi terkait akan meningkatkan risiko secara keseluruhan. Perusahaan berkriteria *single business* dan terdiversifikasi tidak terkait memiliki risiko bisnis lebih rendah di 1,06 dan 0,85 dibanding perusahaan yang terdiversifikasi di 2,89. Faktor yang mempengaruhi dan menentukan tinggi rendahnya risiko bisnis adalah *volatility* dari penjualan dan semakin besarnya jumlah *fixed cost* maka semakin berfluktuasilah *operating income* dan risiko bisnis pun akan tinggi.

Kata kunci: Risiko bisnis, diversifikasi, pelabuhan

**BUSINESS RISK ASSESSMENT  
ON DIVERSIFICATION AS CORPORATE STRATEGY  
IN ASIAN, AUSTRALIAN, EUROPEAN AND NORTH  
AMERICAN PORT SERVICES COMPANIES**

Student's Name : Ottik Febriati  
ID Number : 09211250024001  
Supervisor : Christiono Utomo, S.T., M.T., Ph.D.

**ABSTRACT**

The debate over the pros and cons of the company diversification strategy towards to the company's business risk has lasted long. Additionally seen many benefits from diversification, for some company management sides, diversification has a different viewpoint which would bring the company to new risks.

The objectives to be achieved in this research is to find out whether the port services company with the diversification strategy business has a lower risk than the port service company which is not pursuing the diversification strategy business. The measurement of diversification level is conducted by using Rumelt's categories, then the business risk as research variable that measured by using the coefficient of variation of operating profit method called  $CV_{EBIT}$ .

The research concludes that PT Pelindo as related diversified company's business risk calculation by 0,56 while the others related diversified company business risks at 1,94. So it can be said that at a certain optimal point after diversified, it will be increasing the overall risk. Non-diversified and unrelated diversified company's has a lower business risk at 1,06 and 0,85 than firms with diversification strategy at 2,89. Two factors that influence and determine the level of business risk are the volatility of the sales and the greater the number of fixed cost, the more volatile operating income and business risk will also be higher.

Keyword: Business risk, diversification, port services industry

## KATA PENGANTAR

*Assalamu'alaikum Wr. Wb.*

Dengan ucapan syukur “*Alhamdulillahirobbil'alamin*” kehadiran Allah SWT, pada saat ini penulis telah berhasil menyelesaikan tesis dengan judul “Penilaian Risiko Bisnis Diversifikasi Perusahaan Jasa Pelabuhan Di Asia, Australia, Eropa Dan Amerika Utara” dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan mencapai derajat pendidikan Magister Manajemen Teknik.

Dalam menyusun dan menyelesaikan tesis ini penulis telah memperoleh bimbingan, bantuan serta dorongan semangat baik moril dan materiil dari berbagai pihak yang tidak ternilai harganya. Oleh karenanya, dalam kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada:

1. Orang tua saya tercinta, mama Etty dan Alm. Papa Triyanto S, untuk cinta yang tak terhitung jumlahnya dan juga doa – doa yang tidak pernah putus dipanjatkan kepada Allah SWT untuk kesuksesan Ottik,
2. Putri saya terkasih, Dhuhayu Maharani Nugroho, yang selalu menemani Ibu dengan senyuman manis dan kejahilan melalui coretan gambar-gambar di hasil *printout* buku tesis sehingga Ibu harus lembur untuk mencetak ulang,
3. Suami dan keluarga besar saya tercinta yang terus memberikan semangat kepada penulis untuk menyelesaikan tesis ini,
4. Ibu Ervina Ahyundanari dan Bapak Moh. Arif Rohman selaku dosen penguji tesis yang telah memberikan masukan dan petunjuk untuk kesempurnaan penyusunan tesis,
5. Bapak Christiono Utomo selaku pembimbing tesis yang telah memberikan bimbingan, dukungan, kepercayaan kepada penulis dan juga waktu yang dimiliki untuk membagikan ilmu dan motivasi sehingga penulis dapat selalu optimis dapat menyelesaikan tesis ini. Semoga Allah SWT membalas semua kebaikan yang telah Bapak berikan kepada penulis,
6. Dosen-dosen pengajar di lingkungan Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital ITS, yang telah berbagi pengetahuan dan pengalaman berharga Anda,

7. Staf Akademik dan Administrasi di lingkungan Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital ITS, dukungan dan kerjasamanya, sampai dibuatkan whatsapp grup,
8. PT Pelindo III, perusahaan tempat saya bekerja sejak 2011, atas kesempatan dan kepercayaan yang telah diberikan kepada saya secara finansial selama program magister,
9. E. Pardamean dan Simme Veldman, yang memanfaatkan waktu pribadinya untuk membantu saya merangkai kompleksitas perusahaan-perusahaan jasa pelabuhan di luar negara Indonesia,
10. Pak Edi Priyanto yang telah memberikan dukungan “Buku Semua Untuk Negeri” sebagai referensi penulisan tentang Pelabuhan di Indonesia,
11. Rekan-rekan Tim Proyek Terminal Teluk Lamong, atas hiburannya disaat penulis mulai tidak *mood* sehingga penulis dapat kembali bersemangat mengerjakan tesis.
12. Rekan-rekan bidang studi Manajemen Proyek Angkatan Semester Genap Tahun 2012, atas kebersamaan dan terjalinnya persaudaraan diantara kita,
13. Seluruh pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu yang telah membantu serta mendorong penyelesaian tesis ini dengan baik.

Dengan segala kerendahan hati penulis menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna. Kritikan dan saran yang membangun bagi tesis ini sangat diharapkan untuk pengembangan penelitian selanjutnya yang lebih baik.

*Wassalamu'alaikum Wr. Wb.*

Surabaya, Januari 2020

Penulis

## DAFTAR ISI

ABSTRAK	
ABSTRACT	
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>DAFTAR SINGKATAN</b> .....	<b>v</b>
<b>BAB 1 PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	4
1.3. Tujuan Penelitian.....	4
1.4. Manfaat Penelitian.....	5
1.5. Batasan dan Asumsi Penelitian .....	5
1.6. Sistematika Penulisan.....	6
<b>BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	<b>9</b>
2.1. Definisi dan Tipe Strategi.....	9
2.2. Strategi Diversifikasi .....	10
2.2.1. <i>Related Diversification Strategy</i> .....	15
2.2.2. <i>Unrelated Diversification Strategy</i> .....	16
2.2.3. Pengukuran Tingkat Diversifikasi Kategori Rumelt .....	17
2.2.4. Motivasi dan Implikasi Melakukan Strategi Diversifikasi .....	20
2.3. Tata Kelola Pelabuhan.....	21
2.3.1. <i>Port Model</i> .....	22
2.3.2. <i>Port Ownership</i> .....	24
2.4. Definisi Risiko Bisnis.....	24
2.4.1. Pengukuran Risiko Bisnis .....	26
2.5. Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian .....	27
2.6. Model Analisis .....	28
<b>BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN DAN DATA</b> .....	<b>31</b>
3.1. Konsep Penelitian.....	31
3.2. Variabel Penelitian .....	32
3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian .....	32

3.3.1.	<i>Operating Income</i> .....	32
3.3.2.	Risiko Bisnis .....	33
3.4.	Jenis dan Sumber Data .....	34
3.5.	Prosedur Pengumpulan Data .....	34
3.6.	Data .....	35
3.6.1.	Perusahaan Jasa Pelabuhan di Indonesia .....	35
3.6.2.	Pelabuhan di Kawasan Asia.....	39
3.6.3.	Pelabuhan di Kawasan Australia .....	46
3.6.4.	Pelabuhan di Kawasan Eropa .....	46
3.6.5.	Pelabuhan di Kawasan Amerika Utara .....	48
3.7.	Ringkasan Karakteristik Perusahaan Jasa Pelabuhan di Kawasan Asia, Australia, Eropa dan Amerika Utara .....	51
3.8.	Teknik Analisis Penelitian.....	54
<b>BAB 4 ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN .....</b>		<b>57</b>
4.1.	Pengolahan dan Analisis Data .....	57
4.2.	Interpretasi .....	67
<b>BAB 5 KESIMPULAN .....</b>		<b>69</b>
5.1.	Kesimpulan.....	69
5.2.	Saran .....	71
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>		<b>73</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>		<b>83</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel 1 Metode Pengukuran Diversifikasi dari Studi Penelitian Sebelumnya .....	18
Tabel 2 Klasifikasi Bisnis, Specialization dan Related Ratio Kategori Rumelt ...	20
Tabel 3 Motivasi Melakukan Strategi Diversifikasi .....	20
Tabel 4 Alokasi Tanggungjawab Berdasar Klasifikasi Port Model.....	24
Tabel 5 Port Ownership .....	24
Tabel 6 Penelitian Terdahulu .....	29
Tabel 7 Tata Kelola Pelabuhan, Jumlah Dan Jenis Usaha Anak Perusahaan Jasa Pelabuhan di Kawasan Asia .....	45
Tabel 8 Tata Kelola Pelabuhan, Jumlah Dan Jenis Usaha Anak Perusahaan Jasa Pelabuhan di Kawasan Eropa.....	48
Tabel 9 Tata Kelola Pelabuhan, Jumlah Dan Jenis Usaha Anak Perusahaan Jasa Pelabuhan di Kawasan Amerika Utara .....	50
Tabel 10 Ringkasan Karakteristik Perusahaan Jasa Pelabuhan dari 4 Kawasan ..	53
Tabel 11 Kategori Strategi Perusahaan, Specialization Ratio dan Related Ratio (1) .....	59
Tabel 12 Kategori Strategi Perusahaan, Specialization Ratio dan Related Ratio (2) .....	60
Tabel 13 Kategori Strategi Perusahaan, Specialization Ratio dan Related Ratio (3) .....	61
Tabel 14 Perusahaan Yang Terdiversifikasi Terkait beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis (PT Pelindo).....	62
Tabel 15 Perusahaan Yang Terdiversifikasi Terkait beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis (selain PT Pelindo).....	62
Tabel 16 Perusahaan Yang Terdiversifikasi Terkait beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis .....	63
Tabel 17 Perusahaan Yang Terdiversifikasi Tidak Terkait beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis .....	64
Tabel 18 Perusahaan Yang Terdiversifikasi beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis.....	65
Tabel 19 Perusahaan Yang Tidak Terdiversifikasi (Single Business) beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis .....	66

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Struktur Penelitian.....	8
Gambar 2 Tipe Strategi .....	10
Gambar 3 Posisi Penelitian .....	27
Gambar 4 Model Analisis .....	30
Gambar 5 Area Operasional PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, and IV (Persero)	36
Gambar 6 Kerangka Penelitian .....	55

## DAFTAR SINGKATAN

AROA	the Average Return on Asset
AROE	the Average Return on Equity
CV	Coefficient of Variation
EBIT	Earnings Before Interest and Taxes
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization
IOS	Investment Opportunity Set
ROA	Return On Assets
ROE	Return On Equity
ROI	Return On Investment
$R_s$	Specialization Ratio
$R_r$	Related Ratio
RR	Related Ratio
SD	Standard Deviation
SR	Specialization Ratio

*“Business is a money game with few rules and a lot of risk”*

***By Bill Gates***

## BAB 1 PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Tujuan perusahaan adalah memperoleh keuntungan dan meningkatkan kekayaan pemegang saham. Untuk mencapai tujuan perusahaan tersebut, maka setiap perusahaan akan berusaha menjaga kestabilan dalam mengoperasikan perusahaannya agar selalu tumbuh dan berkembang serta menjalankan perusahaan seefisien mungkin. Selain itu, dalam menjalankan suatu bisnis, perusahaan selalu dihadapkan pada berbagai pilihan, dimana setiap pilihan keputusan yang dibuat selalu mengandung berbagai risiko.

Lingkungan bisnis yang berubah dengan cepat dan dinamis berakar pada 4 (empat) faktor penyebab dasar yang saling berhubungan satu dengan lainnya: ekonomi, politik, teknologi, sosial dan budaya (Suutari, 2000). Apabila diperhatikan di antara keempat faktor tersebut, faktor teknologi merupakan penyebab utama adanya perubahan serta mendorong terjadinya persaingan.

Bertambahnya perusahaan yang menghasilkan produk sejenis mengakibatkan persaingan semakin ketat. Bahkan, adanya tuntutan globalisasi yang mengarah kepada *borderless state*, sehingga persaingan yang sudah ada akan semakin ketat lagi, baik persaingan antara pemain domestik maupun perusahaan asing. Hal tersebut menimbulkan suatu pertanyaan bagi perusahaan, apakah perusahaan tersebut hanya berdiam diri menjadi pemain pasif atau menjadi pemain aktif dengan menangkap perubahan sebagai suatu peluang untuk berkembang.

Guna mengatasi masalah ini, perusahaan tersebut berusaha untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya dan memenangkan persaingan dengan cara memenuhi kebutuhan dan tuntutan masyarakat. Pemenuhan kebutuhan dan tuntutan masyarakat dilakukan dengan berbagai cara, diantaranya penemuan produk baru, pengembangan produk yang sudah ada atau melakukan perluasan usaha. Hal ini sesuai dengan Markides (1997) yang menegaskan bahwa perusahaan besar seperti General Electric (Miller, 1998), Disney dan 3M, Volvo dan Sony pernah mencapai puncak kesuksesan perolehan pendapatan di pangsa pasar melalui strategi diversifikasi. Diversifikasi dapat dilakukan dengan

membangun usaha lain tetapi masih berhubungan dengan bisnis utama atau dapat disebut dengan *related diversification*, atau dapat pula dengan membentuk usaha lain yang tidak ada hubungannya dengan bisnis utama, disebut juga dengan *unrelated diversification*.

Di Amerika, strategi diversifikasi mulai ramai sejak tahun 1960-an, yang pada saat itu banyak perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi konglomerasi, karena dianggap bahwa manajer perusahaan yang handal adalah manajer yang mampu menguasai segala jenis usaha. Di Indonesia sendiri cukup banyak perusahaan yang melakukan diversifikasi, diantaranya Indofood, Astra dan Bakrie dan lain-lain. Sekitar awal tahun 1990-an Bakrie memiliki sekitar 600 perusahaan diantaranya telekomunikasi, baja, *broadcasting*, properti, pabrik karet dan sebuah hotel mewah senilai \$ 56 juta di Uzbekistan (Chowdhury, 1999).

Penelitian terbaru oleh Langen & Haezendonck (2012) menjelaskan bahwa untuk mengembangkan jaringan pelabuhan, satu pelabuhan dapat terlibat dalam integrasi horisontal dengan pelabuhan lain atau terintegrasi vertikal dengan pelabuhan pedalaman. Di sini kita dapat menyaksikan adanya tren strategi diversifikasi dengan kecenderungan memiliki unit bisnis yang terlibat di luar kegiatan inti perusahaan jasa pelabuhan. Untuk industri maritim terutama di negara-negara berkembang seperti di Indonesia telah mendapat manfaat dari adanya globalisasi dan kemajuan di bidang teknologi informasi dengan sejalan meningkatnya aktivitas ekonomi perdagangan lewat laut (LMFEUI, 2016).

Dari tahun 1975 hingga 2017, perdagangan lewat laut meningkat sebanyak hampir 300 persen (UNCTAD, 2017). Dengan memanfaatkan peluang ini, Pemerintah Indonesia telah membentuk empat (4) Badan Usaha Milik Negara (BUMN) berbentuk Perusahaan Perseroan sebagai upaya untuk pengelolaan dan pengembangan sektor bisnis strategis di bidang usaha Kepelabuhanan agar dapat memberikan manfaat optimal bagi masyarakat yaitu PT. Pelabuhan Indonesia I sampai dengan IV (Persero). Walaupun prospek usaha PT. Pelabuhan Indonesia yang lebih dikenal dengan sebutan PT Pelindo dapat terjaga dengan baik, namun PT Pelindo telah memutuskan menjalankan strategi diversifikasi guna mengantisipasi perkembangan bisnis yang semakin kompleks dan bersaing dalam

kompetisi global “*new modern international competition*” antar perusahaan jasa kepelabuhanan.

Menurut Anderson, et al., (2017), ada beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan diversifikasi: “*economies of scope and synergies, sharing and transferring resources also capabilities, market power, predatory pricing, provide profit stability, reduces business risk, managers are more secure and committed, improves efficiency growth or manager’s egos*”. Salahsatunya yang paling ditekankan adalah tujuan dari diversifikasi itu sendiri agar dapat menyebar risiko (Haberberg & Rieple, 2003), maksudnya investor yang mengalami kerugian di salahsatu jenis usaha dapat ditutupi dengan keuntungan yang didapatkan dari jenis usaha yang lain, sehingga kestabilan pendapatan selalu dapat diperoleh oleh perusahaan dan sebagai upaya agar dapat menutupi segala bentuk biaya yang dikeluarkan.

Sama halnya, yang terdokumentasi dalam penelitian Ray (2013) dan Arasa, (2014), efek positif dirasakan para pemodal yang melakukan diversifikasi investasi karena mereka mendapatkan peningkatan stabilitas profil laba keuangan dengan hasil yang lebih tinggi serta mengurangi risiko yang mereka tanggung. Selain itu, Mughal & Saeed (2014) menegaskan melalui hasil penelitian mereka di India terhadap Grup Perusahaan Nishat yang bergerak di bidang *financial services industry* bahwa strategi diversifikasi membawa dampak positif terhadap kondisi keuangan perusahaan tersebut, akan tetapi pada titik optimal tertentu keputusan berstrategi diversifikasi tidak terkait (*highly unrelated diversified*), akan meningkatkan keseluruhan risiko dari Grup Perusahaan Nishat tersebut.

Sayangnya terdapat ketidakkonsistenan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Afza, et al., (2008) menyatakan perusahaan yang tidak terdiversifikasi akan memperoleh pendapatan yang lebih tinggi dengan risiko yang rendah, sementara itu perusahaan yang terdiversifikasi akan lebih berisiko dan pendapatannya otomatis akan turun (lebih rendah).

Adanya kesenjangan (*research gap*) tersebut diatas menggugah pemikiran penulis sehingga tertarik untuk melakukan penelitian apakah strategi diversifikasi yang dilakukan oleh suatu perusahaan, benar-benar dapat mengurangi risiko, terutama risiko bisnis perusahaan, atau apakah dengan melakukan strategi

diversifikasi perusahaan dapat menutupi biaya operasionalnya sehingga dapat mengurangi risiko bisnisnya?, atau dengan kata lain, strategi diversifikasi yang diambil telah sesuai dengan tujuan utama diversifikasi itu sendiri yaitu memanfaatkan kelebihan kapasitas sumber daya dan *large nontradable human capital investment* sehingga benar-benar mampu meningkatkan efisiensi di dalam perusahaan.

Mengingat semakin gencar dan banyaknya perusahaan yang melakukan diversifikasi merupakan objek penelitian yang menarik untuk dikaji. Namun, penelitian tentang diversifikasi dalam perusahaan jasa pelabuhan sangat terbatas dari segi evaluasi strategi yang diambil. Dan evaluasi strategi perlu dilaksanakan untuk memonitor secara terus menerus guna meyakinkan bahwa strategi yang dipilih telah bekerja dengan baik dan sesuai tujuan perusahaan.

Dengan demikian, penelitian ini menjadi semakin menarik bagi penulis yang bertujuan untuk mengevaluasi strategi diversifikasi yang dilakukan oleh suatu perusahaan khususnya perusahaan jasa pelabuhan, sehingga diharapkan dapat menilai risiko bisnis perusahaan jasa pelabuhan yang terdiversifikasi, selain itu juga menilai apakah risiko bisnis perusahaan jasa pelabuhan yang melakukan diversifikasi lebih rendah atau tidak.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, dapat disusun perumusan masalah utama yang akan diteliti, yaitu sebagai berikut : **Apakah perusahaan jasa pelabuhan dengan strategi diversifikasi memiliki risiko bisnis yang lebih rendah daripada perusahaan jasa pelabuhan yang tidak melakukan strategi diversifikasi ?** kemudian **Apakah perusahaan jasa pelabuhan dengan strategi *unrelated diversification* memiliki risiko bisnis yang lebih rendah dibandingkan perusahaan jasa pelabuhan dengan strategi *related diversification* ?**

## **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah, maka tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah : **Untuk mengetahui perusahaan**



**jasa pelabuhan dengan strategi diversifikasi memiliki risiko bisnis yang lebih rendah daripada perusahaan jasa pelabuhan yang tidak melakukan strategi diversifikasi.**

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan latar belakang, perumusan masalah dan tujuan penelitian, maka manfaat yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Bidang praktisi

Sebagai bahan kajian dan masukan bagi Manajemen Perusahaan yang dapat dipertimbangkan untuk mengambil keputusan strategi diversifikasi perusahaan yang sesuai dan tepat sehingga perusahaan dapat menjaga kelangsungan bisnisnya dimasa yang akan datang dan tetap menjadi *market leader* dalam persaingan bisnis kepelabuhanan.

2. Bidang teoritis

- a. Dapat memberikan kontribusi secara teoritis terhadap ilmu pengetahuan khususnya yang berkaitan dengan masalah penilaian risiko perusahaan jasa pelabuhan yang menjalankan strategi diversifikasi;
- b. Sebagai bahan referensi bagi pihak-pihak yang berkeinginan melakukan penelitian lebih lanjut tentang masalah penilaian risiko perusahaan jasa pelabuhan yang menjalankan strategi diversifikasi

#### **1.5. Batasan dan Asumsi Penelitian**

Dalam melakukan penelitian analisis penilaian mengenai risiko bisnis antara perusahaan yang tidak terdiversifikasi dengan perusahaan yang terdiversifikasi dan antara perusahaan yang terdiversifikasi terkait dan yang tidak terkait agar dapat lebih fokus dan sistematis, penulis memberikan beberapa batasan dan asumsi. Asumsi yang digunakan untuk PT Pelindo sebagai objek penelitian utama akan dibandingkan dengan perusahaan sejenis lainnya dengan tidak ada perubahan signifikan dalam kegiatan operasi kerja dan lingkungan internal maupun eksternal selama periode penelitian yang dilakukan.

Beberapa batasan yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Obyek penelitian ini adalah perusahaan jasa pelabuhan dengan karakteristik tata kelola pelabuhan: *tool port model*, *government port ownership* dan arus petikemas (*container throughput*)  $\leq 20$  Juta TEUs di Asia, Australia, Eropa dan Amerika Utara.
2. Identifikasi masalah yang dilakukan pada penelitian ini dibatasi pada penilaian risiko bisnis di beberapa perusahaan jasa pelabuhan di Asia, Australia, Eropa dan Amerika Utara yang masuk dalam kategori persyaratan no.1.
3. Penelitian ini hanya menggunakan data sekunder. Data yang dimaksud berupa laporan keuangan perusahaan (*audited*) yang melampirkan informasi segmen usaha.
4. Penelitian ini tidak menggunakan data sampel tetapi menggunakan data populasi sehingga menggunakan statistik deskriptif. Dalam statistik deskriptif tidak ada uji signifikansi dan tidak ada taraf kesalahan.
5. Penelitian dengan data populasi otomatis uji statistik tidak perlu dilakukan karena hasil penelitian sudah mencerminkan keadaan sebenarnya.
6. Data-data dan informasi yang terkumpul diperoleh selama 9 tahun dari tahun 2010 – 2018.

#### **1.6. Sistematika Penulisan**

Berikut ini adalah gambaran umum dari masing-masing kontribusi bab dalam penulisan penelitian ini yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

**Bab 1 Pendahuluan** – Pada bab ini dijelaskan secara singkat mengenai latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan dan asumsi penelitian serta sistematika penulisan.

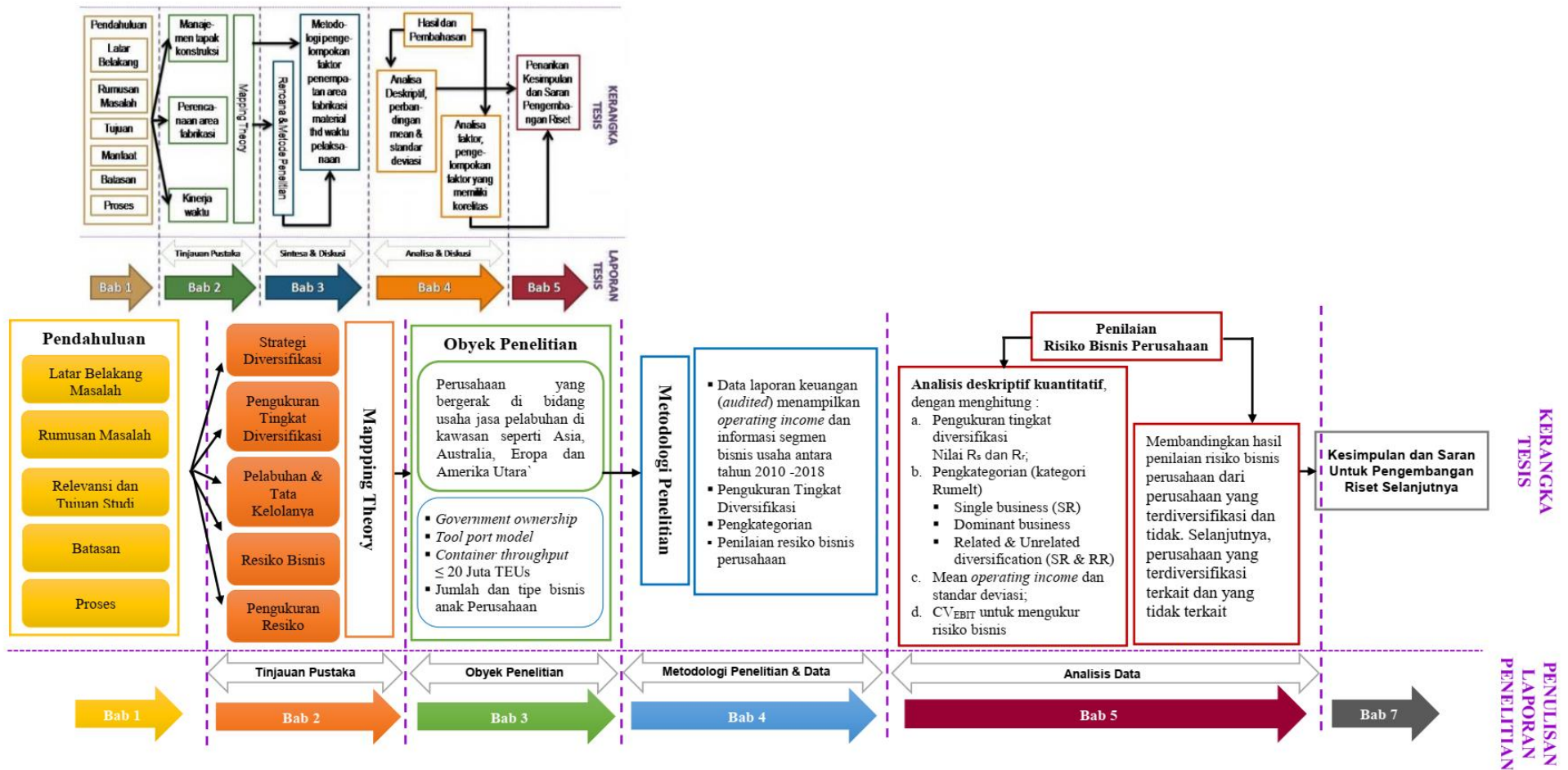
**Bab 2 Tinjauan Pustaka** – Pada bab ini akan dibahas tinjauan teoritis dan penelitian sebelumnya, buku dan sumber lainnya untuk mendukung dan memberikan dasar penelitian dalam makalah ilmiah ini mengenai strategi diversifikasi, pengukuran tingkat diversifikasi, pemicu atau motivasi perusahaan melakukan diversifikasi, dan implikasinya dari sudut pandang manajemen strategis, serta tata kelola pelabuhan dan risiko bisnis.

**Bab 3 Obyek Penelitian** – Pada bab ini berisi analisis deskriptif untuk membahas secara singkat, yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman tentang karakteristik tata kelola pelabuhan model *tool port*, jumlah dan jenis anak perusahaan, pertumbuhan arus petikemas serta tingkat dan kategori diversifikasi di antara pelabuhan yang dipilih di masing-masing kawasan. Dalam hal ini peneliti telah mengambil daftar pelabuhan yang mewakili kawasan Asia, Australia, Eropa, dan Amerika Utara adalah PT Pelindo (I,II, III dan IV), Pelabuhan Dalian, Pelabuhan Tianjian, Otoritas Pelabuhan Klang, Pelabuhan Salalah, Otoritas Pelabuhan Filipina dan DP World, Pelabuhan Southern, Otoritas Pelabuhan Piraeus, Pelabuhan Duisburg, Pelabuhan Seattle, Pelabuhan Oakland, Otoritas Pelabuhan Houston dan Otoritas Pelabuhan Virginia, Pelabuhan Metro Vancouver.

**Bab 4 Metodologi Penelitian dan Data** – Pada bab ini menggambarkan desain penelitian dengan flowchart dan menjelaskan setiap langkah secara rinci meliputi bahan atau materi penelitian, alat atau instrumen penelitian dan langkah - langkah penelitian mulai dari persiapan penelitian sampai dengan penyajian data.

**Bab 5 Analisis Data dan Hasil Penelitian** – Hasil dari bab ini menyajikan penilaian risiko bisnis dari studi kasus yang digunakan dalam penelitian yang ditemukan di ke-empat kawasan dan memberikan kontribusi kerangka kerja sebelumnya untuk menganalisa aspek utama pengukuran risiko bisnis studi kasus.

**Bab 6 Kesimpulan** – Pada bab ini merangkum semua temuan yang menjawab pertanyaan penelitian. Selain itu akhir yang terpenting, rekomendasi sebagai sumbangan pemikiran yang diharapkan sehingga berguna bagi manajemen perusahaan jasa pelabuhan khususnya PT Pelindo serta industri maritime ketika membuat keputusan tingkat perusahaan yang menyangkut risiko bisnis yang dimilikinya maupun untuk penelitian selanjutnya.



Gambar 1 Struktur Penelitian

## BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Agar perusahaan tetap mampu bersaing dengan perusahaan lain dalam dunia persaingan yang ketat, maka manajemen perusahaan harus mampu mengelola perusahaannya dengan baik. Perusahaan dituntut untuk dapat menerapkan strategi bersaing, baik dari segi pemasaran maupun diversifikasi produk, agar dapat memenuhi segala kebutuhan dan keinginan para pelanggan, sehingga diharapkan konsumen atau pelanggan yang ada tidak beralih kepada perusahaan lain atau bahkan dapat melakukan akuisisi pelanggan dari perusahaan lain.

Dengan penerapan strategi pemasaran maupun diversifikasi produk yang baik, maka perusahaan diharapkan dapat meningkatkan penjualan sehingga nantinya dapat mendongkrak pendapatan secara maksimal.

### 2.1. Definisi dan Tipe Strategi

Dalam dunia bisnis, strategi merupakan suatu pendekatan untuk menggapai masa depan yang meliputi kegiatan berikut ini:

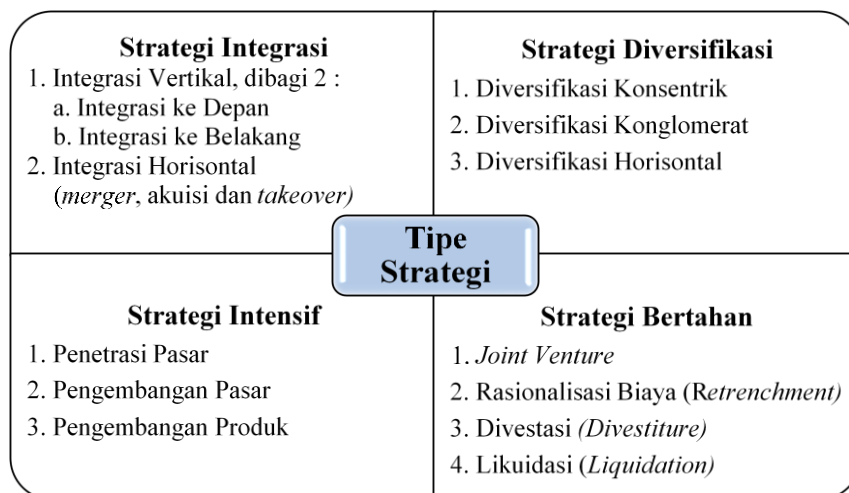
1. Melibatkan proses menilai keadaan saat ini dan faktor-faktor yang harus diantisipasi terkait dengan pelanggan dan pesaing (sebagai lingkungan eksternal) dan keadaan perusahaan itu sendiri (sebagai lingkungan internal).
2. Proses *envisioning* peran baru ataupun peran yang lebih efektif agar lebih kreatif.
3. *Aligning* kebijakan, pengalaman, praktek baik, dan sumber daya untuk merealisasikan visi.

Menurut Porter (1996), yang dikenal sebagai Bapak Strategi Bisnis Modern menjelaskan bahwa strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing. Sedangkan dalam kaitannya peluang pasar, strategi adalah tindakan yang bersifat incremental dan terus-menerus dilakukan berdasarkan sudut

pandang upaya meraih peluang pasar dan memenuhi harapan pelanggan di masa depan.

Pada dasarnya strategi memberikan arah dalam kaitannya identifikasi variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, positioning, elemen pemasaran, dan biaya pemasaran untuk membangun kekuatan kompetitif dan profitabilitas (Hamel & Prahalad, 1994; Jackson, 2007; Pleshko & Heiens, 2012). Strategi perusahaan pada hakekatnya adalah upaya mempertahankan diri dengan membentuk keunggulan bersaing melalui berbagai cara.

Secara garis besar, terdapat 4 (empat) kelompok strategi utama model Fred R. David beserta turunannya (David, 2011). Keempat strategi utama beserta turunannya tersebut adalah seperti yang ditunjukkan pada gambar 2 sebagai berikut:



Gambar 2 Tipe Strategi  
Sumber: David, (2011,137)

Pada penelitian ini akan difokuskan pada strategi diversifikasi yakni diversifikasi konsentrik atau lebih dikenal dengan *related diversification*, diversifikasi horisontal serta konglomerat atau biasa disebut *unrelated diversification*.

## 2.2. Strategi Diversifikasi

Ada beberapa jenis diversifikasi. Namun, strategi ini secara umum menggambarkan sebuah strategi dimana Anda mendirikan sebuah usaha lain, yang

membedakan adalah apakah usaha tersebut sejenis atau tidak. Diversifikasi dapat juga melibatkan dua hal yaitu pasar baru dan produk baru.

Sebagaimana telah disebutkan di atas, ada dua jenis strategi diversifikasi, yaitu yang terkait (*related*) dan tidak terkait (*unrelated*), penting disini untuk menekankan perbedaan dari diversifikasi ini dalam hal definisi. Ada juga yang menyebutkan dengan diversifikasi vertikal, horisontal dan konglomerat, tetapi untuk lebih terinci lagi berikut ini adalah kategori yang ditetapkan oleh Rumelt (1986) untuk lebih jelasnya:

1. *Single Business*

Perusahaan akan disebut sebagai *single business* apabila produk akhir yang dihasilkan memberikan kontribusi 95% atau lebih dari total *revenues*.

2. *Dominant Business*

Perusahaan yang terdiversifikasi tetapi sebagian besar pendapatannya berasal dari satu bisnis tertentu.

a. *Dominant Vertical*

Perusahaan yang terdiversifikasi secara vertikal, tetapi salah satu produk akhirnya memberikan kontribusi dibawah 95% dari total *revenues*.

b. *Dominant Constraint*

Perusahaan yang melakukan diversifikasi dengan membangun kekuatan, ketrampilan atau sumber daya tertentu yang berkaitan dengan kegiatan semula. Sebagian kegiatan berkaitan satu dengan yang lain serta dengan usaha yang dominan.

c. *Dominant-Linked*

Perusahaan yang terdiversifikasi dengan membangun beberapa kekuatan, ketrampilan dan sumberdaya yang berbeda. Bagian terbesar usaha tidak berkaitan langsung dengan *dominant business* tetapi masih berhubungan dengan aktivitas bisnis yang lain.

d. *Dominat-Unrelated*

Perusahaan dengan sebagian besar usaha yang terdiversifikasi tidak terkait dengan usaha yang dominan.

3. *Related Business*

a. *Related-Constrained*

Perusahaan yang terdiversifikasi dengan tetap menggunakan ketrampilan dan sumber daya utama, sehingga semua aktivitas usaha berhubungan dengan aktivitas bisnis yang lain.

b. *Related-Linked*

Perusahaan melakukan diversifikasi dengan mengaitkan usaha-usaha baru dengan beberapa kekuatan atau ketrampilan yang telah dimiliki, tetapi tidak selalu pada kekuatan atau ketrampilan yang sama.

4. *Unrelated Business*

a. *Unrelated-Passive*

Perusahaan dengan diversifikasi *unrelated business* yang tidak memenuhi *acquisitive conglomerate*.

b. *Acquisitive Conglomerate*

Perusahaan yang secara agresif melakukan akuisisi pada usaha yang tidak berkaitan. Salah satu ciri dari *acquisitive conglomerate* adalah melaksanakan sedikitnya lima akuisisi sepanjang 5 tahun terakhir, dengan sekurang-kurangnya tiga diantaranya pada usaha yang tidak berkaitan dengan kegiatan usaha sebelumnya.

Perusahaan yang terkonsentrasi pada satu usaha cenderung menghasilkan biaya dan risiko yang besar, dimana disebabkan oleh adanya pesaing yang muncul dan adanya barang substitusi sehingga variabilitas keuntungan atau labanya menjadi tinggi. Selanjutnya, guna mengatasi permasalahan risiko yang dihadapi oleh *concentrated firm* maka salahsatu upaya yang dapat dilakukan adalah mengambil keputusan berstrategi diversifikasi (Stahl & Grigsby, 1992).



Sebagai strategi perusahaan, perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi harus memperhatikan hal ini: “*the key requirement for efficient diversification is that negatively correlated return be sought – if one goes up the other goes down*” (Rumelt, 1974; Rumelt, 1986). Artinya untuk menjalankan strategi ini, kita harus memilih jenis bisnis dengan siklus bisnis yang berbeda dari bisnis inti perusahaan, misal pada suatu jenis usaha yang berada di posisi *introduction* di mana pada posisi ini perusahaan tersebut harus mengeluarkan biaya yang besar untuk mengenalkan produknya ke pasaran, jenis usaha yang lainnya berada pada posisi *maturity* dimana pada posisi ini perusahaan menghasilkan pendapatan yang tinggi, sehingga dapat memperlancar siklus dari penjualan dan keuntungan perusahaan.

Beberapa penelitian mengungkap bahwa *unrelated diversification* menghasilkan *risk-return* yang lebih besar daripada *related diversification* (Christensen & Montgomery, 1981; Rumelt, 1982; Michel & Shaked, 1984; Wade & Gravill, 2003). Sebaliknya, Amit & Livnat (1988) dan Mohindru & Chander (2010) membuktikan dalam penelitiannya bahwa perusahaan yang melakukan *related diversification* akan menghasilkan *risk-return*, risiko pasar serta *market-to-book-values* yang tinggi. Risiko bisnis yang dimiliki pun akan tinggi disebabkan karena perusahaan terjun ke area bisnis yang berhubungan dengan *core business*. Sedangkan perusahaan yang melakukan *unrelated diversification* akan menghasilkan *risk-return*, risiko pasar serta *market-to-book-values* yang rendah.

Banyak perusahaan menjalankan strategi ini, karena manager perusahaan merasa memiliki suatu sumberdaya yang dikategorikan dalam *large nontradable human capital investment* di dalam perusahaan, sehingga dinilai akan menguntungkan saat melakukan strategi diversifikasi. Dengan mendiversifikasikan perusahaan maka akan mendapatkan performansi yang lebih baik di dua kriteria yaitu pendapatan dan risiko daripada perusahaan yang tidak terdiversifikasi.

Rumelt (1974; 1982; 1986) yang merupakan pelopor dalam studi manajemen strategis, mengemukakan argumen yang paling sederhana dan paling sering digunakan bahwa diversifikasi terjadi ketika perusahaan memperluas atau mengembangkan lini

produknya yang tidak memiliki interaksi pasar dengan produk perusahaan lainnya. Dari hasil variabilitas pendapatan yang berasal dari upaya penyebaran dana investasi di antara beberapa bisnis diharapkan mampu mengurangi risiko total yang ditanggung oleh perusahaan. Sedangkan Ramanujam & P. Varadarajan (1989), diversifikasi didefinisikan sebagai masuknya unit bisnis atau perusahaan ke dalam lini aktivitas baru, baik oleh proses pengembangan bisnis internal. Dengan kata lain, strategi diversifikasi dapat diterapkan dengan akuisisi atau merger yang memerlukan perubahan dalam struktur administrasi, sistem, dan proses manajemen lainnya atau dengan memulai bidang bisnis baru. Selanjutnya, Rumelt, et al., (1994) berpendapat bahwa hal utama yang menggarisbawahi adanya diversifikasi adalah dengan mengoptimalkan *underutilized asset* untuk menghasilkan dua atau lebih suatu produk baru, sehingga dengan adanya diversifikasi selain perusahaan dapat memanfaatkan *idle capacity*, dimana juga akan dapat menghemat biaya melalui pemakaian bersama sumber daya yang ada (Rumelt, et al., 1994).

Diversifikasi perusahaan meningkat dengan banyaknya dan heterogenya produk yang dihasilkan oleh perusahaan, serta banyak dan heterogenya pasar yang dilayani (Hayden, 1992). Di samping itu, diversifikasi dan ukuran perusahaan terkait erat, seiring meningkatnya ukuran perusahaan. Layaknya sebuah perusahaan kecil yang dikelola oleh seorang pengusaha yang bersedia menerima risiko besar dengan perusahaan besar yang memiliki beragam kepemilikan bisnis (Hitt, et al., 2017; Hunger, 1987,2008; Burgers, et al., 2009).

Dengan demikian, peng-anekaragaman atau diversifikasi adalah seni memasuki pasar melalui pasar dan produk baru yang berbeda dari apa yang sekarang telah dilakukan perusahaan. Diversifikasi adalah pemasukan beberapa aset keuangan berbeda dalam portfolio penanam modal atau penyatuan beberapa bisnis berbeda dalam suatu perusahaan. Perusahaan melakukan diversifikasi dengan berpartisipasi dalam beberapa industri. Dengan nyata juga, diversifikasi pada beberapa perusahaan telah menjadi suatu strategi atau sarana untuk lepas dari adanya prospek penurunan keuntungan pada *original business*-nya.

### **2.2.1. Related Diversification Strategy**

Menurut Anthony & Govindarajan (2006), diversifikasi terkait terjadi ketika perusahaan mengembangkan aktivitas bisnis baru yang sama atau masih berkaitan dengan unit bisnis (produk lama) yang dijalankan sekarang melalui beberapa cara. Hal ini bisa jadi, mereka terlibat dalam industri serupa dengan kesamaan di antara satu atau beberapa komponen dari rantai nilai setiap aktivitas. Biasanya, mereka memiliki seperangkat kompetensi yang sama didasarkan pada manufaktur, pemasaran atau kesamaan teknologi (Hill & Jones, 1998).

*Related diversification* dibagi menjadi tiga kategori yaitu (Rumelt, 1982):

1. Hubungan yang berdasarkan pasar yang dilayani dan sistem distribusi.
2. Hubungan yang berdasarkan pada similar production technologies.
3. Hubungan yang berdasar pada R&D.

Perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi dapat meningkatkan *value-nya*, yang pada akhirnya mengurangi risiko perusahaan yang terdiversifikasi dengan cara (Hill & Jones, 1998):

1. Merestrukturisasi *poorly run enterprises*, mereka mengoperasikan perusahaan dengan tingkat efisiensi yang tinggi.
2. Transfer kompetensi antar bisnis yang ada

Hal ini dilakukan ketika perusahaan mencari bisnis baru yang masih berhubungan dengan bisnis inti karena perusahaan merasa memiliki kemampuan menjalankan bisnis dan dapat meningkatkan efisiensi *of their existing value creation* berdasarkan pengalaman dan *base knowledge* yang dimilikinya.

3. Merealisasikan skala ekonomi

Skala ekonomi akan hadir apabila dua atau lebih, unit bisnis saling membagi sumber daya yang digunakan. Skala ekonomi dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti saluran distribusi, *advertising campaigns*, R&D sehingga perusahaan dapat menghasilkan *low cost product*. Yang pasti, adanya diversifikasi pada

penambahan jenis produksi perusahaan yang mampu memanfaatkan *underutilized asset* atau *idle capacity* guna penghematan biaya.

Di internal perusahaan *related diversification* dimana saling ketergantungan antar divisi sangat kuat sehingga mendorong perusahaan untuk menjaga kontrol atas fungsi umum agar divisi memastikan eksistensi koordinasi (Rumelt, et al., 1994). Sementara itu, Hitt, et al., (2017) menegaskan dalam kasusnya, kegiatan berbagi aktivitas dan/atau sumber daya akan membawa risiko, karena unit bisnis menciptakan ikatan dengan pencapaian hasil. Jika permintaan untuk produk-produk dari bisnis berkurang, maka akan ada kemungkinan memicu tidak adanya pendapatan yang cukup untuk menutupi biaya tetap (*fixed cost*) agar dapat tetap menjalankan pabrik bersama.

Menurut pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa *related diversification* dapat menghasilkan sinergi dengan saling berbagi sumber daya dan keterampilan pada masing-masing bisnis, tetapi dengan membagi sumber daya dapat menimbulkan suatu permasalahan baru lainnya, dalam mengkoordinasikan masing-masing bisnis agar dapat berjalan dengan lancar sesuai visi dan misi perusahaan.

### ***2.2.2. Unrelated Diversification Strategy***

Strategi ini dimana suatu perusahaan meragamkan unit-unit bisnisnya ke berbagai bidang atau industri yang tidak terkait satu sama lain dengan yang telah dimiliki sekarang. Penerapan strategi *unrelated diversification* tidak memerlukan suatu koordinasi seperti pada *related diversification* karena tidak adanya *sharing resources* pada masing-masing segmen bisnis pada suatu perusahaan (Hill & Jones, 1998).

Salahsatunya perusahaan jasa pelabuhan di Indonesia PT Pelindo, saat ini telah memiliki anak dan cucu perusahaan serta afiliasi pada segmen *noncore business*, seperti bisnis logistik<sup>1</sup>, *forwarding*, properti, layanan kesehatan, pariwisata maritime

---

<sup>1</sup> Bisnis logistic meliputi cargo konsolidasi/distribusi & depo serta pergudangan barang.

(*cruise and marina*), *maintenance*<sup>2</sup>, *supply energy (electricity) & labor, construction and consulting development*<sup>3</sup>, dan rupa-rupa usaha (penyewaan gudang, pas dan parkir). Seperti diketahui bahwa pengembangan suatu perusahaan membutuhkan pembiayaan yang besar. Salah satu metode yang paling umum adalah menerima pinjaman bank (berhutang). Semakin banyak pihak yang terlibat dalam pembiayaan pelabuhan, semakin banyak kepentingan yang perlu dicakup. Lugt, et al., (2013) menegaskan bahwa *interdependence* yang kuat dari pelabuhan ke sektor swasta akan, pada gilirannya, mempengaruhi pembuatan strategi dan risiko yang mereka tanggung.

Secara garis besar, definisi yang disediakan tampak jelas. Namun, dalam industri khusus ini, penulis harus menyadari bahwa beberapa model perusahaan jasa pelabuhan ada di dunia ini. Model-model ini membantu penulis dalam beberapa hal ketika mendefinisikan kegiatan inti serta kemampuan perusahaan jasa pelabuhan. Dengan demikian, penting untuk mempertimbangkan masalah ini ketika menentukan apakah anak perusahaan yang dimiliki masuk dalam kategori terkait atau tidak terkait. Hal ini akan dibahas lebih rinci dalam sub bab tata kelola pelabuhan.

### **2.2.3. Pengukuran Tingkat Diversifikasi Kategori Rumelt**

Pada penelitian empirik strategi diversifikasi akan memerlukan pengukur tingkat diversifikasi, oleh karena itu, sebagai besaran yang akan mencerminkan tingkatan keragaman perusahaan dan mempresentasikan keterkaitan antara operasi unit-unit dalam suatu perusahaan yang terdiversifikasi (Rumelt, 1974, 1982; Montgomery, 1982; Nathanson and Cassano, 1982; Pitts and Hopkins, 1982; Palepu, 1985; Varadarajan and Ramanujam, 1987). Beberapa metode yang telah dikembangkan oleh berbagai peneliti untuk mengukur keragaman perusahaan diringkas pada Tabel 1.

---

<sup>2</sup> *Maintenance* di bidang pemeliharaan, alat B/M dan pengerukan alur.

<sup>3</sup> Usaha di bidang perencanaan teknik sarana dan prasarana transportasi serta pengembangan teknologi informasi, pelaksanaan, pengoperasian dan pemeliharannya.

Tabel 1 Metode Pengukuran Diversifikasi dari Studi Penelitian Sebelumnya

Measure/Authors	Description	Remarks
<b>Entropy (Palepu, 1985)</b>	$DT=DR + DU$ $DT = \sum_{j=1}^m DR_j p^j + \sum_{j=1}^m p^j \ln\left(\frac{1}{p^j}\right)$ <p>Where                      m = number of industry groups                      j = 1, ..., m                      p<sup>j</sup> = share of j<sup>th</sup> group sales in the total sales of the firm.</p>	<p><b>Strengths:</b> can capture diversification across product groups which are in related (DR) and unrelated (DU) and compute the amount of Total Diversification (DT).</p> <p><b>Weaknesses:</b> the computation is complex, it relies on the accuracy of reports and information available only for the 10 largest product segments.</p>
<b>Rumelt's classification (Rumelt, 1974)</b>	<p>Based on:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(i) specialization ratio;</li> <li>(ii) direction of diversification;</li> <li>(iii) vertical ratio</li> </ul> <p>There are 4-category classification schemes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. single business;</li> <li>2. dominant business;</li> <li>3. related business;</li> <li>4. unrelated business.</li> </ol>	<p><b>Strengths:</b> it provides conceptual rigour as this model relies on insight into the firm's history, behaviour, and core skills.</p> <p><b>Weaknesses:</b> it can be subjective and time consuming in order to obtain extensive information from various sources.</p>
<b>Broad and narrow spectrum diversify (Varadarajan and Ramanujam, 1987)</b>	<p>Broad Spectrum Divers. (BSD) is defined as the number of 2-digit SIC codes in which a firm operates.</p> <p>Narrow Spectrum Divers. (NSD) is defined as the number as the 4-digit SIC codes a firm participates in divided by the number of 2-digit SIC categories the firm operates in.</p>	<p><b>Strengths:</b> simple and ease of measurement and computation.</p> <p><b>Weaknesses:</b> the reliability is questionable.</p>

Sumber: Sambharya, 2010

Sebuah studi oleh Sambharya (2010) menemukan bahwa tidak ada bukti kuat bahwa ukuran entropi (Palepu, 1985) lebih unggul daripada ukuran diversifikasi lainnya. Selanjutnya, tidak ada satu pengukuran diversifikasi yang bisa direkomendasikan untuk memenuhi semua kebutuhan. Setiap metode pengukuran memiliki kelebihan dan keterbatasan tersendiri, namun seiring berjalannya waktu, metodologi Rumelt mampu memberi gambaran sejati tentang keragaman perusahaan, dan kemudian, skema klasifikasi Rumelt mulai diadopsi secara luas oleh para periset. Metode ini juga banyak digunakan oleh banyak ilmuwan (Chaudhuri S, 1982; Montgomery, 1982; Bettis, 1982; Nathanson D A et al, 1982; Paul, 1985; Kaura, 1987).

Penelitian ini akan menggunakan kategori Rumelt untuk mengukur tingkat diversifikasi suatu perusahaan pada Tabel 2. Pengukuran tingkat diversifikasi kategori Rumelt berdasarkan (Rumelt, 1974):

1. Specialization Ratio

Specialization ratio menyatakan komitmen perusahaan pada keanekaragaman usaha.

$$\text{Specialization Ratio (SR)} = \frac{\text{Nilai Penjualan Segmen Terbesar}}{\text{Total Penjualan}}, \quad (2.1)$$

2. Related Ratio

Related ratio menyatakan sejauh mana suatu usaha berbeda dengan kegiatan usaha yang lain.

$$\text{Related Ratio (RR)} = \frac{\text{Nilai Penjualan Seluruh Segmen Yg Saling Berkaitan}}{\text{Total Penjualan}}, \quad (2.2)$$

Definisi dari SR dan RR dalam kategori Rumelt (Rumelt, 1982) adalah:

1. *Single Business*

Perusahaan yang pada dasarnya tetap memiliki satu jenis usaha. Perusahaan yang termasuk dalam kategori ini adalah yang memiliki *specialization ratio* 0.95 - keatas.

2. *Dominant Business*

Perusahaan yang terdiversifikasi tetapi sebagian besar pendapatannya berasal dari satu bisnis tertentu. Perusahaan yang termasuk dalam kategori ini adalah yang memiliki *specialization ratio* 0.7 - 0.95

3. *Related Business*

Perusahaan yang terdiversifikasi dengan *specialization ratio* di bawah 0.7 dan *related ratio* lebih besar atau sama dengan 0.7

4. *Unrelated Business*

Perusahaan yang terdiversifikasi tanpa ada hubungan aktivitas yang sama dengan bisnis yang ada sebelumnya. Perusahaan yang termasuk dalam kategori ini adalah yang memiliki *specialization ratio* dan *related ratio* di bawah 0.7.

Tabel 2 Klasifikasi Bisnis, *Specialization* dan *Related Ratio* Kategori Rumelt

Simbol	Klasifikasi			Ratio Spesification
<b>SB</b>	Single business Single vertical	Undiversified, Single Product Firms	<b>Single Business</b>	$R_s \geq 0.95$
<b>DV</b>	Dominant vertikal	Moderately Diversified Firms	<b>Dominant Business</b>	$0.95 < R_s \leq 0.7$
<b>DC</b>	Dominant constrained			
<b>DLU</b>	Dominant linked- unrelated			
<b>RC</b>	Related constrained		<b>Related Business</b>	$R_s < 0.7 ; R_r \geq 0.7$
<b>RL</b>	Related linked			
<b>UB</b>	Multibusiness Unrelated portfolio	Highly Diversified Firms	<b>Unrelated Business</b>	$R_s < 0.7 ; R_r < 0.7$

Sumber : Rumelt, (1982)

#### 2.2.4. Motivasi dan Implikasi Melakukan Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi dapat menguntungkan dan *costly* bagi suatu perusahaan. Montgomery (1994) berpendapat bahwa implikasi dari strategi tersebut dapat dianalisis dari tiga perspektif: kekuatan pasar (*the market power view*), sumber daya (*the resource vie*) dan *the agency view*. Dari penjelasan di atas, Tabel 3 adalah ringkasan dari banyaknya motivasi dan implikasi yang dapat dianggap sebagai keuntungan untuk menjalankan strategi diversifikasi terkait (*related diversification*) dan tidak terkait (*unrelated diversification*):

Tabel 3 Motivasi Melakukan Strategi Diversifikasi

Related Diversification	Unrelated Diversification
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sharing resources or exchange asset and/or skills</li> <li>• Exploiting : brand name, marketing skills, sales and distribution capacity, manufacturing skills, R&amp;D and new product capability</li> <li>• Economic of scale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manage and allocate cash flow</li> <li>• Obtain high ROI</li> <li>• Obtain liquid assets</li> <li>• Obtain a bargain price</li> <li>• Restructure a firm</li> <li>• Reduce a risk by multiple product market operation</li> <li>• Vertical integration</li> <li>• Tax benefit</li> <li>• Provide executive interest</li> <li>• Defend against take over</li> </ul>

Sumber: Aaker (2001,263); Mashiri & Sebele, (2014,192)

Dapat dikatakan melalui strategi diversifikasi terkait atau diversifikasi tidak terkait akan mendorong suatu sinergi pemanfaatan suatu sumber daya sehingga dapat menekan biaya yang pada akhirnya meningkatkan *value* bagi perusahaan. Hitt, et al.,



(2017, 213-226), dalam buku *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization*, 12<sup>th</sup> Edition menguraikan selain dapat meningkatkan *value* bagi perusahaan, strategi diversifikasi juga dapat menghilangkan *value* bagi perusahaan. Hal ini disebabkan oleh *bureaucratic cost* yang meningkatkan biaya perusahaan dan menghambat daya saing perusahaan. Tingkat *bureaucratic costs* dipengaruhi oleh dua faktor :

1. Jumlah bisnis dalam portfolio perusahaan  
Semakin banyak jumlah bisnis dalam perusahaan maka semakin besar koordinasi yang diperlukan yang nantinya akan meningkatkan *bureaucratic costs*;
2. Tingkat koordinasi antara masing-masing bisnis yang ada dalam perusahaan  
Masalah timbul karena ketidakmampuan perusahaan dalam mengidentifikasi *unique profit contribution* dari setiap bisnis yang saling berbagi sumber daya yang digunakan dalam menghasilkan skala ekonomi.

### **2.3. Tata Kelola Pelabuhan**

Pelabuhan sebagai bagian dari infrastruktur yang memegang peranan yang signifikan dalam peningkatan efisiensi dan efektifitas mata rantai pasok logistik nasional. Di samping itu, pelabuhan juga berfungsi sebagai pintu gerbang perdagangan domestik dan internasional.

Untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang bagaimana diversifikasi bekerja di perusahaan jasa pelabuhan, maka penting untuk mengetahui *port model* yang ada di dunia. Dalam buku *The World Bank Port Reform Tool Kit 2001* mengklasifikasikan pelabuhan ke dalam empat model dasar:

1. *Service port*
2. *Tool port*
3. *Landlord port*
4. *Private service port*

### **2.3.1. Port Model**

#### **Service Port Model**

Model ini merupakan model yang paling umum di mana pelabuhan memiliki tanah, memelihara dan mengoperasikan semua aset (tetap dan bergerak). Kegiatan penanganan kargo juga dilakukan oleh tenaga kerja yang dipekerjakan oleh pelabuhan. Model pelabuhan ini dikendalikan oleh (atau bahkan bagian dari) Kementerian transportasi dan direktornya adalah pegawai negeri yang ditunjuk oleh dan melapor kepada kementerian terkait (The World Bank, 2001). Model ini ada di negara berkembang, seperti India dan Sri Lanka.

Keuntungan dari model ini adalah bahwa pengembangan fasilitas dan operasinya adalah tanggung jawab dari satu entitas, yang menggunakan pendekatan yang efisien (*streamlined approach*) untuk pengambilan keputusan perusahaan. Di sisi lain, tidak adanya persaingan internal dapat menyebabkan administrasi pelabuhan yang tidak efisien dan kurangnya inovasi. Selain itu, ketergantungan pada dana pemerintah dapat menyebabkan *undervalue-investment* (The World Bank, 2001).

#### **Tool Port Model**

Dalam model ini, pelabuhan memiliki, mengembangkan dan memelihara baik infrastruktur dan suprastruktur termasuk peralatan penanganan kargo seperti crane dermaga, forklift, truk, dll. Pengoperasian peralatan ini biasanya dilakukan oleh karyawan pelabuhan, tetapi operasi lainnya seperti penanganan kargo di kapal, di dermaga dan apron dapat dilakukan oleh perusahaan swasta (The World Bank, 2001). Dengan model ini, duplikasi fasilitas dapat dihindari karena investasi dalam infrastruktur dan suprastruktur disediakan oleh pelabuhan (*public entity*). Kerugiannya adalah risiko *undervalue-investment* (The World Bank, 2001).

#### **Landlord Port Model**

*Landlord Port* adalah model campuran (*public-private*). Dalam model ini, pelabuhan bertindak sebagai pengatur dan sebagai tuan tanah, sementara kegiatan penanganan kargo dilakukan oleh perusahaan swasta. Model ini banyak ditemukan di

pelabuhan-pelabuhan negara maju seperti Rotterdam, Antwerp, New York, dan Singapura yang telah menerapkan model ini sejak 1997 (The World Bank, 2001).

Model pelabuhan tuan tanah, membangun infrastruktur seperti *sea locks*, pemecah gelombang, dermaga dan jalan utama yang kemudian disewakan kepada perusahaan swasta. Sementara perusahaan swasta harus menyediakan dan memelihara suprastruktur mereka sendiri termasuk bangunan kantor, gudang, bengkel dan peralatan B/M di terminal seperti *container crane, rubber tyred gantry crane, forklift, reach stacker, conveyor belts*, dll. Besaran harga sewa tergantung pada biaya inisiasi perencanaan dan biaya konstruksi (The World Bank, 2001).

Keuntungan dari model ini dapat ditemukan pada pemilik peralatan penanganan kargo serta di pelaksana operasi yang kesemuanya membentuk bagian entitas yang sama, dan lebih mungkin menghasilkan hasil yang lebih baik dan lebih responsif terhadap perubahan kondisi pasar. Namun, memiliki risiko besar dalam hal kelebihan kapasitas karena perusahaan swasta menerapkan tekanan untuk ekspansi (The World Bank, 2001).

#### Private Port Model

Pelabuhan ini dianggap oleh banyak orang sebagai model yang paling ekstrim di antara model pelabuhan lainnya karena sektor publik tidak lagi memiliki minat dalam kegiatan pelabuhan. Lahan pelabuhan sepenuhnya dimiliki oleh perusahaan swasta. Selain itu, semua fungsi pengaturan dan kegiatan operasional dilakukan oleh entitas swasta. Model ini banyak digunakan di pelabuhan-pelabuhan yang berlokasi di Inggris dan Selandia Baru (The World Bank, 2001).

Keuntungan dari model ini adalah bahwa pembangunan pelabuhan dan kebijakan tarif cenderung lebih berorientasi pasar. Namun, ada risiko yang dapat menyebabkan pelabuhan swasta menjadi monopoli dalam jangka panjang (The World Bank, 2001).

Berikut adalah alokasi tanggung jawab berdasar *port model* dalam buku The World Bank Port Reform Tool Kit yang diringkas pada Tabel 4.

Tabel 4 Alokasi Tanggungjawab Berdasar Klasifikasi *Port Model*

<b>Tipe <i>Port Model</i></b>	<b>Infra- struktur</b>	<b>Supra- struktur</b>	<b>Tenaga Kerja</b>	<b>Fasilitas lainnya</b>
<i>Public service port</i>	<i>Public</i>	<i>Public</i>	<i>Public</i>	Mayoritas <i>Public</i>
<i>Tool port</i>	<i>Public</i>	<i>Public</i>	<i>Private</i>	<i>Public/ Private</i>
<i>Landlord port</i>	<i>Public</i>	<i>Private</i>	<i>Private</i>	<i>Public / Private</i>
<i>Private service port</i>	<i>Private</i>	<i>Private</i>	<i>Private</i>	Mayoritas <i>Private</i>

Sumber: The World Bank, (2001)

### 2.3.2. *Port Ownership*

Sesuai dengan *port model* yang ditunjukkan di atas, penulis dapat mengamati bahwa tanggung jawab adalah cerminan dari kepemilikan aset. Infrastruktur dasar biasanya dimiliki oleh sektor publik, sedangkan suprastruktur dan operasi lainnya dapat bervariasi tergantung pada struktur manajemen. *Port ownership* dari 4 (empat) tipe dasar *port model* telah diringkas dalam Tabel 5.

Tabel 5 *Port Ownership*

<b>Tipe <i>Port Model</i></b>	<b><i>Ownership</i></b>
<i>Public service port</i>	<i>Government</i>
<i>Tool port</i>	<i>Government, Private</i>
<i>Landlord port</i>	<i>Government, Private</i>
<i>Private service port</i>	<i>Private</i>

Sumber: The World Bank, (2001)

Untuk penelitian ini, penulis menggunakan 1 (satu) fungsi port yang paling sesuai dengan model perusahaan jasa pelabuhan Indonesia (PT Pelindo), Operator<sup>4</sup>/*Tool Port* untuk mengidentifikasi tata kelola pelabuhan di masing-masing obyek penelitian yang akan dibahas dalam bab berikutnya

## 2.4. Definisi Risiko Bisnis

Risiko merupakan faktor penting dalam penciptaan nilai ekonomi, karena itu para ahli strategi sangat memperhatikan besarnya risiko yang akan dihadapi oleh

<sup>4</sup> Menguasai terminal dan fasilitas penunjang operasi terminal (UU No 17 Tahun 2008 tentang Pelayaran).

perusahaan mereka. Para ahli strategi sering berusaha memperkecil risiko apabila merumuskan konsep kesesuaian portfolio bisnis perusahaan, dan jika mengembangkan strategi kompetitif untuk melindungi profitabilitas setiap bisnis portfolio. Oleh karenanya, risiko dapat dikatakan suatu kemungkinan menderita kerusakan atau kerugian secara formal dan risiko menunjukkan variabilitas keluaran yang diperkirakan.

Risiko bisnis adalah suatu risiko dimana laba operasi perusahaan yang juga dikenal sebagai pendapatan operasional tidak sesuai dengan yang diharapkan. Faktor yang banyak mempengaruhi dan menentukan tinggi rendahnya risiko bisnis adalah penjualan dan *fixed cost*. Semakin tinggi *volatility* dari penjualan maka semakin berfluktuasilah *operating income*, maka risiko bisnis perusahaan tersebut akan semakin tinggi. Semakin besar jumlah *fixed cost* maka semakin berfluktuasi *operating income* dan risiko bisnis pun akan tinggi sehingga kemampuan perusahaan dalam menutupi biaya operasi akan semakin rendah.

Khorwatt (2015) mengembangkan faktor-faktor yang dapat menentukan besarnya risiko bisnis adalah:

1. *Operating Leverage*

Perusahaan capital intensive memiliki biaya tetap yang tinggi sehingga adanya perubahan pada penjualan mampu mempengaruhi risiko bisnis

2. *Cyclical Variation*

3. *Competition*

Semakin ketat persaingan dalam suatu industri maka semakin tinggi risiko bisnis

4. *Relative Price Fluctuation*

Harga pada beberapa produk (pada umumnya adalah komoditi dasar material logam dan pangan seperti batubara, tembaga dan gandum) mengalami fluktuasi yang cukup sering sehingga perusahaan tersebut memiliki suatu risiko bisnis yang besar dibandingkan dengan produk lainnya dengan harga yang lebih stabil

5. *Firm Size And Diversification*

Perusahaan yang besar umumnya adalah perusahaan yang terdiversifikasi dan perusahaan tersebut memiliki risiko bisnis yang lebih rendah daripada perusahaan yang kecil.

6. *Stage In The Industry Life Cycle*

Perusahaan yang berada pada posisi *introduction*, *growth* dan *decline* memiliki risiko bisnis yang cukup tinggi dibandingkan dengan perusahaan dimana produk yang dihasilkan berada pada posisi *mature*.

#### **2.4.1. Pengukuran Risiko Bisnis**

Risiko bisnis mewakili harapan untuk sukses, operasi yang efektif di pasar, pencapaian laba maksimum, prospek yang baik dan pengembangan berkelanjutan. Risiko bisnis berkurang melalui diversifikasi, fleksibilitas, pembagian atau transfer risiko dan melalui asuransi (Drugdová, 2013). Sama halnya dengan yang diungkapkan, Strategic Management Group Inc. yang menggarisbawahi upaya perusahaan melakukan diversifikasi untuk mengurangi risiko bisnis dengan masuknya bisnis lain yang tidak ada hubungannya melalui banyak cara.

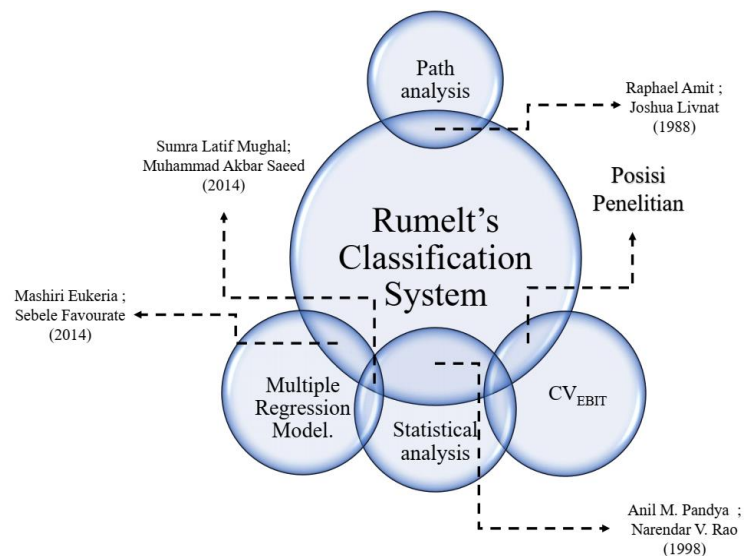
Menurut Gallagher & Andrew (2008), tingkat risiko bisnis di perusahaan tergantung pada volatilitas dari pendapatan operasional. Pendapatan operasional dihitung dengan mengurangi biaya operasional yang meliputi biaya dari produk yang dijual, penyusutan dan biaya operasional lainnya dari total pendapatan yang dihasilkan dalam perusahaan. Sebagai faktor bisnis seperti penjualan, biaya variabel dan penyusutan tidak sama untuk periode akuntansi yang berbeda, risiko bisnis terjadi. Sebagai faktor bisnis seperti penjualan, biaya variabel dan penyusutan tidak sama untuk periode akuntansi yang berbeda, maka risiko bisnis terjadi.

Untuk menghitung risiko bisnis dapat menggunakan dua teknik yaitu standar deviasi dan koefisien variasi. Kita dapat mengukur variabilitas pendapatan operasional perusahaan dengan menghitung standar deviasi dari laba usaha. Namun, dengan adanya ukuran perusahaan yang berbeda tidak bisa persis sama, tidak akan

mungkin untuk membandingkan risiko mereka yang dihitung dengan standar deviasi. Oleh karena itu, digunakanlah teknik lain harus digunakan harus mengukur risiko relatif. Sharma (2012) menggunakan koefisien variasi untuk mengukur risiko perusahaan dalam kasus Industri Otomotif sebagai objek dalam penelitiannya. Koefisien variasi (CV) dapat digunakan untuk menghitung risiko relatif dengan menghubungkan rata-rata dari standar deviasi. Koefisien variasi menghitung persentase standar deviasi rata-rata, sehingga memungkinkan untuk membandingkan risiko entitas yang berbeda terlepas dari ukuran perusahaan mereka.

## 2.5. Penelitian Terdahulu dan Posisi Penelitian

Penelitian tentang diversifikasi telah dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya. Tabel 6 sebagai ringkasan hasil beberapa penelitian terdahulu, meskipun variabel penelitian tersebut tidak identik dengan variabel yang harus dilakukan, tetapi mereka masih terkait dan dapat menjadi masukan yang berharga untuk penulisan penelitian ini.



Gambar 3 Posisi Penelitian

Berdasarkan hasil analisa penelitian terdahulu, diilustrasikan melalui Gambar 3 maka posisi penelitian saat ini dengan menggunakan kategori Rumelt sebagai metode untuk mengukur tingkat diversifikasi dan kategori strategi

diversifikasi perusahaan. Analisis perhitungan risiko bisnis ini diukur didasarkan pada asumsi koefisien variasi laba operasi perusahaan ( $CV_{EBIT}$ ).  $CV_{EBIT}$  adalah standar deviasi laba operasi dibagi dengan laba operasi yang diharapkan atau laba operasi rata-rata (Horne & John M. Wachowicz, 2008).

## **2.6. Model Analisis**

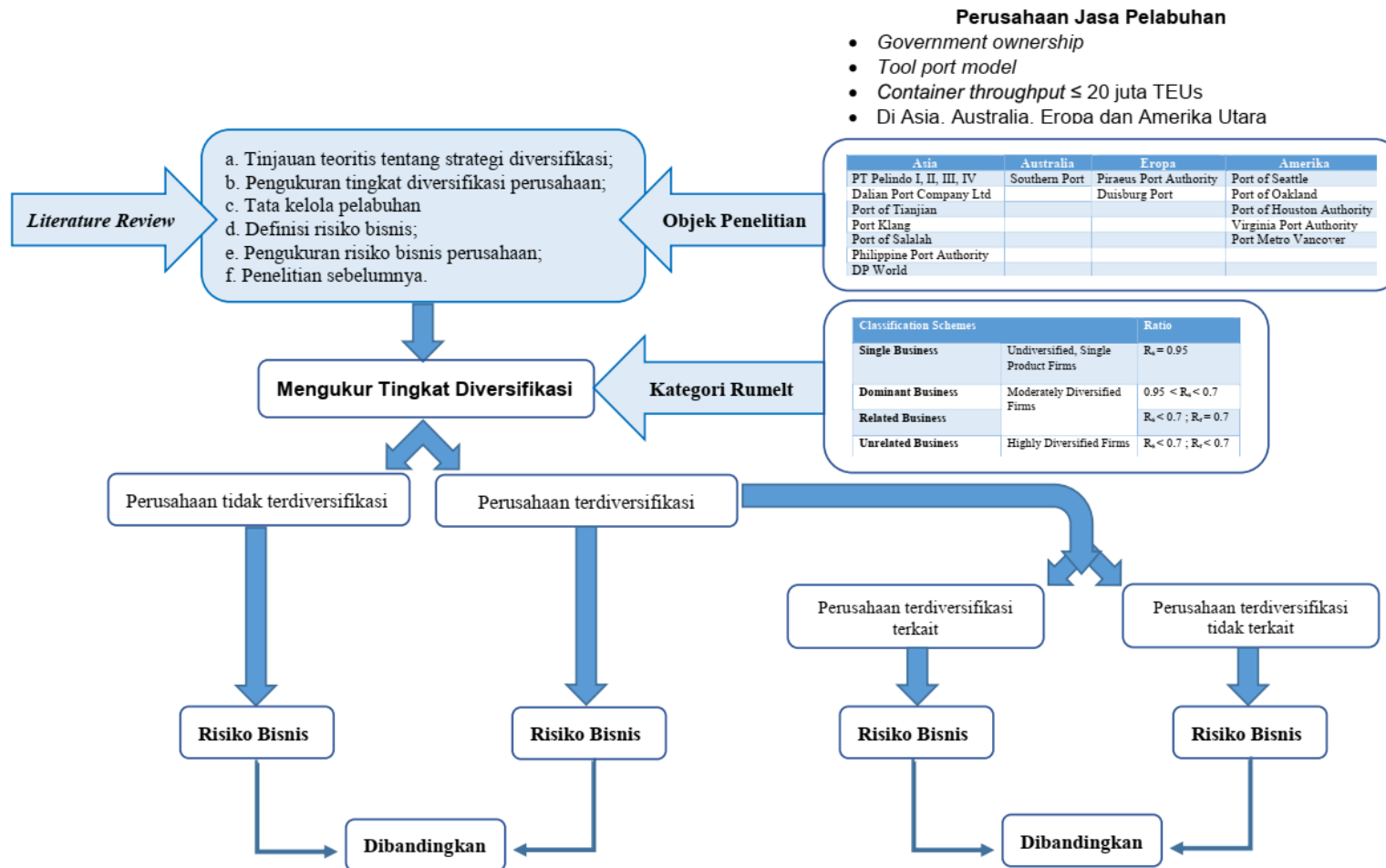
Untuk menjawab pertanyaan penelitian utama yang telah disebutkan diatas, pertama-tama adalah analisis literatur untuk mengetahui tentang strategi diversifikasi dan risiko bisnis.

Dari analisis literatur dapat pula menemukan metode yang sesuai untuk mengukur tingkat diversifikasi dan kategori strategi diversifikasi perusahaan yang digunakan serta risiko bisnisnya. Kedua, penilaian risiko bisnis antara kategori perusahaan yaitu yang melakukan strategi diversifikasi dengan perusahaan yang tidak melakukan diversifikasi. Ketiga, membandingkan hasil penilaian risiko bisnis antara perusahaan yang memiliki strategi bisnis diversifikasi terkait dan tidak terkait. Apabila risiko bisnis dari perusahaan terdiversifikasi lebih rendah daripada tidak terdiversifikasi (*single business firm*) dan perusahaan dengan strategi diversifikasi tidak terkait memiliki risiko bisnis yang lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan berstrategi diversifikasi terkait maka pertanyaan dari penelitian ini telah terjawab.



Tabel 6 Penelitian Terdahulu

Authors	Title	Subject	Theory/Hypothesis	Methodology			Result
				Design	Sample	Findings	
Raphael Amit ; Joshua Livnat (1988)	Diversification, Capital Structure and Systematic Risk: an Empirical Investigation	Menganalisis bagaimana diversifikasi mempengaruhi terhadap risiko sistematis, risiko bisnis dan risiko keuangan	Bahwa level diversifikasi dan risiko sistematis, risiko bisnis dan risiko keuangan memiliki hubungan positif	Path analysis	Menggunakan setidaknya 283 perusahaan dan hasilnya diulang setiap 6 tahun	a. Path analysis dapat menyajikan dampak tidak langsung antara variabel satu dengan lainnya; b. Tidak ada perbedaan hasil setiap tahun.	Diversifikasi dan risiko bisnis memiliki hubungan negatif, sedangkan pada risiko keuangan memiliki hubungan positif, sebagai berikut: a. Level diversifikasi secara terbalik mempengaruhi risiko bisnis. Itu juga menyatakan level diversifikasi terkait tidak dapat mengurangi risiko bisnis; b. <i>Leverage</i> keuangan perusahaan tergantung pada level diversifikasi dan risiko bisnis perusahaan. Perusahaan yang sangat terdiversifikasi, <i>leverage</i> keuangan akan mengikutinya; c. Risiko sistematis bergantung pada risiko bisnis, risiko keuangan dan level diversifikasi.
Anil M. Pandya and Narendar V. Rao (1998)	Diversification and Firm Performance: An Empirical Evaluation	Menganalisis apakah perusahaan yang terdiversifikasi dibandingkan dengan yang tidak terdiversifikasi memiliki dampak pada kinerja perusahaan baik pada risiko	Perusahaan yang sangat terdiversifikasi memiliki performa kinerja lebih rendah daripada perusahaan yang <i>moderately</i> terdiversifikasi dan perusahaan tunggal <i>single product firms</i>	a. Statistical analysis; b. Rumelt's Classification System.	Menggunakan 2637 perusahaan dalam database Compustat pada tahun 1981-1990	a. ROE, ROI dan ROA sebagai variabel akuntansi yang berfungsi sebagai ukuran kinerja dengan variabilitas lqaba operasi sebagai ukuran risiko; b. SD adalah standar deviasi AROA; c. CV adalah koefisien variasi yang mewakili risiko per unit pengembalian rata-rata (SD / AROE); d. Rumelt's specialization ratio (SR) untuk mengklasifikasikan perusahaan <i>undiversified</i> , <i>moderately and highly diversified classes of diversification</i> .	Rata-rata kinerja perusahaan <i>highly diversified</i> berkinerja baik dalam hal pengembalian risiko pada ukuran akuntansi dan pasar, bila dibandingkan dengan kelompok perusahaan <i>not highly diversified</i>
Sumra Latif Mughal; Muhammad Akbar Saeed (2014)	A detail analysis on the relationship between Group's diversification into the financial services industry and its impact on their financial performance	Mengidentifikasi dan menganalisis hubungan antara diversifikasi dan dampak positifnya terhadap kinerja keuangan perusahaan	Diversifikasi tidak memiliki dampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan	a. Rumelt's Classification System; b. Statistical analysis; c. Multiple Regression Model.	Menggunakan lima kelompok besar perusahaan terbatas publik yaitu, Grup Nishat, Grup Atlas, Dawood Group, Hashoo Group dan Lakson Group of Companies beroperasi di Pakistan yang terdaftar oleh Bursa Saham Karachi selama 12 tahun (1985 hingga 1996)	a. ROA, ROE, TATO, EBITDA Margin and Growth sebagai variabel kinerja keuangan; b. Multiple Regression Model untuk menguji hubungan dan signifikansi variabel hubungan antara diversifikasi dan nilai perusahaan.	Diversifikasi terkait memiliki efek yang signifikan dalam mengurangi risiko. Namun risiko keseluruhan Grup Perusahaan Nishat telah meningkat setelah level diversifikasi meningkat lebih tinggi ke diversifikasi bisnis yang lebih tidak terkait;
Mashiri Eukeria ; Sebele Favourate (2014)	Diversification as a Corporate Strategy and Its Effect on Firm Performance: A Study of Zimbabwean Listed Conglomerates in the Food and Beverages Sector	Mengidentifikasi semua bentuk diversifikasi yang digunakan oleh perusahaan dan mengevaluasi efeknya pada kinerja perusahaan.	Diversifikasi memiliki hasil positif terhadap kinerja perusahaan dan pemegang saham.	a. Rumelt's Classification b. Multiple Regression Model.	Menggunakan data laporan perusahaan di sector makanan dan minuman yang terdaftar bursa Zimbabwe di tahun 1999 - 2004	Motivasi untuk melakukan diversifikasi didorong oleh motif sinergi, pertumbuhan, sumber daya dan kompetensi, keuangan <i>economic of scale</i> , dan pengurangan risiko.	Diversifikasi adalah strategi kompetitif jangka panjang yang meningkatkan nilai pemegang saham dan menciptakan kekayaan dan pengembalian tinggi bagi investor.
MF Christiningrum (2015)	Effect of Diversification Strategy, Leverage and IOS on Multi Segment Corporate Performance in Indonesia	Menguji dampak dari strategi diversifikasi terhadap kinerja perusahaan	H <sub>1</sub> : Strategi diversifikasi mempengaruhi kinerja perusahaan. H <sub>2</sub> : Strategi diversifikasi terkait memiliki pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. H <sub>3</sub> : Strategi Diversifikasi memiliki <i>quadratic effect</i> terhadap kinerja perusahaan. H <sub>4</sub> : Leverage berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. H <sub>5</sub> : IOS berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.	a. The Herfindahl index; b. PERF; c. Entropy Index and Concentric Index.	Menggunakan perusahaan multi- segmen yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) dari semua perusahaan di semua industri kecuali industri keuangan dengan periode 11 tahun dari 2000 hingga 2010	a. Nilai 1 jika terkait dan 0 jika tidak terkait; b. Kelebihan nilai digunakan sebagai proksi dari kinerja pasar dan ROA digunakan sebagai proksi dari kinerja akuntansi; c. Indeks Herfindahl dan jumlah segmen. digunakan untuk mengukur tingkat diversifikasi perusahaan.	a. Strategi diversifikasi berpengaruh negatif terhadap kinerja perusahaan, b. Semakin kecil jumlah segmen yang terkait dengan bisnis inti, semakin baik kinerja pasar dan serta kinerja akuntansi; c. Meningkatnya penggunaan utang ( <i>leverage</i> ) oleh perusahaan dengan meningkatnya jumlah segmen bisnis maka akan menurunkan kinerja perusahaan; d. Di sisi lain, peluang investasi yang lebih tinggi mempengaruhi peningkatan nilai kelebihan dan ROA. e. Strategi diversifikasi memiliki <i>quadratic effect</i> pada kinerja akuntansi dan kinerja pasar perusahaan multi-segmen. Dalam peningkatan jumlah segmen secara terus menerus, pada titik optimal tertentu akan terbukti memberikan efek menurun terhadap kinerja perusahaan.



Gambar 4 Model Analisis

## **BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN DAN DATA**

Penelitian menurut Leedy (2016), merupakan proses mengumpulkan, menganalisis, dan menerjemahkan informasi atau data secara sistematis untuk menambah pemahaman penulis terhadap suatu fenomena tertentu yang menarik perhatian.

### **3.1. Konsep Penelitian**

Penelitian ini adalah penelitian eksploratif, yang ditujukan untuk menguji tipe dan tingkatan diversifikasi sebagai salah satu pilihan strategi untuk mengembangkan suatu perusahaan baik yang tidak terdiversifikasi maupun yang terdiversifikasi dengan tingkat risiko bisnis perusahaan, yang disajikan berdasarkan desain penelitian analisis deskriptif kuantitatif. Penelitian analisis deskriptif berusaha menggambarkan secara sistematis dan cermat fakta-fakta aktual dan karakteristik mengenai populasi tertentu, yang dapat dilakukan. Dimana selanjutnya dianalisis secara pendekatan kuantitatif yang menyandarkan kesimpulan hasil penelitian pada penekanan analisis data-data numerikal (angka-angka) yang diolah dengan metoda tertentu dan akan diperoleh signifikansi perbedaan kelompok atau signifikansi hubungan antar variabel yang diteliti.

Dalam prakteknya, penelitian eksploratif dapat dilaksanakan dengan empat prosedur. Yang pertama adalah teknik informan kunci dengan cara mencari dan mewawancarai beberapa orang ahli dibidang yang sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Yang kedua adalah fokus grup yang dilaksanakan dengan cara membuat forum diskusi dari beberapa orang dengan tema diskusi sesuai dengan permasalahan penelitian. Prosedur ketiga adalah dengan cara analisis sekunder, yaitu dengan cara mengambil data sekunder dari data yang sudah ada atau sudah dipublikasikan. Prosedur terakhir adalah metode studi kasus merupakan pengujian yang mendalam terhadap subyek/obyek yang berkepentingan untuk dinilai dalam mencari jawaban akan permasalahan.

Dalam faktanya di lapangan, belum banyak ditemukan penelitian mengenai analisa hubungan dampak dari pemilihan strategi diversifikasi dengan risiko bisnis perusahaan yang harus ditanggung, terutama bagi perusahaan yang

bergerak di bidang bisnis pelabuhan dengan lokasi objek penelitian di Indonesia dan beberapa kawasan di Asia, Australia, Eropa dan Amerika Utara. Dengan demikian, penelitian ini mengambil judul “Penilaian Risiko Bisnis Diversifikasi Perusahaan Jasa Pelabuhan di Asia, Australia, Eropa dan Amerika Utara”.

Langkah-langkah yang akan dilakukan oleh penulis secara garis besar:

1. Identifikasi dan rumusan masalah;
2. Penetapan perumusan masalah dan tujuan penelitian;
3. Tinjauan pustaka (konsep dan teori yang relevan termasuk penemuan yang relevan);
4. Pengumpulan data;
5. Pengolahan data;
6. Kesimpulan dan saran.

### **3.2. Variabel Penelitian**

Berdasarkan jenis penelitiannya, variabel dalam penelitian diperoleh dari prosedur analisa sekunder (studi pustaka dari peneliti sebelumnya/terdahulu) yaitu menelusuri literatur serta menelaah hasil penelitian sebelumnya untuk menggali teori-teori yang berkembang dalam bidang ilmu yang berkepentingan, mencari metode-metode serta teknik penelitian dan survey pendahuluan yang dilaksanakan secara terpisah menggunakan prosedur fokus grup dengan tujuan untuk mencari variabel baru dan jarang, yang belum dicantumkan atau ditemukan oleh peneliti. Variabel penelitian yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah risiko bisnis.

### **3.3. Definisi Operasional Variabel Penelitian**

Definisi Operasional adalah suatu definisi yang dinyatakan dalam kriteria atau operasi yang dapat diuji secara khusus. Variabel adalah sinonim untuk hal yang sedang diteliti. Operasional variabel dalam penelitian ini terdiri dari:

#### **3.3.1. *Operating Income***

Laba operasi (*operating income/operating profit*) adalah nilai penghasilan dari hasil operasi bisnis perusahaan dalam periode tertentu. Laba operasi disebut

juga laba usaha, yang diperoleh dari perhitungan *gross profit*<sup>5</sup> dikurangi *operating costs*<sup>6</sup>.

### 3.3.2. Risiko Bisnis

Risiko bisnis diartikan sebagai variabilitas laba operasi atau laba sebelum bunga dan pajak (EBIT)<sup>7</sup> (Marsh, 1995; Horne & John M. Wachowicz, 2008). Dengan tidak memperhitungkan pajak dan bunga, EBIT fokus pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan pendapatan dari operasi. EBIT dapat digunakan untuk mengukur laba yang dihasilkan perusahaan dari operasinya, sehingga identik dengan laba operasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhinya adalah: variabilitas penjualan, variabilitas biaya operasi, dan *leverage* operasi. Jika ketiga variabilitas tersebut meningkat, maka risiko bisnis juga meningkat. Sebaliknya jika ketiga variabilitas tersebut menurun, maka risiko bisnis juga menurun. Jika manajer keuangan perusahaan menginginkan risiko bisnis berkurang tindakan yang dilakukan adalah menstabilkan penjualan, menstabilkan biaya operasi, dan menurunkan *leverage* operasi.

Dengan mengambil rentetan data pendapatan tahunan dan menghitung hasil kinerja perusahaan dari koefisien variasi laba operasi pada tahun-tahun sebelumnya maka dapat digunakan sebagai perhitungan risiko bisnis.

$$S \text{ tan dar deviasi penjualan} = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (S_i - \bar{S})^2}{n}}, \quad (3.1)$$

$$\text{Koefisien variasi (CV)} = \frac{S \text{ tan dar deviasi } (\sigma)}{\text{Mean}}, \quad (3.2)$$

*Risiko bisnis* = f (Koefisien variasi laba operasi)

<sup>5</sup> *Gross profit/Gross income* adalah laba dasar yang dihasilkan perusahaan dari pendapatan setelah dipotong biaya pokok penjualan (*Net Sales – Cost of Goods Sales*).

<sup>6</sup> *Operating cost/Operating expenses* adalah biaya operasional rutin yang harus dikeluarkan oleh perusahaan tanpa memperdulikan perusahaan tersebut berniat berjualan atau tidak. Biaya ini di luar biaya pokok untuk menghasilkan produk, misalnya biaya pemasaran dan penjualan, biaya pengiriman, biaya layanan pelanggan, biaya umum dan administrasi, biaya operasional perkantoran, depresiasi, amortisasi dan biaya operasional lainnya. Komponen biaya ini lebih stabil dan pasti sifatnya dan biasanya lebih dikenal dengan beban usaha.

<sup>7</sup> EBIT = Earnings Before Interest and Taxes.

$$\begin{aligned}
\text{Risiko bisnis} &= \frac{\text{Koefisien var iasi laba operasi}}{\text{Rata - rata laba operasi}} \\
\text{Risiko bisnis} &= \frac{\sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (OE_i - \overline{OE})^2}{n}}}{\sum_{i=1}^n \frac{OE_i}{n}}, \tag{3.3}
\end{aligned}$$

dimana: i menunjukkan data tahun ke-1 (2010) kemudian dilanjutkan tahun ke-2,3,4...sampai dengan n data tahun terakhir penelitian ke-8 (2017).

### 3.4. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini hanya akan menggunakan data sekunder. Data sekunder adalah data yang diperoleh dari sumber kedua sehingga disini merupakan data yang pengumpulannya tidak dilakukan oleh peneliti. Data sekunder yang digunakan adalah data laporan keuangan perusahaan.

Perusahaan yang digunakan sebagai sampel dari penelitian ini adalah perusahaan yang *core* bisnisnya bergerak dibidang jasa layanan pelabuhan dengan laporan keuangannya yang mencantumkan informasi segmen usaha secara konsisten selama 9 (delapan) tahun sejak tahun 2010-2018.

### 3.5. Prosedur Pengumpulan Data

Metode atau teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti adalah teknik dokumentasi yaitu suatu teknik cara pengumpulan data dengan mempelajari dan menggunakan sumber data yang ada, disini menggunakan laporan keuangan (*operating income* dan informasi segmen bisnis usaha dalam suatu perusahaan jasa pelabuhan) antara tahun 2010-2018. Laporan keuangan yang diperoleh adalah pendapatan murni sebelum dikurangi oleh biaya operasi.

Lokasi objek penelitian utama, adalah perusahaan jasa pelabuhan di Indonesia. Untuk Pelabuhan Dalian dan Pelabuhan Tianjian di Cina, Otoritas Pelabuhan Klang di Malaysia, Pelabuhan Salalah di Oman, Otoritas Pelabuhan Filipina, DP World di Dubai, Pelabuhan Southern di Australia, Pelabuhan Duisburg di Jerman, Pelabuhan Piraeus di Yunani, Pelabuhan Seattle, Pelabuhan Oakland, Otoritas Pelabuhan Houston dan Otoritas Pelabuhan Virginia di wilayah

Amerika, Pelabuhan Metro Vancouver di Canada sebagai obyek penelitian tambahan sesuai dengan kebutuhan untuk menjawab pertanyaan penelitian utama.

### **3.6. Data**

Kami menyediakan data bertujuan untuk memperoleh fakta atau memberikan pola karakteristik yang dapat dikaitkan dengan strategi diversifikasi yang digunakan. Data seperti arus petikemas, tata kelola pelabuhan, jumlah dan jenis usaha anak perusahaan, dan tingkat diversifikasi yang nantinya akan di kategorikan berdasarkan rumusan Rumelt untuk setiap pelabuhan.

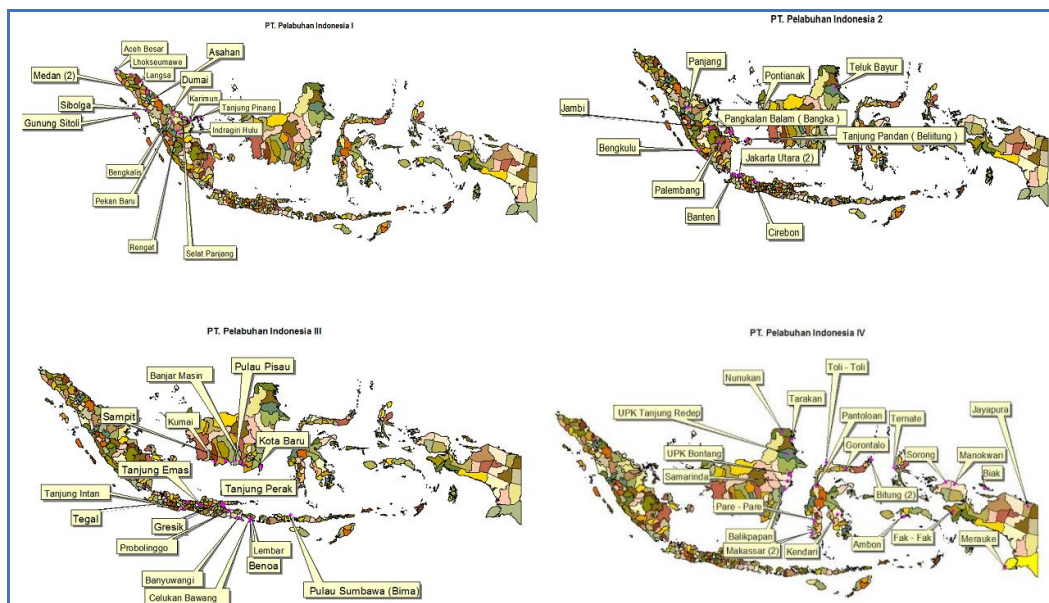
Kami akan membahas fitur berbeda masing-masing pelabuhan dan kemudian kami akan memberikan ringkasan untuk menekankan temuan kami sehubungan dengan pola yang merupakan karakteristik dari masing-masing kawasan.

Empat kategori utama pelabuhan telah berkembang dari waktu ke waktu, dapat diklasifikasikan ke dalam empat model utama: *the public service port*, *the tool port*, *the landlord port*, and *the fully privatized port or private service port*. *Service* dan *tool ports* fokus terhadap realisasi kepentingan publik. *Landlord ports* memiliki karakter campuran dan bertujuan untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan publik (otoritas pelabuhan/*port authority*) dan swasta (*port industry*). Sedangkan, *fully privatized ports* sepenuhnya fokus pada kepentingan pribadi (pemegang saham/ *shareholder*).

#### **3.6.1. Perusahaan Jasa Pelabuhan di Indonesia**

Pemerintah Indonesia mendirikan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merupakan upaya untuk mengelola sektor bisnis strategis, guna memberikan manfaat optimal bagi masyarakat. Pemerintah Indonesia membentuk empat (4) Badan Usaha Milik Negara di sektor transportasi, yaitu PT Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero) melalui area operasi pelabuhan sebagai berikut Gambar 5. Sebagai penyedia fasilitas untuk yang paling penting layanan pelabuhan di Indonesia, PT Pelabuhan Indonesia yang dikenal sebagai PT Pelindo memiliki peran kunci untuk memastikan kontinuitas dan kelancaran angkutan laut. "With

*the availability of adequate marine transportation infrastructure, PT Pelindo is able to drive and stimulate the country's economy and society''.*



Gambar 5 Area Operasional PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, and IV (Persero)  
Sumber: Annual Report PT Pelabuhan Indonesia I, II, III, and IV (Persero)

**PT Pelabuhan Indonesia I (Persero)** dikenal dengan PT Pelindo I memiliki tanggung jawab untuk melayani sebagai gerbang barat ekonomi Indonesia. Wilayah operasional meliputi provinsi Aceh, Sumatera Utara, dan Riau dengan 16 (enam belas) cabang dan 5 (lima) anak perusahaan yang terdiri dari terminal petikemas untuk secara bersamaan melayani petikemas internasional, membangun depot petikemas dan layanan logistik juga penyewaan dan pengelolaan kawasan industri, konsultasi, operasi pengelolaan dan pemeliharaan kawasan industri serta infrastruktur fisik, infrastruktur regional dan layanan kesehatan. (Priyanto, 2016) Lebih dari sembilan tahun (2010-2018) kinerja bongkar muat kontainer per TEU menunjukkan rata-rata 1,29 juta TEUs. Sementara itu pada tahun 2012, realisasinya tercatat untuk kinerja lalu lintas peti kemas mencapai 1,2 juta TEUs atau 2% dari kinerja pemuatan dan pembongkaran peti kemas per TEU pada tahun 2013 sebanyak 1,3 juta TEUs ((Persero), 2011-2018). Hal ini dipengaruhi oleh menurunnya kunjungan kapal untuk kegiatan bongkar muat kontainer di terminal domestik dan internasional, karena masih dipengaruhi oleh perlambatan pertumbuhan ekonomi regional dan tujuan ekspor.



**PT Pelabuhan Indonesia II (Persero)** yang dikenal PT Pelindo II, sejalan dengan peran Perusahaan yang lebih fokus dalam mendorong pertumbuhan ekonomi Indonesia, perusahaan berubah menjadi Indonesia Port Corporation (IPC). Transformasi ini adalah bagian dari strategi jangka panjang Perusahaan untuk menjadi lebih efisien dan modern dalam menghadapi perubahan global yang cepat dengan tonggak yang jelas dan fokus. IPC mengelola 10 (sepuluh) wilayah operasional meliputi provinsi Sumatera Barat, Bengkulu, Jambi, Sumatra Selatan, Bangka Belitung, Lampung, DKI-Jakarta, Kalimantan Barat, Banten, dan Jawa Barat serta 12 (dua belas) cabang pelabuhan, telah berkembang pesat dari tahun ke tahun dan menjadi perusahaan induk dari 13 (tiga belas) anak perusahaan (Priyanto, 2016). Pendirian anak perusahaan yang bergerak dalam layanan perawatan kesehatan, bidang bisnis logistik, penyedia layanan pertukaran data elektronik, dan menyediakan layanan perawatan untuk standardisasi alat-alat modern, termasuk Layanan Pemeliharaan Peralatan Pelabuhan, Layanan Perbaikan Peralatan Pelabuhan, Layanan Pelabuhan Konsultan Layanan dan Konsultan untuk investasi crane yang meningkatkan rantai nilai bisnis dan menciptakan dukungan untuk bisnis inti IPC.

Pelabuhan Tanjung Priok adalah pelabuhan terbesar dan tersibuk di Indonesia, terletak di pantai Jakarta Utara. Pelabuhan ini berfungsi sebagai arus masuk barang impor dan ekspor barang antar pulau. Tingginya aktivitas bongkar muat didukung oleh ketersediaan fasilitas bongkar muat yang dimiliki oleh Pelabuhan Tanjung Priok. Dengan dukungan teknologi dan fasilitas modern, Tanjung Priok mampu melayani kapal-kapal generasi terbaru dengan kapasitas 6.000 TEUs, yang langsung datang dari dan pergi ke berbagai pusat perdagangan internasional. Selama tahun 2018, lalu lintas peti kemas di pelabuhan di bawah manajemen Perusahaan mencapai 7,64 juta TEUs, meningkat 10% dibandingkan dengan realisasi pada tahun 2017 yang tercatat 6,94 juta TEUs (IPC, 2010-2018). Realisasi dicatat untuk jalur kontainer yang melewati terminal konvensional dan kontainer. Seperti diketahui bahwa ekonomi global dan Indonesia sepanjang tahun 2015 mengalami perlambatan akibat krisis global yang memengaruhi melambatnya pertumbuhan ekonomi di banyak negara, termasuk Indonesia.

Kondisi seperti itu berpengaruh secara signifikan terhadap penurunan ekspor dan impor perdagangan luar negeri, yang juga mempengaruhi kinerja Perusahaan. Kedua jalur kapal internasional dan interinsular mengalami penurunan di sebagian besar pelabuhan yang dikelola oleh Perusahaan.

**PT Pelabuhan Indonesia III (Persero)** sebagaimana dikenal PT Pelindo III selalu bekerja keras untuk memenuhi semua tugas, wewenang dan tanggung jawabnya untuk mengelola 43 (empat puluh tiga) Pelabuhan Umum yang terdiri dari 19 (sembilan belas) cabang yang terdiri dari Cabang Utama, kelas I, II, III dan wilayah di 7 (tujuh) provinsi di Indonesia. Dari 19 cabang, Pelabuhan Tanjung Perak adalah cabang utama dan kelas terbesar. Pelabuhan Tanjung Perak sebagai pelabuhan terbesar kedua di Indonesia setelah Pelabuhan Tanjung Priok-Jakarta. Tujuh provinsi tersebut adalah: provinsi Jawa Tengah, Jawa Timur, Bali, Kalimantan Selatan, Kalimantan Tengah, Nusa Tenggara Barat, dan Nusa Tenggara Timur dan menjadi perusahaan induk dari 10 (sepuluh) anak perusahaan (Priyanto, 2016). Mengenai pendirian anak perusahaan yang bergerak di terminal peti kemas, pasokan energi (listrik), layanan kelautan, pengelolaan saluran pelayaran, konstruksi dan konsultasi jalan raya, properti, layanan perawatan kesehatan, pelatihan dan tenaga kerja pasokan yang mendukung kegiatan bisnis inti Pelindo III.

Muat dan bongkar (lalu lintas barang) di pelabuhan terus meningkat setiap tahun. Aliran peti kemas sebagai segmen bisnis utama tercatat 5,34 juta TEUs pada tahun 2018, naik 1% dibandingkan dengan 4,92 juta TEUs pada tahun 2017 ((Persero), 2009-2018) ((Persero), 2011-2018). Pangsa Pasar PT Pelindo III dalam semua komoditas meningkat dibandingkan tahun 2012. Ini adalah dampak positif pada penerapan Program Pengembangan Pelanggan PT Pelindo III. Pada tahun 2015 berdasarkan *Sustainability Report*, Persero, (2014-2017) Pelindo 3 mengaktifkan kembali peran Customer Relationship Officer (CRO), di mana staf yang melakukan kunjungan ke mitra bisnis CRO, tidak hanya di pelanggan utama / utama tetapi juga mitra bisnis yang tidak menggunakan layanan pemuatan dan bongkar muat PT Pelindo III.

**PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero)** dikenal sebagai PT Pelindo IV memiliki 22 cabang yang berlokasi di Kalimantan Timur, Sulawesi Selatan dan Barat, Sulawesi Tenggara, Sulawesi Tengah, Dgorontalo, Sulawesi Utara, Maluku dan Papua (Priyanto, 2016). Membentuk anak perusahaan yang bergerak dalam pengelolaan saluran pengiriman pelabuhan Samarinda dan pelabuhan Balikpapan, layanan kelautan, properti, bidang logistik, agen perekrutan lapangan dan khusus dalam terminal penumpang dan bisnis angkutan laut, layanan perawatan kesehatan. Realisasi aliran kontainer, di mana pencapaian 2018 mencapai 2 juta TEUs, atau 93,60% dari target anggaran dalam ton, tercatat sebagai 21,7 juta ton, atau hanya 94,14% dari anggaran ((Persero), 2014-2018). Namun, dibandingkan dengan realisasi pada 2017, ada peningkatan 2,07% dalam unit TEU dan 5,43% dalam ton. target layanan peti kemas tidak tercapai karena melambatnya pertumbuhan ekonomi di tingkat regional dan nasional.

Seperti yang telah dijelaskan dalam sub.bab 1.5, lokasi penelitian yang nantinya akan menjadi objek penelitian utama adalah perusahaan jasa pelabuhan di Indonesia (PT Pelindo), yang memiliki karakteristik model *tool port*. Untuk kebutuhan menjawab rumusan permasalahan penelitian diperlukan perusahaan jasa pelabuhan lainnya guna mendukung nilai risiko bisnis di strategi diversifikasi yang berbeda sehingga mendapat hasil yang komprehensif.

Adapun perusahaan jasa pelabuhan lain yang digunakan adalah Pelabuhan Dalian dan Pelabuhan Tianjian di Cina, Otoritas Pelabuhan Klang di Malaysia, Pelabuhan Salalah di Oman, Otoritas Pelabuhan Filipina, DP World di Dubai, Pelabuhan Southern di Australia, Pelabuhan Duisburg di Jerman, Pelabuhan Piraeus di Yunani, Pelabuhan Seattle, Pelabuhan Oakland, Otoritas Pelabuhan Houston dan Otoritas Pelabuhan Virginia di wilayah Amerika, Pelabuhan Metro Vancouver di Canada.

### **3.6.2. Pelabuhan di Kawasan Asia**

Dalam dekade terakhir, Asia telah mencapai pertumbuhan yang luar biasa. Hal ini bukan hanya karena sumber daya alamnya yang melimpah, tetapi juga karena adanya peningkatan teknologi yang signifikan "*high-tech*". Pertumbuhan ini dapat ditelusuri ketika Cina memutuskan untuk menjadi anggota Organisasi

Perdagangan Dunia (WTO) pada tahun 2001. Tindakan ini menciptakan situasi di mana ada liberalisasi yang cukup besar di beberapa sektor dan dijinkannya investasi asing. Akibatnya, banyak perusahaan US dan EU memutuskan untuk memproduksi produk mereka di Cina mengingat biaya tenaga kerja yang murah. Perbaikan berkesinambungan yang telah dilakukan dalam industri maritim, khususnya mengenai petikemas, pengembangan pelabuhan, dan evolusi ukuran kapal yang telah mencapai kapasitas 18000 TEUs yang menghasilkan skala ekonomis dalam biaya transportasi laut. Kali ini, produsen petikemas terbesar adalah perusahaan yang berbasis di Shenzhen yang disebut China International Marine Containers (CIMC). Selain itu, menurut World Economic Forum (2019) hanya 5 dari 20 pelabuhan tersibuk di dunia berada di luar Asia Timur.

Pada gilirannya, berkat peningkatan perdagangan internasional, pertumbuhan Cina telah memicu negara-negara lain di kawasan Asia untuk dapat memperoleh manfaat dari ekonomi dunia ini. Inilah yang oleh para ekonom disebut "*spill-over*". Di sini kita melihat bahwa pertumbuhan regional dan pengembangan pelabuhan memiliki hubungan timbal balik. Khususnya, jika kita mengacu pada strategi diversifikasi, maka pelabuhan di Asia memiliki jumlah anak perusahaan yang relatif tinggi dibandingkan dengan wilayah lain di dunia.

Selain itu, kami mengamati bagaimana beberapa pelabuhan ini telah melakukan diversifikasi bisnis mereka ke berbagai industri. Selanjutnya, kami membahas beberapa aspek secara singkat terkait dengan 7 (tujuh) pelabuhan berikut: PT. Pelabuhan Indonesia I, II, III dan IV (Persero), Pelabuhan Dalian, Pelabuhan Tianjian, Otoritas Pelabuhan Klang, Pelabuhan Salalah, Otoritas Pelabuhan Filipina dan DP World (lihat Tabel 7).

**Pelabuhan Dalian** adalah operator pelabuhan yang terletak di pintu masuk Teluk Bohai, Dalian, Liaoning, Cina dengan kedekatannya dengan rute pelayaran internasional utama dibandingkan dengan pelabuhan lain di Teluk Bohai dan dengan kondisi perairan dalam dan pelabuhan bebas es. Pelabuhan Dalian dapat mengoperasikan terminalnya sepanjang tahun. Sebagai platform operasional konsolidasi untuk layanan pelabuhan dan logistik, pelabuhan Dalian mendirikan anak perusahaan yang dikenal (secara kolektif disebut "Grup") (Port, 2015), pada

tahun 2015, dalam hal pengiriman kontainer, Grup menangani total 10,153 juta TEUs , mewakili penurunan 6,0 % secara tahun-ke-tahun pada tahun 2014 adalah 10.805 juta TEUs. Di pelabuhan Dalian, throughput peti kemas adalah 9,3 juta TEUs, mewakili penurunan 7,1% pada basis tahun-ke-tahun pada tahun 2014 adalah 10,011 juta TEUs (Port, 2011-2018).

Grup terutama bergerak dalam bisnis berikut: terminal bahan bakar minyak / cair dan layanan logistik terkait; terminal kontainer dan layanan logistik terkait; terminal mobil dan logistik serta layanan perdagangan terkait; terminal bijih dan layanan logistik terkait; terminal kargo umum dan layanan logistik dan perdagangan terkait; terminal gabah curah dan logistik serta layanan perdagangan terkait; terminal penumpang dan roll-on, roll-off dan layanan logistik terkait; dan layanan nilai tambah port dan operasi pelabuhan tambahan.

**Pelabuhan Tianjin** adalah pelabuhan terbesar di Cina Utara dan pintu gerbang maritim utama ke Beijing. Perusahaan bersama dengan anak perusahaannya yang dikenal sebagai "Grup" pertama kali beroperasi sebagai terminal kargo non-peti kemas di pelabuhan Tianjin dan kemudian berkembang menjadi bisnis penanganan peti kemas. Pada tahun 2017, total throughput peti kemas dinyatakan sebesar 15 juta TEUs dan Pelabuhan Tianjin adalah yang terbesar ketiga di Cina dan terbesar keempat secara global dalam hal total throughput kargo. Pada tahun 2018, throughput kontainer konsolidasi mencapai 15,97 juta TEUs (Port, 2018), mewakili peningkatan 0,2% bila dibandingkan dengan tahun lalu. Saat ini, Grup adalah operator pelabuhan terkemuka di pelabuhan Tianjin dan terutama bergerak dalam bisnis penanganan peti kemas dan non-peti kemas, bisnis penjualan, dan bisnis jasa pelengkap pelabuhan.

Menurut annual report tahunan (2011) Utilitas bisnis Grup dioperasikan utamanya di Tianjin Economic and Technological Development Area (“TEDA”) melalui penyediaan listrik, air, panas dan tenaga termal untuk pelanggan industri, komersial dan perumahan seperti hotel, farmasi termasuk pembuatan dan penjualan obat-obatan kimia, dan penelitian dan pengembangan teknologi obat baru dan produk baru, serta desain, pembuatan dan pencetakan untuk kemasan farmasi dan penjualan bahan kemasan berbasis kertas lainnya, listrik dan mekanik

termasuk pembuatan dan penjualan alat pres, peralatan mekanis dan hidroelektrik dan besar unit pompa berskala, dan investasi strategis dan lainnya termasuk investasi pada rekaman yang terutama bergerak dalam pembuatan dan penjualan elevator dan eskalator dan penyediaan layanan pelabuhan di Tianjin, the People's Republic of China (the "PRC").

**Pelabuhan Klang** adalah *Malaysia's Premiere Port*. Didirikan sebagai *the National Load Centre*, yang saat ini bercita-cita untuk menjadi pusat logistik dan *Trading Gateway*. Pelabuhan Klang sebagai operator pelabuhan, yaitu Northport dan Westports, dua terminal yang dimiliki dan dikelola secara pribadi, serta *the Port Klang Free Zone*, anak perusahaan di bawah Otoritas Pelabuhan. Northport dimiliki dan dioperasikan oleh Northport (Malaysia) Bhd dan terdiri dari fasilitas dan layanan pelabuhan multiguna berdedikasi dan Westport dikelola oleh Westports Malaysia Sdn Bhd (sebelumnya dikenal sebagai Terminal Multi Kelang Sdn Bhd). Pelabuhan Klang terus mencapai kinerja tinggi dalam hal standar dan volume penanganan kargo. Dari 10,35 juta TEUs pada 2013 mereka telah meningkatkan kinerja dan throughput mereka dengan 30% yang mengesankan di 2016 menjadi 13,16 juta TEUs (Malaysia, 2012-2017). Keberhasilan ini dihasilkan dari kerja keras, komitmen, dan ketekunan semua pihak di industri kami. Perhatian khusus diberikan kepada Northport dan Westports atas koordinasi dan kerja sama yang solid serta komitmen untuk terus meningkatkan standar dalam hal fasilitas yang digerakkan oleh pasokan, peningkatan kinerja peralatan penanganan seni dan efisiensi ekspansi lanjutan yang berkelanjutan, Pelabuhan Klang mencatat pertumbuhan yang positif.

**Pelabuhan Salalah** adalah pelabuhan serba guna terbesar di wilayah Asia Tengah Barat yang terlibat dalam mengoperasikan, mengelola, dan melengkapi pelabuhan kelas dunia di bawah perjanjian konsesi tiga puluh tahun dengan Pemerintah dari Oman. Untuk tujuan manajemen, Perusahaan diatur dalam dua divisi operasi utama - Terminal Peti Kemas dan Terminal Kargo Umum. Divisi Terminal Peti kemas terlibat dalam penyewaan, melengkapi, mengoperasikan dan mengelola Terminal Peti Kemas. Divisi Terminal Kargo Umum terlibat dalam penyediaan

bongkar muat dan layanan terkait kargo lainnya untuk operator kapal dan kargo. Tidak ada segmen operasi yang dikumpulkan untuk membentuk segmen operasi yang dilaporkan di atas. Perusahaan ini dikelola oleh Terminal APM, operator terminal global dengan kepentingan di 186 pelabuhan dan operasi layanan darat di 63 negara . Selama 2018, Layanan Pelabuhan Salalah menangani 3,38 juta TEUs di Terminal Peti Kemasnya yang merupakan pengurangan 15% pada tahun sebelumnya dan 12,54 juta ton di Terminal Kargo Umum (Salalah, 2010-2018). Ini adalah pelabuhan transshipment terkemuka di kawasan ini dan memiliki ambisi untuk menjadi pelabuhan pilihan di Oman. Ketika ekonomi nasional dan regional menjauh dari ketergantungan pada minyak, pelabuhan akan memainkan peran penting dalam mendukung perdagangan impor dan ekspor Oman yang sedang berkembang. Ini juga sangat terlibat dalam rencana untuk menghubungkan pusat-pusat perdagangan dan populasi melalui kereta api. Port of Salalah Development Company LLC (“POSDC”) bersama-sama disebut sebagai “Grup. Perusahaan ini terutama bergerak dalam penyewaan, melengkapi, mengoperasikan dan mengelola terminal kontainer dan terminal general cargo di Salalah, Kesultanan Oman. POSDC terlibat dalam aktivitas terkait properti di dalam area Pelabuhan Salalah.

**Otoritas Pelabuhan Filipina (PPA)** adalah perusahaan milik pemerintah di bawah Departemen Transportasi dan Komunikasi. Otoritas pelabuhan ini memiliki ruang lingkup dan fungsi untuk memfasilitasi implementasi program terpadu untuk perencanaan, pengembangan, pembiayaan, operasi dan pemeliharaan pelabuhan atau distrik pelabuhan untuk seluruh negara. Selanjutnya, itu dikategorikan sebagai *tool port* sebagai operator pelabuhan pribadi. Kemitraan antara sektor swasta dan pemerintah telah lama melayani tujuannya untuk menyediakan layanan yang andal dan responsif kepada publik. PPA sebagai masalah kebijakan, telah terus mendelegasikan penyediaan layanan penanganan kargo kepada perusahaan swasta untuk memungkinkan operasi penanganan kargo yang efisien di negara ini. Pada tahun 2018, menurut (Authority, 2010-2018) trafik peti kemas terus menunjukkan kinerja yang kuat selama tahun ini karena

mencapai total 7,57 juta TEUs, peningkatan 8 persen yang menonjol dari tahun lalu 7 juta TEUs.

**DP World** adalah operator terminal global yang dibentuk pada tahun 2005 oleh penggabungan Otoritas Pelabuhan Dubai dan Pelabuhan Internasional Dubai. DP World tumbuh dari operator pelabuhan lokal menjadi penggerak perdagangan global. Pada 2018, DP World menangani 22,5 juta TEU (World, 2010-2018)).

Dari perincian yang disebutkan di atas berkaitan dengan beberapa pelabuhan di Asia, peneliti telah memperoleh temuan berikut:

1. Model pelabuhan yang dominan di Asia adalah *Tool Port*. Ini berarti bahwa otoritas pelabuhan bertanggung jawab untuk memelihara dan mengoperasikan infrastruktur dan superstruktur. Selain itu, meskipun sebagian besar adalah perusahaan milik pemerintah, pelabuhan memiliki otonomi dalam hal mengumpulkan dana untuk membiayai proyek investasi melalui pinjaman bank, menerbitkan obligasi atau penawaran publik di bursa saham seperti Pelabuhan Dalian dan Pelabuhan Salalah.
2. Pelabuhan memiliki pertumbuhan yang relatif tinggi, seperti Pelabuhan Dalian dan IPC, kemudian lebih cenderung memiliki beberapa anak perusahaan, terutama di bidang bisnis yang tidak terkait.
3. Beberapa anak perusahaan yang tidak terkait yang dimiliki oleh otoritas pelabuhan adalah dalam pengembangan software, properti, penyewaan kapal, dan *commodity trading*.
4. Pelabuhan dipandang sebagai *powerful tools* untuk menciptakan lapangan kerja dalam rangka meningkatkan pertumbuhan ekonomi, terutama di negara-negara berkembang seperti Indonesia, dan Filipina.



Tabel 7 Tata Kelola Pelabuhan, Jumlah Dan Jenis Usaha Anak Perusahaan Jasa Pelabuhan di Kawasan Asia

No	Pelabuhan	Tata Kelola*	Anak Perusahaan**
1	PT Pelindo I, Medan, Sumatera Utara (Indonesia)	<b>Port model:</b> Tool port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> 5  <b>Type of subs:</b> container terminal, logistics services, health care services, industrial estates
2	IPC, Tanjung Priok, Jakarta (Indonesia)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> 13  <b>Type of subs:</b> terminal operators, dredging, health care services, IT & software development, electricity, training
3	PT Pelindo III, Tanjung Perak, Surabaya (Indonesia)	<b>Port model:</b> Tool port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> 10  <b>Type of subs:</b> terminal operators, dredging, health care services, IT & software development, electricity, HRD & training, property, civil consultanting
4	PT Pelindo IV, Makasar, Sulawesi Selatan (Indonesia)	<b>Port model:</b> Tool port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> 3  <b>Type of subs:</b> container terminal, logistics services, health care services, dredging
5	Pelabuhan Dalian (Cina)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government and listed	<b>No. of subs:</b> >40  <b>Type of subs:</b> Terminal operator, logistics services, trading services
6	Pelabuhan Tianjin (Cina)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government and listed	<b>No. of subs:</b> > 20  <b>Type of subs:</b> pharmaceutical, manufacture, supplying energy (electricity, water, thermal power)
7	Otoritas Pelabuhan Klang (Malaysia)	<b>Port model:</b> Tool Port/Landlord  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> 2  <b>Type of subs:</b> megahub operator, inland port
8	Pelabuhan Salalah (Oman)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government and listed	<b>No. of subs:</b> 1  <b>Type of subs:</b> Terminal facilities
9	Otoritas Pelabuhan Filipina (Filipina)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> n/a  <b>Type of subs:</b> n/a
10	DP World, Dubai (UAE)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> n/a  <b>Type of subs:</b> lease rentals and services, drydocking and logistics services

Sumber: \* \*\*Annual & Financial Report dari masing-masing perusahaan

### **3.6.3. Pelabuhan di Kawasan Australia**

Pelabuhan Southern merupakan penggabungan Otoritas Pelabuhan Albany Authority, Otoritas Pelabuhan Albany, Otoritas Pelabuhan Bunbury dan Otoritas Pelabuhan Esperance dengan saham utamanya dipegang oleh Pemerintah Negara Bagian Australia Barat (Authority, 2019). Meskipun Pelabuhan Southern tidak memiliki anak perusahaan, mereka mampu beroperasi memfasilitasi beragam komoditas perdagangan di sepanjang pantai selatan dan barat daya Australia Barat melalui manajemen komersial pelabuhan yang efisien, berkelanjutan, aman dan berfokus pada pelanggan serta memiliki kewajiban membayar dividen kepada Pemerintah Australia Barat.

### **3.6.4. Pelabuhan di Kawasan Eropa**

Dimulai sejak Christopher Columbus, atau mungkin sebelumnya, kita telah mengetahui bagaimana pelabuhan di kawasan Eropa memainkan peran penting dalam mendukung perekonomian. Dalam apa yang disebut periode Renaissance, banyak sarjana Eropa membuat terobosan dalam matematika, astronomi, dan teknologi angkatan laut yang memungkinkan mereka berlayar di seluruh dunia untuk menemukan sumber daya di daerah lain untuk mendukung kemakmuran negara mereka.

Baru-baru ini, sejak UE pertama kali didirikan pada tahun 1957 oleh 6 (enam) negara pendiri, Belgia, Prancis, Jerman, Italia, Luksemburg dan Belanda, peran pelabuhan juga mendukung perdagangan internal negara-negara anggota. Pada tahun 2016, PDB UE mencapai US\$ 16.5 triliun dengan sekitar dua pertiga dari total perdagangan negara-negara UE terjadi di antara 28 negara anggota (The World Bank Group, 2018). Dengan demikian, penting bagi negara-negara Eropa untuk mengembangkan pelabuhan yang efisien dan canggih untuk menjaga biaya transportasi yang rendah. Port authority secara dominan bertindak sebagai tuan tanah dan memungkinkan terminal operator swasta untuk berinvestasi dan mengoperasikan fasilitas suprastruktur pelabuhan. Idennya adalah bahwa persaingan di antara terminal operator ini akan memberikan layanan pelabuhan yang efisien serta murah. Di bawah ini, kita membahas beberapa aspek yang

berkaitan dengan 2 pelabuhan di kawasan ini yaitu Pelabuhan Duisburg dan Otoritas Pelabuhan Piraeus seperti yang ditunjukkan pada Tabel 8.

**Pelabuhan Duisburg** adalah perusahaan pelabuhan publik dengan dua pemegang saham utama, North Rhine-Westphalia yang memiliki dua pertiga saham, dan sepertiga sisanya, yang dimiliki oleh Republik Federal Jerman. Sebagaimana dinyatakan dalam laporan tahunannya (Port, 2018), pelabuhan memiliki mandat untuk menyediakan infrastruktur dan superstruktur. Namun, pelabuhan ini bukan sepenuhnya pelabuhan layanan publik karena beberapa penanganan kargo dilakukan oleh operator swasta. Pelabuhan Duisburg menggunakan pinjaman bank sebagai leverage. Selain itu, perusahaan memiliki 8 anak perusahaan yang terlibat dalam transportasi, logistik dan layanan pengemasan. Secara teknis, salah satu anak perusahaan adalah perusahaan operator kereta api dan masuk dalam kategori bisnis yang tidak terkait. Namun, orang bisa berpendapat bahwa itu semua adalah bisnis logistik terintegrasi. Memiliki semua fasilitas ini telah membantu Pelabuhan Duisburg untuk mengalami pertumbuhan kontainer yang besar sebesar 247% setelah menangani 4,1 juta TEUs pada tahun 2018.

**Otoritas Pelabuhan Piraeus (PPA)** dimiliki oleh pemerintah Yunani (74,14%), entitas swasta bernama Lansdowne Partners Austria GmbH (6,99%) dan terdaftar di Bursa Saham Athena (18,87%) untuk menerima pendanaan tambahan. PPA memiliki pertumbuhan kontainer yang sangat tinggi yang tampaknya tidak rasional. Hal ini terutama disebabkan oleh krisis keuangan pada tahun 2009 yang melanda Yunani. Jadi, untuk alasan ini kami akan menganggap ini sebagai nomor outlier. Otoritas pelabuhan memiliki dua anak perusahaan dan yang satu adalah perusahaan yang terkait dengan logistik dan yang lainnya adalah perusahaan perbaikan kapal yang bernama 'Navsolp'. Tampaknya otoritas pelabuhan terlibat dalam perbaikan kapal karena pengiriman adalah salah satu industri terbesar di Yunani. Menurut Laporan UNCTAD "Review of Maritime Transport 2014", jumlah kapal di Yunani berjumlah 3.826, tepat di bawah Tiongkok dengan 6.015 kapal. Selain jumlah signifikan pendapatan yang dihasilkan dari unit ini, PPA juga menghasilkan pendapatan yang cukup besar dari biaya sewa dari Piraeus

Container Terminal (PCT), operator terminal yang dimiliki oleh COSCO, perusahaan pelayaran Cina, yang membuat PPA memiliki tingkat diversifikasi tinggi yang tidak terkait.

Tabel 8 Tata Kelola Pelabuhan, Jumlah Dan Jenis Usaha Anak Perusahaan Jasa Pelabuhan di Kawasan Eropa

No	Pelabuhan	Tata Kelola*	Anak Perusahaan**
1	Pelabuhan Duisburg (Jerman)	<b><u>Port model:</u></b> Tool Port  <b><u>Ownership:</u></b> Government	<b><u>No. of subs:</u></b> 8  <b><u>Type of subs:</u></b> rail operator, packing, logistics services
2	Otoritas Pelabuhan Piraeus (Yunani)	<b><u>Port model:</u></b> Tool Port  <b><u>Ownership:</u></b> Government, private and listed	<b><u>No. of subs:</u></b> 2  <b><u>Type of subs:</u></b> logistics services and ship repair service

Sumber: \* \*\*Annual Report dari masing-masing perusahaan

Dari perincian yang diberikan di atas mengenai beberapa pelabuhan di Eropa, kami telah memperoleh temuan berikut.

1. Di Eropa, pertumbuhan kontainer tertinggi dicapai oleh Pelabuhan Duisburg dengan 247% dan penanganan 4,1 juta TEUs (Port, 2018).
2. Otoritas pelabuhan di Eropa sebagian besar dimiliki oleh pemerintah dan beroperasi sebagai *landlord*.
3. Pelabuhan Eropa cenderung memiliki anak perusahaan. Beberapa proyek yang menghasilkan pendapatan di samping biaya sewa dikelola di bawah divisi.
4. Diversifikasi yang tidak terkait dapat dilihat di Otoritas Pelabuhan Piraeus P (PPA) dan Pelabuhan Duisburg. Keduanya diklasifikasikan sebagai *tool port*. PPA memiliki anak perusahaan 'Navsolp', perusahaan perbaikan kapal dan Duisburg Port memiliki perusahaan operator kereta api.

### 3.6.5. Pelabuhan di Kawasan Amerika Utara

Pelabuhan di Kawasan Amerika Utara memang belum tumbuh sebanyak tiga wilayah lain di dunia yang sebelumnya disebutkan. Namun, pelabuhan di sini berfungsi sebagai katalis untuk memicu pertumbuhan ekonomi bagi negara, yaitu dengan mendukung perdagangan internasional. Persaingan juga ada di wilayah ini karena beberapa pelabuhan memiliki hinterland yang sama. Masalah lain berkaitan dengan berekspansinya Terusan Panama yang memungkinkan kapal yang lebih besar untuk transit. Pelabuhan yang dilengkapi dengan fasilitas dan kemampuan yang lebih baik akan mendapat manfaat dari proyek tersebut. Kami membahas beberapa aspek mengenai 5 (lima) pelabuhan berbeda di wilayah ini, yaitu Pelabuhan Seattle, Pelabuhan Oakland, Otoritas Pelabuhan Houston, Otoritas Pelabuhan Virginia dan Pelabuhan Metro Vancouver. Beberapa aspek yang berkaitan dengan pelabuhan-pelabuhan ini tercantum dalam Tabel 9 di bawah ini.

**Pelabuhan Seattle dan Pelabuhan Oakland** adalah perusahaan milik yang mengelola tiga divisi: penerbangan, pelabuhan laut dan real estat. Otoritas pelabuhan ini dapat diklasifikasikan sebagai *tool port* saat membangun, mengelola, dan mengoperasikan infrastruktur dan superstruktur tetapi beberapa terminal dioperasikan oleh entitas swasta. Meskipun keduanya melayani wilayah Pantai Barat AS, Pelabuhan Seattle memiliki pangsa pasar yang lebih besar karena memiliki tenaga kerja dan pendapatan yang lebih besar, dibandingkan dengan Pelabuhan Oakland (The World Bank, 2016).

**Otoritas Pelabuhan Houston (PHA) dan Otoritas Pelabuhan Virginia (VPA)** adalah dua pelabuhan lain di AS, yang dapat diklasifikasikan sebagai milik negara dan beroperasi sebagai *tool port*. Kedua pelabuhan ini relatif kecil dibandingkan dengan pelabuhan Amerika Utara yang sebelumnya disebutkan dalam hal penanganan kontainer, yang jumlahnya sekitar 3 juta TEUs (Houston, 2010-2018). Pada 2013, PHA menerima hibah sebesar US \$ 10 juta untuk perluasan terminal Bayport-nya. Sementara, Virginia menerbitkan obligasi jangka panjang untuk mendanai investasinya di infrastruktur. Tidak seperti pelabuhan AS

sebelumnya, kedua otoritas pelabuhan ini tidak memiliki divisi seperti ini. Selain itu, PHA tidak mengelola anak perusahaan dan pendapatan utamanya dihasilkan dari operasi terminal. Sementara itu, VPA mengelola satu anak perusahaan yang merupakan operator terminal, sehingga sebagian besar pendapatan berasal dari layanan terminal. Kedua otoritas pelabuhan tidak mengelola unit bisnis yang tidak terkait (Virginia, 2010-2018).

**Pelabuhan Metro Vancouver** adalah pelabuhan milik pemerintah di Kanada di bawah Kementerian Transportasi. Sebagaimana dinyatakan dalam laporan tahunan, sebagian besar terminal dioperasikan oleh operator swasta dan pelabuhan memiliki sejumlah fasilitas yang lebih kecil yang mampu menangani kargo domestik, sehingga kita dapat mempertimbangkan pelabuhan ini sebagai pelabuhan alat. Penghasilan terutama berasal dari biaya sewa dan iuran pelabuhan. Port Metro Vancouver menerbitkan obligasi untuk memungkinkan pengembangan pelabuhan. Pada 2018, pelabuhan ini menangani sekitar 3,3 juta TEUs. Selain itu, ia memiliki enam anak perusahaan yang meliputi operator terminal, properti, dan *venture company* (Vancouver, 2010-2018).

Dari perincian yang diberikan di atas mengenai pelabuhan-pelabuhan ini di Amerika Utara, kami telah memperoleh temuan-temuan berikut.

1. Model pelabuhan dominan di Amerika Utara adalah port alat, dan sebagian besar pelabuhan adalah milik pemerintah. Sebagian besar pelabuhan mendapatkan pendanaan dengan menerbitkan obligasi jangka panjang.
2. Ada struktur bisnis yang khas terutama di wilayah AS di mana otoritas pelabuhan memiliki beberapa divisi yang meliputi penerbangan, maritim, real estat, dan fasilitas publik lainnya. Karena pekerjaan otoritas pelabuhan terutama sebagai pengembang real estat untuk semua bidang ini, maka kita tidak dapat melihat ini sebagai diversifikasi yang tidak terkait. Sebaliknya, tampaknya lebih merupakan kasus diversifikasi terkait di industri real estat.
3. Kecenderungan memiliki unit bisnis yang tidak terkait dapat ditemukan di Port Metro Vancouver dengan perusahaan properti dan ventura.

Tabel 9 Tata Kelola Pelabuhan, Jumlah Dan Jenis Usaha Anak Perusahaan Jasa Pelabuhan di Kawasan Amerika Utara

No	Pelabuhan	Tata Kelola*	Anak Perusahaan**
1	Pelabuhan Seattle (USA)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> No subs, but 3 divisions  <b>Type of subs:</b> Aviation, seaport, real estate
2	Pelabuhan Oakland (USA)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> No subs, but 3 divisions  <b>Type of subs:</b> Aviation, maritime, real estate
3	Otoritas Pelabuhan Houston (USA)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> n/a  <b>Type of subs:</b> n/a
4	Otoritas Pelabuhan Virginia (USA)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> 1  <b>Type of subs:</b> Terminal operator
5	Pelabuhan Metro Vancouver (Kanada)	<b>Port model:</b> Tool Port  <b>Ownership:</b> Government	<b>No. of subs:</b> 6  <b>Type of subs:</b> Terminal operator, venture capital, property

Sumber: \* \*\* *Annual & Financial Report* dari masing-masing perusahaan

### 3.7. Ringkasan Karakteristik Perusahaan Jasa Pelabuhan di Kawasan Asia, Australia, Eropa dan Amerika Utara

Secara umum, pelabuhan di Kawasan Asia, seperti Pelabuhan Dalian dan IPC masih menikmati pertumbuhan petikemas yang tinggi secara konstan sesuai dengan pertumbuhan ekonomi regional. Di kawasan Eropa, Pelabuhan Duisburg telah mengalami pertumbuhan luar biasa sebagai pelabuhan darat terbesar di dunia. Perusahaan jasa pelabuhan yang beroperasi sebagai *tool port* lebih mungkin memiliki anak perusahaan, hal ini dimungkinkan karena pada dasarnya, operator pelabuhan memiliki lebih banyak keanekaragaman dalam bisnisnya yang mencakup penanganan kargo, layanan laut, dan logistik.

Untuk lebih tepatnya, kita dapat mengamati beberapa aspek dalam tabel 10, kecenderungan yang menunjukkan bahwa pelabuhan yang memiliki tingkat pertumbuhan tinggi, diwakili oleh pertumbuhan petikemas, serta lebih cenderung memiliki anak perusahaan. Hal ini sejalan dengan Hall (1995) berpendapat bahwa perusahaan dengan kinerja superior memiliki kemampuan untuk

mengimplementasikan diversifikasi. Namun, orang awam bisa berpendapat bahwa itu dikarenakan peran unit bisnis yang memungkinkan pelabuhan untuk mencapai pertumbuhan yang tinggi. Dengan demikian, hasil temuan karakteristik/aspek-aspek yang dinilai serupa dengan PT Pelindo, dapat menggunakan objek penelitian di table 10.

Verhoeven (2010) menjelaskan bahwa sebagai operator, otoritas pelabuhan dapat menjadi pengusaha dan menyediakan layanan komersial yang bukan inti dari kegiatan pelabuhan. Dalam tabel 7, kita dapat melihat Pelabuhan Tianjian memiliki perusahaan farmasi yang lengkap mulai dari hulu sampai dengan hilir, Pelabuhan Duisburg telah memperluas bisnisnya sebagai operator kereta api dan Pelabuhan Piraeus melakukan hal yang sama dengan memiliki anak perusahaan perbaikan kapal. Di sini, kita juga dapat melihat bagaimana Pelabuhan lainnya telah memperluas bisnis mereka dalam layanan konsultasi dan pelatihan. Perlu dicatat bahwa meskipun property/real estat dan konsultasi keduanya dalam bidang yang berbeda, dalam hal ini masih agak terkait dengan cara yang sama yaitu pengetahuan khusus dalam pengembangan pelabuhan. Ini mungkin berhubungan dengan pandangan berbasis sumber daya di mana perusahaan cenderung memasuki pasar yang sesuai dengan persyaratan sumber daya yang sesuai dengan kemampuan sumber daya yang ada (Hariharan, 1991).

Selain itu, otoritas pelabuhan dengan otonomi keuangan baik dengan obligasi jangka panjang, pinjaman komersial atau terdaftar di bursa saham, lebih cenderung melakukan diversifikasi bisnis seperti Pelabuhan Dalian (Asia), Pelabuhan Piraeus dan Pelabuhan Duisburg (Eropa) dan Pelabuhan Metro Vancouver (Amerika Utara). Karena semakin banyak pihak swasta yang terlibat, semakin banyak kepentingan yang harus ditanggung. Hal ini, pada gilirannya, dapat memengaruhi strategi perusahaan menjadi lebih berorientasi keuntungan; sebagai akibatnya otoritas pelabuhan mempertimbangkan manajemen risiko melalui pendekatan portofolio atau dengan mendiversifikasi bisnis ke bidang-bidang yang tidak terkait (Ambrosini, 2003; Nachum, 1990; Chatterjee, 1986). Masalah lain adalah agak sulit untuk menentukan apakah anak-anak perusahaan itu terkait atau tidak karena sampai batas tertentu tampaknya mereka terkait dan terlibat dalam industri pelabuhan.



Tabel 10 Ringkasan Karakteristik Perusahaan Jasa Pelabuhan dari 4 Kawasan

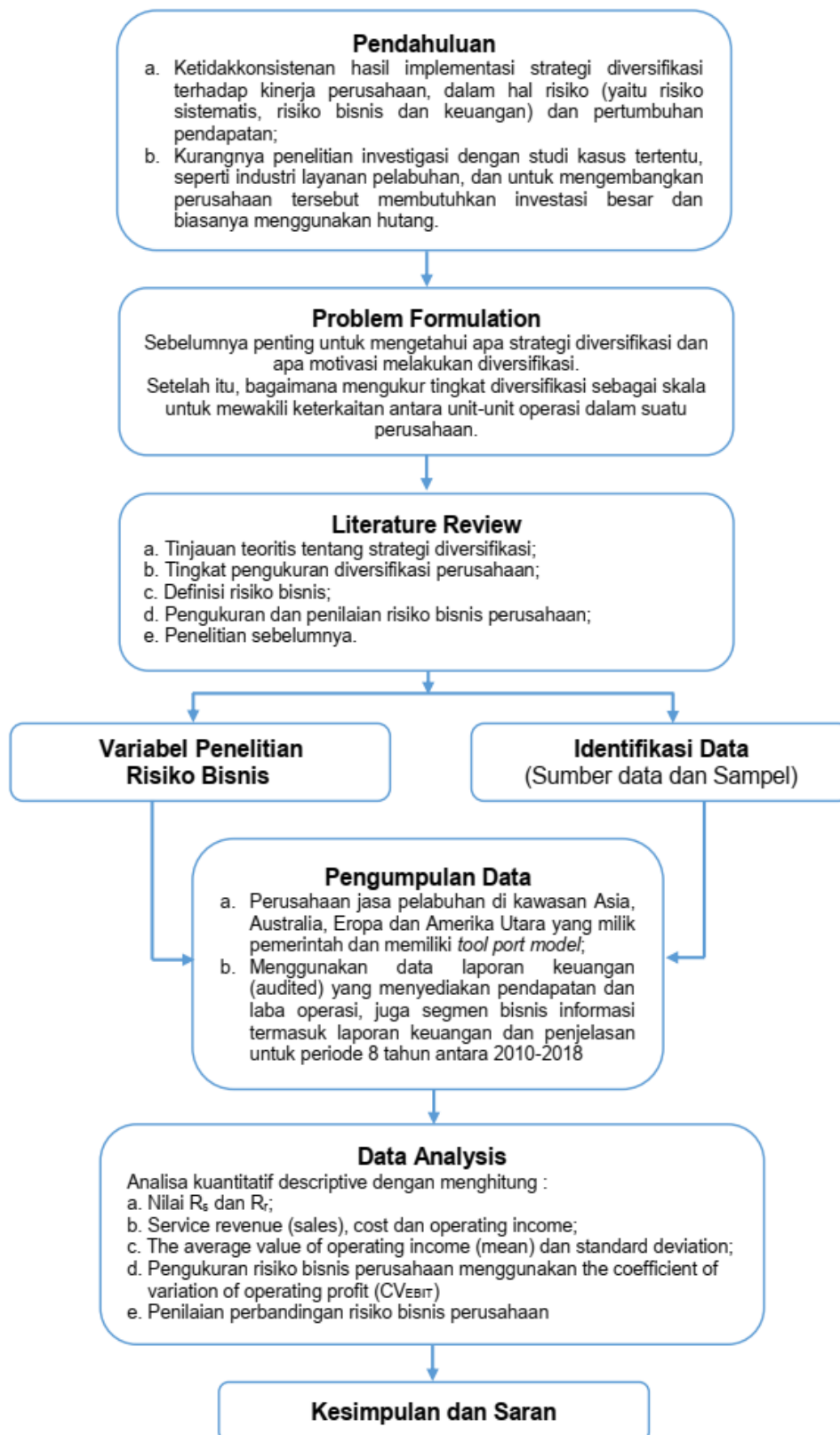
Aspects	Asian ports	Australian port	Europe ports	North American ports
Port governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The dominant port model is Tool Port and government-owned.</li> <li>- Fund raising is from operating activities; bank loans; long-term bond and public offering (see Dalian Port China, IPC Indonesia, Port Klang Malaysia, and PPA Philippines).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The dominant port model is Tool Port and government-owned.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The dominant port model is Landlord and government-owned.</li> <li>- Fund raising is from operating activities; state/municipality loan with dividend as return (see Rotterdam, Hamburg, Antwerp, Valencia).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- The dominant port model is Tool Port and government-owned.</li> <li>- Fund raising is from operating activities; long-term bond (see Oakland, Houston, Virginia, and Vancouver).</li> </ul>
Diversification	<p>The most likely to have subsidiaries. Those ranging from port-related until unrelated (see Dalian and Tianjian, PT Pelindo Port Klang, Port of Salalah).</p>	<p>- n/a</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Some ports have subsidiaries (see Duisburg and Piraeus).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Some US ports have divisions in aviation, seaport, rail station, real estate (see Oakland, and Seattle).</li> <li>- Virginia and Vancouver have some subsidiaries.</li> </ul>

### 3.8. Teknik Analisis Penelitian

Setelah data laporan keuangan perusahaan (*audited*) dengan informasi segmen usaha didapatkan, selanjutnya dilakukan pengelompokan perusahaan berdasarkan strategi yang dijalankan oleh perusahaan tersebut. Untuk mengetahui jenis strategi diversifikasi dari setiap perusahaan yang menjadi obyek penelitian, maka dilakukan pengukuran tingkat diversifikasi dengan menggunakan pengukur tingkat diversifikasi kategori Rumelt, rumus 2.1 dan rumus 2.2.

1. *Single business* : *Specialization ratio*  $\geq 0.95$   
95% pendapatannya berasal dari satu unit bisnis
2. *Dominant business* :  $0.95 < \textit{Specialization ratio} \leq 0.7$   
Antara 70% sampai dengan 94% pendapatannya berasal dari satu unit bisnis
3. *Related business* : *Specialization ratio*  $< 0.7$  dan *Related ratio*  $\geq 0.7$ 
  - a. *Related constrain* :  $< 70\%$  pendapatannya berasal dari bisnis dominan; semua unit bisnis berbagi produk, teknologi, dan distribusi
  - b. *Related linked* :  $< 70\%$  pendapatannya berasal dari bisnis dominan; dan keterbatasan hubungan unit bisnisnya
4. *Unrelated business* : *Specialization ratio*  $< 0.7$  dan *Related ratio*  $< 0.7$   
 $< 70\%$  pendapatannya berasal dari bisnis dominan; unit bisnis yang ada tidak terkait

Dari hasil pengukuran tingkat diversifikasi tersebut, masing-masing perusahaan dikategorikan pada *Single Business*, *Dominat*, *Related* dan *Unrelated Business* sesuai Tabel 2, kemudian dilanjutkan ke perhitungan risiko bisnis menggunakan koefisien variasi laba usaha ( $CV_{EBIT}$ ) rumus 3.1, 3.2 dan 3.3. Penilaian hasil risiko bisnis masing-masing strategi perusahaan tersebut dibandingkan. Secara garis besar, proses dan teknik analisis pada penelitian ini dapat dijelaskan pada gambar 6.



Gambar 6 Kerangka Penelitian

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## BAB 4 ANALISIS DATA DAN HASIL PENELITIAN

### 4.1. Pengolahan dan Analisis Data

Dalam menjalankan bisnisnya, segmen bisnis perusahaan jasa pelabuhan diidentifikasi dalam 4 (empat) layanan utama; layanan kapal, layanan penumpukan/penyimpanan barang, layanan bongkar muat, dan layanan lainnya. Transformasi perencanaan bisnis dilakukan agar dapat lebih baik dan fokus dalam pelayanan segmen bisnis inti yang diberikan. Perusahaan terus mengembangkan segmen bisnis ke yang bukan bisnis inti, kemudian mengklasifikasikannya ke dalam *non-core business segment strategic* dan *non-strategic business*. *Non-Core Business Strategis* seperti *cargo consolidation* / distribusi & depo, *forwarding*, properti, penumpang, *cruise*, dan marina, pemeliharaan, distribusi energi & tenaga kerja, fasilitas dan infrastruktur transportasi, dan rupa-rupa usaha.

Berdasarkan perusahaan yang diteliti sesuai informasi segmen bisnis dalam laporan keuangan dalam Bab Lampiran adalah laporan pendapatan murni sebelum dikurangi biaya operasi perusahaan selama tahun penelitian (2010-2018) tetap berada pada satu strategi yang sama atau paling tidak 5 dari 9 tahun penelitian. Hal ini dilakukan karena tidak jarang dalam penelitian ini ditemukan suatu perusahaan yang selama enam tahun penelitian memiliki strategi yang berbeda.

Tabel 11-13 berikut ini akan menampilkan seluruh hasil pengukuran perusahaan yang diteliti selama 9 tahun dari tahun 2010-2018 beserta nilai *Specialization Ratio* dan *Related Rationya* sesuai rumus 2.1 dan 2.2 pada Bab 2 dengan perhitungan tingkat diversifikasi menggunakan kategori Rumelt berikut hasil pengkategorian jenis strategi perusahaannya.

Setelah dilakukan pemisahan dan pemilihan perusahaan yang berada di satu kategori strategi yang sama, selanjutnya dilakukan perhitungan risiko bisnis pada masing-masing kelompok strategi menggunakan koefisien variasi laba usaha ( $CV_{EBIT}$ ) rumus 3.1, 3.2 dan 3.3 pada Bab 3. Laba operasi diperoleh dari pendapatan murni sebelum dikurangi biaya operasi dapat dilihat di masing-masing tabel perusahaan objek penelitian di Bab Lampiran.

Tabel 14 – 18 menunjukkan risiko bisnis perusahaan dengan masing-masing kelompok strategi. Terdapat kolom jumlah, rata-rata, dan koefisien variasi laba operasi pada bagian kanan bawah pada tabel tersebut. Jumlah pada bagian kanan bawah tabel didapat dengan menjumlahkan seluruh laba operasi yang terdapat pada masing-masing tabel. Rata-rata didapat dengan membagi nilai jumlah laba operasi dengan banyaknya jumlah data laba operasi. Jumlah data laba operasi pada masing-masing strategi berbeda, *single business* ada 22 data (3 perusahaan), 15 perusahaan terdiversifikasi ada 128 data, *related diversified firm* ada 77 data, dan *unrelated diversified firm* ada 51 data. Risiko bisnis adalah koefisien variasi dari seluruh laba operasi yang tertera pada tabel tersebut.

Selain itu, dari Tabel 11 dapat dilihat bahwa tidak semua kategori perusahaan jasa pelabuhan Indonesia (PT Pelindo) adalah *dominant business*. Ada satu kategori perusahaan terdiversifikasi terkait yaitu IPC. Dan sesuai dengan penjelasan *the Rumlet's result calculation of SR and RR* pada Bab 2, bahwa *dominant business* dapat dikategorikan sebagai perusahaan yang terdiversifikasi. Selanjutnya dengan melihat nilai SR dan RR dari PT Pelindo, maka dapat dikategorikan sebagai *dominant constraint* karena sebagian besar kegiatan masih saling terkait, sehingga objek penelitian utama ini dikategorikan sebagai perusahaan yang terdiversifikasi terkait.

Hasil perhitungan nilai risiko bisnis perusahaan yang sama-sama memiliki strategi diversifikasi terkait (Tabel 14 dan Tabel 15), nilai risiko bisnis PT Pelindo tetap lebih rendah dengan nilai 0,56 dibandingkan 1,94. Jika perusahaan yang terdiversifikasi terkait digabungkan menjadi Tabel 16 maka nilai risiko bisnis meningkat menjadi 2,78. Untuk perusahaan dengan strategi diversifikasi tidak terkait sendiri pada Tabel 17 memiliki nilai risiko bisnis 0,85.

Selanjutnya, untuk mengetahui nilai risiko bisnis perusahaan yang terdiversifikasi baik terkait maupun tidak, dengan menggabungkan Analisa perhitungan dalam tabel 14, 15 dan 16, maka diperoleh 2,89 (Tabel 18). Antara perusahaan yang tidak terdiversifikasi (*single business*) dan terdiversifikasi dengan nilai risiko bisnis (Tabel 18 dan 19), memiliki nilai risiko bisnis yang lebih rendah daripada perusahaan yang terdiversifikasi, dengan nilai 1,06 dan 2,89.

Tabel 11 Kategori Strategi Perusahaan, *Specialization Ratio* dan *Related Ratio* (1)

No.	Kawasan	Pelabuhan	Anak Perusahaan	Value of	Tahun					Klasifikasi Bisnis				
					2010	2011	2012	2013	2014		2015	2016	2017	2018
1	Asia	PT Pelindo I, Medan, Sumatera Utara (Indonesia)	<b>No.of subsidiaries</b> : 5 <b>Type of subsidiare</b> a. Container terminal; b. Container depot and logistics services; c. Health care business; d. Industrial estate business.	SR	0,66	0,73	0,82	0,85	0,85	0,86	0,86	0,88	0,88	Dominant Business
				RR										
2		IPC, Tanjung Priok, Jakarta (Indonesia)	<b>No.of subsidiaries</b> : 13 <b>Type of subsidiare</b> a. Container terminal; b. Logistics business; c. Utilities (energy supply electricity); d. Shipping channel management (dreging); e. Health care business; f. Information and technology research and development; g. Training and Human Resource Development; h. Industrial estate business.	SR	0,77	0,82	0,82	0,76	0,80	0,74	0,68	0,66	0,66	Related Business
				RR										
3	Asia	PT Pelindo III, Tanjung Perak, Surabaya (Indonesia)	<b>No.of subsidiaries</b> : 10 <b>Type of subsidiare</b> a. Container terminal; b. Energy supply (electricity); c. Marine service; d. Shipping channel management; e. Health care business; f. Highway construction and consulting; g. Property; h. Training and Human Resource Development.	SR	0,90	0,90	0,89	0,90	0,88	0,88	0,83	0,85	0,87	Dominant Business
				RR										
4		PT Pelindo IV, Makasar, Sulawesi (Indonesia)	<b>No.of subsidiaries</b> : 3 <b>Type of subsidiare</b> a. Container terminal; b. Logistic services c. Marine services; d. Shipping channel management; e. Health care business	SR	0,77	0,91	0,90	0,89	0,86	0,84	0,87	0,83	0,85	Dominant Business
				RR										

Tabel 12 Kategori Strategi Perusahaan, *Specialization Ratio* dan *Related Ratio* (2)

No.	Kawasan	Pelabuhan	Anak Perusahaan	Value of	Tahun										Klasifikasi Bisnis
					2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
5	Asia	Pelabuhan Dalian Port Ltd. (Cina)	<b>No.of subsidiaries</b> : >40 <b>Type of subsidiaries</b> a. Container depot and terminal logistics services; b. Agency services; c. Sale of goods (fuels); d. Property development; e. Trading business; f. Construction and Project Management - Supervisory Services; g. Information and technology research and development; h. Sale of software; i. Automobile business; j. Ancillary port operations.	SR	0,67	0,71	0,63	0,44	0,41	0,39	0,61	0,40	0,00	Unrelated Business	
				RR	0,81	0,83	0,86	0,57	0,61	0,53	0,30	0,46	0,00		
6		Pelabuhan Tianjian (Cina)	<b>No.of subsidiaries</b> : >20 <b>Type of subsidiaries</b> a. Port services; b. Energy supply; c. Pharmaceutical; d. Property development; e. Electrical and mechanical hydroelectric equipment manufacture; f. Sales of fuels and material.	SR	0,52	0,52	0,54	0,55	0,68	0,57	0,68	0,59	0,59	Unrelated Business	
				RR	0,48	0,52	0,54	0,45	0,32	0,57	0,68	0,59	0,59		
7		Otoritas Pelabuhan Klang (Malaysia)	<b>No.of subsidiaries</b> : 2 <b>Type of subsidiaries</b> a. Transshipment megahub operator; b. Inland port.	SR	0,83	0,83	0,83	0,83	0,83	0,82	0,81	0,82	0,00	Dominant Business	
				RR											
8		Pelabuhan Salalah (Oman)	<b>No.of subsidiaries</b> : 1 <b>Type of subsidiaries</b> Terminal services and facilities	SR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	Single Business	
				RR											
9		Otoritas Pelabuhan Filipina	<b>No.of subsidiaries</b> : n/a	SR	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,95	0,98	0,93	0,92	Single Business	
				RR											
10	DP World, Dubai (Uni Emirat Arab)	<b>No.of subsidiaries</b> : n/a	SR	0,97	1,00	1,00	1,00	0,98	0,88	0,85	0,87	0,76	Dominant Business		
			RR												



Tabel 13 Kategori Strategi Perusahaan, *Specialization Ratio* dan *Related Ratio* (3)

No.	Kawasan	Pelabuhan	Anak Perusahaan	Value of	Tahun										Klasifikasi Bisnis
					2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
11	Australia	Pelabuhan Southern (Australia Barat)	No.of subsidiaries : n/a	SR	0,35	0,34	0,34	0,34	0,35	0,29	0,33	0,52	0,50	Related Business	
				RR	0,96	0,95	0,95	0,96	0,96	1,00	1,00	0,98	0,98		
12	Eropa	Pelabuhan Duisburg (Jerman)	No.of subsidiaries : 8 <u>Type of subsidiaries</u> Rail operator, Packing and logistics services	SR	0,37	0,38	0,34	0,36	0,39	0,36	0,36	0,39	0,37	Unrelated Business	
				RR	0,62	0,62	0,56	0,62	0,59	0,63	0,62	0,57	0,62		
13		Pelabuhan Piraeus (Yunani)	No.of subsidiaries : 2 <u>Type of subsidiaries</u> Logistic business and ship services	SR	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	0,63	0,64	0,67	Related Business	
				RR							1,00	1,00	1,00		
14		Pelabuhan Seattle (USA)	No.of subsidiaries : n/a <u>Type of subsidiaries</u> Aviation, seaport and real estate	SR	0,61	0,61	0,60	0,63	0,61	0,60	0,49	0,48	0,49	Unrelated Business	
				RR	0,39	0,39	0,38	0,35	0,37	0,38	0,49	0,50	0,48		
15		Pelabuhan Oakland (USA)	No.of subsidiaries : n/a <u>Type of subsidiaries</u> Aviation, seaport and real estate	SR	0,50	0,51	0,50	0,48	0,49	0,48	0,51	0,53	Unrelated Business		
				RR	0,54	0,55	0,54	0,52	0,51	0,52	0,49	0,47			
16	Amerika Utara	Otoritas Pelabuhan Houston (USA)	No.of subsidiaries : n/a	SR	0,87	0,88	0,86	0,87	0,93	0,93	0,94	0,94	0,95	Dominant Business	
				RR											
17		Otoritas Pelabuhan Virginia (USA)	No.of subsidiaries : 1 <u>Type of subsidiaries</u> Terminal services and facilities	SR			0,96	0,96	0,97	0,97	0,97	0,98	0,97	Single Business	
				RR											
18		Pelabuhan Metro Vancouver (Canada)	No.of subsidiaries : 6 <u>Type of subsidiaries</u> Terminal services and facilities, venture capital and	SR	0,66	0,64	0,63	0,64	0,63	0,61	0,61	0,60	0,59	Unrelated Business	
				RR	0,34	0,36	0,37	0,36	0,37	0,39	0,39	0,40	0,41		

Tabel 14 Perusahaan Yang Terdiversifikasi Terkait beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis (PT Pelindo)

Regions	Port	Operating Income (Rp 1.000.000)									Σ Operating Income (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	PT Pelindo I, Medan, Sumatera Utara (Indonesia)	914.015	1.112.066	610.687	713.084	599.921	781.491	937.626	1.279.833	1.244.947	8.193.670
	IPC, Tg.Priok, Jakarta (Indonesia)	976.140	1.099.464	1.565.218	1.243.951	1.432.607	1.937.389	2.514.603	3.257.661	3.394.146	17.421.178
	PT Pelindo III, Tg.Perak Surabaya (Indonesia)	1.001.849	1.350.934	1.607.151	1.974.087	2.228.509	2.229.742	1.982.044	3.057.014	3.295.342	18.726.672
	PT Pelindo IV, Makassar, Sulawesi (Indonesia)	429.063	450.292	574.204	653.290	1.082.123	1.007.753	921.588	1.254.435	1.433.305	7.806.053
n										36	
Total (Rp 1.000.000)										52.147.573	
μ (Rp 1.000.000)										1.448.544	

Regions	Port	CV <sub>EBIT</sub> (Rp 1.000.000)									Total CV (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	PT Pelindo I, Medan, Sumatera Utara (Indonesia)	285.720.732.043	113.216.939.392	702.003.403.652	540.900.643.757	720.160.494.184	444.959.299.128	261.037.242.878	28.463.467.686	41.451.789.146	3.137.914.011.867
	IPC, Tg.Priok, Jakarta (Indonesia)	223.165.505.448	121.856.639.926	13.612.891.287	41.858.060.883	253.973.576	238.969.358.939	1.136.481.963.630	3.272.903.707.270	3.785.368.581.141	8.834.470.682.098
	PT Pelindo III, Tg.Perak Surabaya (Indonesia)	199.536.158.813	9.527.654.366	25.156.274.262	276.195.755.698	608.345.862.560	610.270.771.019	284.622.914.081	2.587.175.913.781	3.410.664.262.800	8.011.495.567.380
	PT Pelindo IV, Makassar, Sulawesi (Indonesia)	1.039.340.772.738	996.506.465.056	764.470.448.027	632.428.454.138	134.264.132.510	194.296.444.961	277.682.314.251	37.678.183.314	232.208.638	4.076.899.423.633
n										36	
Total (Rp 1.000.000)										24.060.779.684.977	
σ (Rp 1.000.000)										817.530	
Business Risk										0,56	

Tabel 15 Perusahaan Yang Terdiversifikasi Terkait beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis (selain PT Pelindo)

Regions	Port	Operating Income (Rp 1.000.000)									Σ Operating Income (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	Port Klang Authority (Malaysia)	285.229	447.866	592.750	293.803	1.526.310	1.739.349	2.133.485	2.165.696		9.184.488
	DP World (UAE)	19.575.717	9.219.286	18.205.226	21.443.696	26.120.390	36.213.287	38.317.484	43.220.894	55.461.697	267.777.677
Australia	Southern Port	165.311	211.002	248.176	289.639	328.862	824.185	935.609	961.268	840.988	4.805.041
Europe	Piraeus Port Authority	7.461			41.283	70.610	80.256	166.395	259.805	605.026	1.230.835
North America	Port of Houston Authority		192.886	332.713	452.163	616.930	945.780	561.222	1.001.418	1.257.502	5.360.614
n										41	
Total (Rp 1.000.000)										288.358.655	
μ (Rp 1.000.000)										7.033.138	

Regions	Port	CV <sub>EBIT</sub> (Rp 1.000.000)									Total CV (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	Port Klang Authority (Malaysia)	45.534.275.044.943	43.365.801.854.750	41.478.591.061.237	45.418.635.173.322	30.325.157.254.913	28.024.203.135.826	24.006.602.169.129	23.691.990.275.051		281.845.255.969.170
	DP World (UAE)	157.316.284.170.922	4.779.241.348.675	124.815.551.430.543	207.664.187.534.808	364.323.201.184.733	851.481.119.210.773	978.710.319.195.143	1.309.553.666.475.210	2.345.325.351.563.790	6.343.968.922.114.600
Australia	Southern Port	47.167.048.613.107	46.541.541.964.548	46.035.705.522.009	45.474.779.534.143	44.947.309.436.810	38.551.092.277.741	37.179.862.167.984	36.867.604.271.443	38.342.716.886.951	381.107.660.674.735
Europe	Piraeus Port Authority	49.360.133.916.735			48.886.040.083.688	48.476.801.216.263	48.342.563.057.702	47.152.161.188.417	45.878.035.925.387	41.320.627.784.687	329.416.363.172.877
North America	Port of Houston Authority		46.789.051.392.310	44.895.688.377.774	43.309.226.568.924	41.167.724.204.674	37.055.928.104.586	41.885.695.194.385	36.381.644.267.175	33.357.973.695.259	324.842.931.805.086
n										41	
Total (Rp 1.000.000)										7.661.181.133.736.470	
σ (Rp 1.000.000)										13.669.604	
Business Risk										1,94	

Tabel 16 Perusahaan Yang Terdiversifikasi Terkait beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis

Regions	Port	Operating Income (Rp 1.000.000)									Σ Operating Income (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	PT Pelindo I, Medan, Sumatera Utara (Indonesia)	914.015	1.112.066	610.687	713.084	599.921	781.491	937.626	1.279.833	1.244.947	8.193.670
	IPC, Tg.Priok, Jakarta (Indonesia)	976.140	1.099.464	1.565.218	1.243.951	1.432.607	1.937.389	2.514.603	3.257.661	3.394.146	17.421.178
	PT Pelindo III, Tg.Perak Surabaya (Indonesia)	1.001.849	1.350.934	1.607.151	1.974.087	2.228.509	2.229.742	1.982.044	3.057.014	3.295.342	18.726.672
	PT Pelindo IV, Makasar, Sulawesi (Indonesia)	429.063	450.292	574.204	653.290	1.082.123	1.007.753	921.588	1.254.435	1.433.305	7.806.053
	Port Klang Authority (Malaysia)	285.229	447.866	592.750	293.803	1.526.310	1.739.349	2.133.485	2.165.696		9.184.488
	DP World (UAE)	19.575.717	9.219.286	18.205.226	21.443.696	26.120.390	36.213.287	38.317.484	43.220.894	55.461.697	267.777.677
Australia	Southern Port	165.311	211.002	248.176	289.639	328.862	824.185	935.609	961.268	840.988	4.805.041
Europe	Piraeus Port Authority	7.461			41.283	70.610	80.256	166.395	259.805	605.026	1.230.835
North America	Port of Houston Authority		192.886	332.713	452.163	616.930	945.780	561.222	1.001.418	1.257.502	5.360.614
n											77
<b>Total (Rp 1.000.000)</b>											<b>288.358.655</b>
<b>μ (Rp 1.000.000)</b>											<b>3.744.918</b>

Regions	Port	CV <sub>EBIT</sub> (Rp 1.000.000)									Total CV (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	PT Pelindo I, Medan, Sumatera Utara (Indonesia)	8.014.008.469.680	6.931.905.168.924	9.823.399.777.907	9.192.013.624.725	9.891.003.633.401	8.781.897.182.404	7.880.888.025.832	6.076.644.525.161	6.249.855.117.968	72.841.615.526.001
	IPC, Tg.Priok, Jakarta (Indonesia)	7.666.130.855.097	6.998.424.766.063	4.751.090.359.679	6.254.832.559.197	5.346.779.604.437	3.267.160.997.716	1.513.674.551.594	237.419.450.397	123.040.665.615	36.158.553.809.793
	PT Pelindo III, Tg.Perak Surabaya (Indonesia)	7.524.425.361.218	5.731.157.491.829	4.570.046.049.256	3.135.841.024.814	2.299.495.051.503	2.295.757.120.298	3.107.722.188.796	473.211.700.080	202.118.145.560	29.339.774.133.353
	PT Pelindo IV, Makasar, Sulawesi (Indonesia)	10.994.891.314.189	10.854.557.864.488	10.053.426.673.256	9.558.161.236.143	7.090.475.098.206	7.492.070.064.369	7.971.190.047.643	6.202.503.522.420	5.343.551.390.230	75.560.827.210.942
	Port Klang Authority (Malaysia)	11.969.445.238.603	10.870.546.952.266	9.936.157.796.278	11.910.191.887.653	4.922.221.034.720	4.022.306.111.587	2.596.716.106.847	2.493.940.631.601		58.721.525.759.555
	DP World (UAE)	250.614.202.769.856	29.968.704.330.646	209.100.518.615.831	313.246.761.486.461	500.661.776.575.705	1.054.195.033.438.110	1.195.262.359.023.930	1.558.352.688.093.820	2.674.625.291.152.090	7.786.027.335.486.450
Australia	Southern Port	12.813.584.355.226	12.488.561.155.034	12.227.200.307.436	11.938.951.051.976	11.669.432.617.604	8.530.676.914.876	7.892.216.220.771	7.748.704.990.596	8.432.805.281.842	93.742.132.895.361
Europe	Piraeus Port Authority	13.968.580.522.903			13.716.911.718.645	13.500.539.494.569	13.429.742.462.444	12.805.825.385.507	12.146.008.231.888	9.858.921.576.690	89.426.529.392.647
North America	Port of Houston Authority		12.616.931.014.262	11.643.137.215.481	10.842.230.595.034	9.784.306.399.933	7.835.171.985.619	10.135.917.344.983	7.526.789.554.855	6.187.237.766.109	76.571.721.876.275
n											77
<b>Total (Rp 1.000.000)</b>											<b>8.318.390.016.090.380</b>
<b>σ (Rp 1.000.000)</b>											<b>10.393.798</b>
<b>Business Risk</b>											<b>2,78</b>

Tabel 17 Perusahaan Yang Terdiversifikasi Tidak Terkait beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis

Regions	Port	Operating Income (Rp 1.000.000)									Σ Operating Income (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	Dalian Port (China)	2.115.525	1.631.178	1.386.616	1.328.521	913.133	915.767	1.436.236	1.590.132		11.317.108
	Port of Tianjian (China)	3.275.530	3.727.143	3.887.090	4.328.698	4.717.834	4.601.807	4.455.435	3.918.141	2.625.779	35.537.457
Europe	Port of Duisburg (Germany)		90.987	224.241	182.683	284.504	243.490	235.833	331.191	243.671	1.836.600
	Port of Seattle	784.584	804.083	784.682	929.140	826.651	1.084.994	1.518.174	1.311.494	1.776.824	9.820.626
North America	Port of Oakland	509.322	713.645	799.606	915.834	829.273	853.124	736.491	888.008		6.245.302
	Port Metro Vancouver	888.718	885.423	947.293	1.168.595	1.194.336	1.333.368	1.257.490	1.358.008	1.524.199	10.557.431
n										51	
Total (Rp 1.000.000)										75.314.523	
μ (Rp 1.000.000)										1.476.755	

Regions	Port	CV <sub>EBIT</sub> (Rp 1.000.000)									Total CV (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	Dalian Port (China)	408.026.336.344	23.846.489.078	8.125.073.751	21.973.547.450	317.670.032.312	314.708.485.721	1.641.800.103	12.854.300.755		1.108.846.065.515
	Port of Tianjian (China)	3.235.590.382.495	5.064.242.906.371	5.809.714.293.264	8.133.575.391.298	10.504.592.625.284	9.765.949.872.682	8.872.531.678.083	5.960.363.106.861	1.320.255.622.179	58.666.815.878.516
Europe	Port of Duisburg (Germany)		1.920.354.790.489	1.568.792.550.724	1.674.623.025.610	1.421.462.738.347	1.520.943.673.738	1.539.889.045.797	1.312.317.962.629	1.520.496.673.928	12.478.880.461.263
	Port of Seattle	479.101.351.348	452.488.019.438	478.966.200.044	299.882.556.390	422.635.963.420	153.476.986.548	1.715.521.223	27.311.290.444	90.041.341.204	2.405.619.230.060
North America	Port of Oakland	935.927.536.761	582.337.704.887	458.531.548.715	314.633.088.793	419.233.421.731	388.916.180.008	547.990.595.855	346.623.881.035		3.994.193.957.784
	Port Metro Vancouver	345.787.749.921	349.673.543.297	280.330.595.548	94.962.797.022	79.760.600.825	20.560.048.159	48.077.252.385	14.100.825.073	2.250.896.008	1.235.504.308.237
n										51	
Total (Rp 1.000.000)										79.889.859.901.375	
σ (Rp 1.000.000)										1.251.586	
Business Risk										0,85	

Tabel 18 Perusahaan Yang Terdiversifikasi beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis

Regions	Port	Operating Income (Rp 1.000.000)										Σ Operating Income (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Asia	PT Pelindo I, Medan, Sumatera Utara (Indonesia)	914.015	1.112.066	610.687	713.084	599.921	781.491	937.626	1.279.833	1.244.947	8.193.670	
	IPC, Tg.Priok, Jakarta (Indonesia)	976.140	1.099.464	1.565.218	1.243.951	1.432.607	1.937.389	2.514.603	3.257.661	3.394.146	17.421.178	
	PT Pelindo III, Tg.Perak Surabaya (Indonesia)	1.001.849	1.350.934	1.607.151	1.974.087	2.228.509	2.229.742	1.982.044	3.057.014	3.295.342	18.726.672	
	PT Pelindo IV, Makasar, Sulawesi (Indonesia)	429.063	450.292	574.204	653.290	1.082.123	1.007.753	921.588	1.254.435	1.433.305	7.806.053	
	Dalian Port (China)	2.115.525	1.631.178	1.386.616	1.328.521	913.133	915.767	1.436.236	1.590.132		11.317.108	
	Port of Tianjian (China)	3.275.530	3.727.143	3.887.090	4.328.698	4.717.834	4.601.807	4.455.435	3.918.141	2.625.779	35.537.457	
	Port Klang Authority (Malaysia)	285.229	447.866	592.750	293.803	1.526.310	1.739.349	2.133.485	2.165.696		9.184.488	
	DP World (UAE)	19.575.717	9.219.286	18.205.226	21.443.696	26.120.390	36.213.287	38.317.484	43.220.894	55.461.697	267.777.677	
Australia	Southern Port	165.311	211.002	248.176	289.639	328.862	824.185	935.609	961.268	840.988	4.805.041	
Europe	Piraeus Port Authority (Greece)	7.461			41.283	70.610	80.256	166.395	259.805	605.026	1.230.835	
	Port of Lousoung (Vietnam)		90.987	224.241	182.683	284.504	243.490	235.833	331.191	243.671	1.836.600	
North America	Port of Seattle	784.584	804.083	784.682	929.140	826.651	1.084.994	1.518.174	1.311.494	1.776.824	9.820.626	
	Port of Oakland	509.322	713.645	799.606	915.834	829.273	853.124	736.491	888.008		6.245.302	
	Port of Houston Authority		192.886	332.713	452.163	616.930	945.780	561.222	1.001.418	1.257.502	5.360.614	
	Port Metro Vancouver	888.718	885.423	947.293	1.168.595	1.194.336	1.333.368	1.257.490	1.358.008	1.524.199	10.557.431	
<b>n</b>											<b>128</b>	
<b>Total (Rp 1.000.000)</b>											<b>363.673.179</b>	
<b>μ (Rp 1.000.000)</b>											<b>2.841.197</b>	

Regions	Port	CV <sub>BRR</sub> (Rp 1.000.000)										Total CV (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
Asia	PT Pelindo I, Medan, Sumatera Utara (Indonesia)	3.714.028.607.925	2.989.891.438.263	4.975.172.358.407	4.528.862.742.001	5.023.316.806.777	4.242.387.576.093	3.623.582.722.264	2.437.858.169.740	2.548.014.477.581	34.083.114.899.049	
	IPC, Tg.Priok, Jakarta (Indonesia)	3.478.437.500.131	3.033.632.831.950	1.628.121.667.542	2.551.192.969.005	1.984.124.531.177	816.869.049.476	106.663.591.634	173.442.117.805	305.752.999.508	14.078.237.258.229	
	PT Pelindo III, Tg.Perak Surabaya (Indonesia)	3.383.199.997.085	2.220.882.943.846	1.522.868.813.566	751.879.248.612	375.386.229.586	373.876.866.875	738.142.817.274	46.576.998.348	206.248.022.838	9.619.061.938.029	
	PT Pelindo IV, Makasar, Sulawesi (Indonesia)	5.818.388.717.199	5.716.425.330.743	5.139.257.318.821	4.786.935.770.238	3.094.340.316.068	3.361.515.836.545	3.684.897.598.258	2.517.812.676.245	1.982.158.191.267	36.101.731.755.384	
	Dalian Port (China)	526.599.788.776	1.464.144.199.708	2.115.804.546.923	2.288.189.044.818	3.717.429.212.615	3.707.281.436.644	1.973.913.954.377	1.565.162.483.627		17.358.524.667.489	
	Port of Tianjian (China)	188.645.450.518	784.900.191.460	1.093.893.304.284	2.212.659.344.970	3.521.768.607.890	3.099.749.791.615	2.605.764.870.536	1.159.808.681.382	46.404.733.633	14.713.594.976.288	
	Port Klang Authority (Malaysia)	6.532.970.939.033	5.728.030.200.966	5.055.510.607.827	6.489.214.626.496	1.728.927.852.418	1.214.068.754.350	500.856.335.063	456.301.106.095		27.705.880.422.248	
	DP World (UAE)	280.044.162.184.943	40.680.017.153.036	236.053.395.695.973	346.052.984.832.033	541.920.852.306.961	1.113.696.433.105.410	1.258.566.971.967.650	1.630.519.928.303.670	2.768.917.071.115.670	8.216.451.816.665.340	
Australia	Southern Port	7.160.365.020.762	6.917.925.450.252	6.723.755.265.265	6.510.447.356.540	6.311.823.291.643	4.068.334.839.336	3.631.265.464.434	3.534.131.870.967	4.000.833.602.604	48.858.882.161.804	
Europe	Piraeus Port Authority (Greece)	8.030.057.058.555			7.839.518.630.394	7.676.153.077.863	7.622.791.942.860	7.154.565.206.161	6.663.581.955.688	5.000.461.079.099	49.987.128.950.620	
North America	Port of Seattle	4.229.656.308.929	7.563.655.115.621	6.848.457.869.004	7.067.694.632.197	6.536.676.391.546	6.748.080.620.431	6.787.921.613.884	6.300.129.227.644	6.747.139.039.474	54.599.754.509.801	
	Port of Oakland	5.437.640.213.994	4.526.477.063.895	4.168.093.505.836	3.707.022.647.746	4.047.837.057.611	3.952.433.436.328	4.429.784.054.443	3.814.947.549.474		34.084.235.529.326	
	Port of Houston Authority		7.013.551.482.618	6.292.488.288.449	5.707.480.410.934	4.947.362.363.692	3.592.604.953.361	5.198.284.427.463	3.384.785.353.699	2.508.089.814.397	38.644.647.094.613	
	Port Metro Vancouver	3.812.172.488.241	3.825.049.422.162	3.586.671.991.379	2.797.596.419.782	2.712.149.645.832	2.273.548.605.164	2.508.126.609.563	2.199.847.366.767	1.734.483.047.572	25.449.845.596.462	
<b>n</b>											<b>128</b>	
<b>Total (Rp 1.000.000)</b>											<b>8.650.367.070.966.680</b>	
<b>σ (Rp 1.000.000)</b>											<b>8.220.766</b>	
<b>Business Risk</b>											<b>2,89</b>	

Tabel 19 Perusahaan Yang Tidak Terdiversifikasi (Single Business) beserta Laba Operasi dan Risiko Bisnis

Regions	Port	Operating Income (Rp 1.000.000)									Σ Operating Income (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	Port of Salalah (Oman)	285.946	108.016	487.726	305.215	276.057	205.816	216.941	226.830	36.975	2.149.522
	Philippine Port Authority	776.211	749.841	906.650	2.360.344	1.551.370	1.646.129	2.835.508	2.889.199	3.153.316	16.868.567
North America	Virginia Port Authority						189.879	66.329	466.024	652.371	1.374.603
										n	22
										<b>Total (Rp 1.000.000)</b>	<b>20.392.692</b>
										<b>μ (Rp 1.000.000)</b>	<b>926.941</b>

Kawasan	Port	CV <sub>EBIT</sub> (Rp 1.000.000)									Total (Rp 1.000.000)
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Asia	Port of Salalah (Oman)	410.873.838.464	670.637.408.788	192.909.139.179	386.542.367.379	423.649.279.327	520.020.946.764	504.099.433.667	490.154.788.234	792.038.967.955	4.390.926.169.756
	Philippine Port Authority	22.719.378.720	31.364.149.021	411.696.809	2.054.644.434.682	389.912.086.718	517.232.361.670	3.642.627.757.954	3.850.456.302.917	4.956.747.029.621	15.466.115.198.111
North America	Virginia Port Authority	-	-	-	-	-	543.259.885.814	740.652.353.334	212.444.096.297	75.388.612.986	1.571.744.948.430
										n	22
										<b>Total (Rp 1.000.000)</b>	<b>21.428.786.316.297</b>
										<b>σ (Rp 1.000.000)</b>	<b>986.932</b>
										<b>Business Risk</b>	<b>1,06</b>

## 4.2. Interpretasi

Persamaan pada tabel 14 dan 15 sebagai perusahaan yang mengambil strategi diversifikasi terkait, PT Pelindo sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa pelabuhan, telah berkembang pesat dari tahun ke tahun dan sejalan dengan pertumbuhan dunia bisnis dan pemerintah, program pengembangan, risiko bisnis perusahaan lebih rendah daripada perusahaan diversifikasi terkait seperti Otoritas Pelabuhan Klang dan DP World, yang diklasifikasikan ke dalam kategori diversifikasi yang tidak terkait. Menggunakan bukti empiris dari studi sebelumnya menyimpulkan bahwa biaya rata-rata yang lebih rendah dari perusahaan yang terdiversifikasi terkait menunjukkan bahwa biaya birokrasi yang timbul pada perusahaan yang terdiversifikasi terkait, koordinasi antara setiap segmen bisnis tidak muncul. Kemungkinan besar disebabkan oleh mayoritas segmen bisnis di perusahaan yang terdiversifikasi yang jumlahnya tidak terlalu besar, sehingga koordinasi tidak mengarah pada biaya yang signifikan. Bahkan, keterkaitan antara segmen dengan satu sama lain menghemat biaya melalui penggunaan bersama sumber daya yang ada.

Tabel 16 dan 17 diatas menunjukkan bahwa perusahaan dengan strategi *related diversification* memiliki suatu risiko bisnis yang lebih tinggi daripada perusahaan dengan strategi *unrelated diversification*. Berdasarkan bukti empiris menyatakan bahwa penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu penelitian sebelumnya yang disebutkan oleh Amit & Livnat (1988) dan Hitt, et al., (2017) perusahaan dengan bisnis terdiversifikasi terkait memiliki risiko usaha lebih tinggi akibat dari usaha yang digeluti masih bergabungan/terlibat dengan *core business*.

Menurut tabel 18 dan 19 menunjukkan bahwa perusahaan yang terdiversifikasi memiliki suatu risiko bisnis yang lebih besar daripada perusahaan yang tidak terdiversifikasi, berarti perumusan masalah yang pertama dari penelitian ini terjawab. Bukti empiris menyatakan bahwa penelitian ini mendukung teori dan beberapa penelitian terdahulu yang mengatakan bahwa perusahaan terdiversifikasi memiliki risiko bisnis yang tinggi. Dikatakan bahwa *Diversification And Business Risk Has A Negative Relationship*, kemudian risiko bisnis yang tinggi dipengaruhi oleh *operating income* yang berfluktuasi

dimana salah satu penyebabnya adalah pendapatan dari hasil penjualan barang usaha yang tidak stabil. Apabila dilihat dari segi hasil penjualan barang usaha dari perusahaan yang khususnya bergerak di bidang jasa pelabuhan (*port services industry*) ini, berarti yang tidak terdiversifikasi (*single business*) lebih stabil dibandingkan perusahaan yang terdiversifikasi. Risiko bisnis yang rendah menunjukkan bahwa perusahaan yang tidak terdiversifikasi memiliki suatu tingkat efisiensi yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan yang terdiversifikasi.

Sebagai batasan penelitian, penelitian ini tidak melihat faktor-faktor penentu di setiap perusahaan tetapi terbatas pada informasi laporan keuangan, sehingga pembahasan dilakukan berdasarkan laporan keuangan. Sehingga dapat dikatakan bahwa perusahaan yang memiliki risiko bisnis lebih rendah berarti perusahaan memiliki faktor produksi berbiaya rendah dan mampu beroperasi secara efisien.



## BAB 5 KESIMPULAN

### 5.1. Kesimpulan

Berdasar kepada hasil analisis dan pembahasan yang telah dikemukakan pada Bab 5, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Dari informasi segmen usaha setiap perusahaan yang menjadi objek penelitian diperoleh hasil dengan :
  - a. Kriteria *single business* adalah perusahaan dengan *specialization ratio* (SR) sebesar 0.95 ke atas, berjumlah 3 perusahaan jasa pelabuhan, yaitu Pelabuhan Salalah (Oman), Otoritas Pelabuhan Filipina dan Otoritas Pelabuhan Virginia (USA).
  - b. Kriteria *related diversification* adalah perusahaan dengan  $SR < 0.7$  dan  $RR > 0.7$ , berjumlah 9 perusahaan jasa pelabuhan, yaitu seluruh perusahaan jasa pelabuhan di Indonesia yang menjadi obyek penelitian dan Otoritas Pelabuhan Klang (Malaysia), DP World, Dubai (Uni Emirat Arab), pelabuhan di kawasan Australia yaitu Pelabuhan Southern (Australia Barat) dan Eropa yaitu Pelabuhan Piraeus (Yunani) serta Amerika Utara yaitu Otoritas Pelabuhan Houston (USA)
  - c. Kriteria *unrelated diversification* adalah perusahaan dengan  $SR < 0.7$  dan  $RR < 0.7$ , berjumlah 6 perusahaan jasa pelabuhan di Asia, Eropa dan Amerika Utara yang menjadi obyek penelitian yaitu Pelabuhan Dalian dan Pelabuhan Tianjian (Cina), Pelabuhan Duisburg (Jerman), Pelabuhan Seattle, Pelabuhan Oakland, Pelabuhan Metro Vancouver (Canada).
2. Bukti empiris dari penelitian ini menyatakan bahwa perusahaan yang melakukan diversifikasi segmen usaha memiliki risiko bisnis yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak terdiversifikasi (*single business*). Dikatakan demikian karena hasil perhitungan risiko bisnis perusahaan terdiversifikasi sebesar 2,89, sedangkan risiko bisnis perusahaan tidak terdiversifikasi sebesar 1,06. Berarti penelitian ini mendukung teori yang disebutkan oleh Afza, et al. Bahwa perusahaan terdiversifikasi memiliki risiko bisnis yang lebih besar, sehingga dari penelitian ini dapat

disimpulkan bahwa perusahaan yang melakukan diversifikasi khususnya diversifikasi segmen usaha (jasa pelabuhan) memiliki risiko bisnis yang lebih tinggi daripada perusahaan yang tidak melakukan diversifikasi segmen usaha.

- 3 Bukti empiris dari penelitian ini diperoleh kesimpulan bahwa perusahaan dengan strategi diversifikasi tidak terkait memiliki risiko bisnis yang lebih rendah dibandingkan perusahaan dengan strategi diversifikasi terkait. Dikatakan demikian karena hasil perhitungan risiko bisnis perusahaan terdiversifikasi terkait sebesar 2,78 sedangkan risiko bisnis perusahaan terdiversifikasi tidak terkait sebesar 0,85, sehingga hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian terdahulu.
- 4 Terlepas dari rumusan masalah dan hasil penelitian yang bertentangan dengan teori yang ada, peneliti mampu menemukan teori yang mendukung hasil penelitian.

Seperti yang sudah dijelaskan, sejak perusahaan mengadopsi keputusan diversifikasi semakin meningkat karena ada semacam keyakinan bahwa dengan mendiversifikasi risiko bisnis yang akan dihadapi perusahaan akan lebih rendah karena risiko mengurangi ketergantungan pada pasar dengan menghancurkan perusahaan menjadi beberapa segmen dan tidak terkonsentrasi pada kegiatan inti perusahaan/bisnis. Selain dianggap mengurangi tingkat risiko bisnis, strategi diversifikasi juga dipandang dapat meningkatkan profitabilitas perusahaan. Diversifikasi dapat meningkatkan profitabilitas sebagian besar perusahaan mengingat strategi diversifikasi mereka di perusahaan mereka akan meningkatkan efisiensi biaya yang dikeluarkan. Efisiensi biaya diversifikasi sektor terjadi karena penggunaan sumber daya fasilitas, pemasok, saluran distribusi, atau bahkan karyawan yang sama.

Meskipun diversifikasi dapat mengurangi ketergantungan pada pasar, terkadang manajemen untuk melakukan diversifikasi akan membawa perusahaan pada risiko baru. Perusahaan dapat melupakan bisnis intinya, tetapi itu akan membahayakan bisnis aktual yang merupakan kegiatan utama di perusahaan mereka. Risiko lain yang mungkin timbul dari diversifikasi adalah bahwa perusahaan akan memerlukan fasilitas atau organisasi baru untuk mendukung

keberhasilan diversifikasi. Risiko terbesar muncul ketika perusahaan memutuskan untuk mengambil kebijakan diversifikasi ke kegiatan bisnis yang memiliki pasar berbeda. Pengetahuan perusahaan untuk pasar baru masih sangat kecil dan perusahaan akan membutuhkan modal besar untuk diinvestasikan sebagai modal awal untuk membangun diversifikasi bisnis tersebut.

## **5.2. Saran**

1. Berdasarkan penelitian ini, maka untuk mengurangi risiko bisnis dari perusahaan yang bergerak di bidang jasa pelabuhan yang terdiversifikasi, dapat dilakukan suatu strategi diversifikasi usaha.
2. Mengingat bahwa hasil penelitian pada perumusan masalah berlawanan dengan penelitian terdahulu, maka disarankan bagi peneliti selanjutnya untuk menganalisa lebih mendalam dan lebih luas lagi mengapa hasil penelitian tersebut berlawanan dari penelitian sebelumnya.
3. Pada tahun mendatang akan semakin banyak perusahaan yang melaporkan informasi segmen usaha, sehingga diharapkan pada penelitian selanjutnya dapat memperbanyak jumlah perusahaan yang diteliti pada masing-masing kelompok strategi dan memperpanjang periode penelitian sehingga penelitian yang dilakukan bisa mendukung atau menghasilkan sesuatu yang lebih dari yang sudah ada.
4. Bagi penelitian selanjutnya disarankan agar menambah pembahasan dengan menganalisis berbagai jenis industri dan perusahaan yang terlibat didalam suatu kelompok strategi yang diteliti.

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## DAFTAR PUSTAKA

(Persero), P. P. I. I., 2009-2018. *Laporan Tahunan*. [Online] Available at: <https://www.pelindo.co.id/id/report#annual-2018> [Accessed 29 Maret 2019].

(Persero), P. P. I. I., 2011-2018. *Laporan Tahunan*. [Online] Available at: <https://www.pelindo1.co.id/id/profil/annual-report.aspx> [Accessed 29 Maret 2019].

(Persero), P. P. I. I., 2014-2017. *Sustainability Report*. [Online] Available at: <https://www.pelindo.co.id/id/report/sustainability-report> [Accessed 29 Maret 2019].

(Persero), P. P. I. I., 2014-2018. *Laporan Tahunan*. Makasar: PT Pelabuhan Indonesia IV (Persero).

Aaker, D. A., 2001. *Developing Business Strategies*. 6th ed. USA: Wiley.

Afza, T., Slahudin, C. & Nazir, M. S., 2008. Diversification and Corporate Performance: An Evaluation of Pakistan Firm. *South Asian Journal of Management*, 15(3), pp. 7-18.

Ambrosini, C. B. & V., 2003. How the Resource-based and the Dynamic Capability Views of the Firm Inform Corporate-level Strategy. *British Journal of Management*, 14(4), pp. 289-303.

Amit, R. & Livnat, J., 1988. A Concept of Conglomerate Diversification. *Journal of Management*, 14(4), pp. 593-604.

Amit, R. & Livnat, J., 1988. Diversification and The Risk-Return Trade Off. *Academy of Management Journal*, 31(1), pp. 154-166.

Amit, R. & Livnat, J., 1988. Diversification and The Risk-Return Trade Off. *Academy of Management Journal*, 31(1).

Amit, R. & Livnat, J., 1988. Diversification, Capital Structure and Systematic Risk: an Empirical Investigation. *Journal of Accounting Auditing & Finance*, 3(1), pp. 19-43.

Amit, R. & Wernerfelt, B., 1990. Why Do Firms Reduce Business Risk?. *The Academy of Management Journal*, 33(3), pp. 520-533.

Anderson, S. C. et al., 2017. Benefits And Risks Of Diversification For Individual Fishers. *Sustainability and Economic Sciences*, 114(40), p. 10797–10802.

Anthony, R. N. & Govindarajan, V., 2006. *Management Control Systems*. 12th ed. Boston: McGraw-Hill Education.

Arasa, S. O., 2014. *Diversification Strategy And Performance Of Kenya Commercial Bank Group*. Nairobi, Kenya, School of Business, University of Nairobi.

Authority, P. P., 2010-2018. *Annual Report*. [Online] Available at: <https://www.ppa.com.ph/annual-report> [Accessed 29 Maret 2019].

Authority, P. P., 2011-2018. *Annual Financial Report*. [Online] Available at: <http://www.olp.gr/en/investor-information/annual-reports> [Accessed 30 Maret 2019].

Authority, S. P., 2019. *Southern Ports*. [Online] Available at: <https://www.southernports.com.au/> [Accessed 30 Maret 2019].

Berger, P. G. & Ofek, E., 1995. Diversification's Effect On Firm Value. *Journal of Financial Economic*, 37(1), pp. 39-65.

Bettis, R. A., 1981. Performance difference related and unrelated diversified firms. *Strategic Management Journal*, Volume 2, pp. 373-393.

Bettis, R. A., 1982. Diversification Strategy, Accounting Determined Risk and Accounting Determined Return. *Academy of Management Journal*, 25(2), pp. 254-264.

Burgers, W., Padgett, D., Bourdeau, B. & Sun, A., 2009. Revisiting the Link Between Product and Industry: Diversification and Corporate Performance. *International Review of Business Research Papers*, Volume 5, pp. 367-379.

Capon N, e. a., 1988. Corporate diversity and economic performance; The impact of market specialisation.. *Strategic Management Journal*, Volume 9, pp. 61-74.

Caves R E, e. a., 1980. *Competition in the Open Economy*, Cambridge: Harvard University Press.

Chandler, A. D., 1962. *Strategy and Structure of British Enterprise*, Boston: Mass, Harvard University Press.

Channon, D., 1973. *The Strategy and Structure, of British Enterprise*, Boston: Mass, Harvard University Press..

Chatterjee, S., 1986. Types of synergy and economic value: The impact of acquisitions on merging and rival firms. *Strategic Management Journal*, 7(2), pp. 119-139.

Chaudhuri S, e. a., 1982. Patterns of diversification in large Indian enterprises.. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers is the journal of the Indian Institute of Management Ahmedabad*, Volume 71, pp. 23-39.

Chowdhury, N., 1999. Is The Asian Conglomerate Doomed ?. 12 April, Volume 139, p. 64.

Christensen H K, M. C. A., 1981. Performance, Corporate Economic; Diversification Strategy vs market structure.. *Strategic Management Journal* , Volume 2, pp. 327-343.

Christensen, H. K. & Montgomery, C. A., 1981. Corporate Economic Performance: Diversification Strategy Versus Market Share. *Strategic Management Journal*, 2(4), pp. 327-343.

Christensen, H. K. & Montgomery, C. A., 1982. The Measurement of Firm Diversification: Some New Empirical Evidence. *Academy of Management Journal*, 25(1), pp. 299-307.

Christiningrum, M., 2015. Effect of Diversification Strategy, Leverage and IOS on Multi Segment Corporate Performance in Indonesia. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, October, 6(5), pp. 157-166.

David, F. R., 2011. Strategic Management : Concepts and Cases. In: S. Yagan, ed. *Strategic Management : Concepts and Cases*. 13 ed. New Jersey: Prentice Hall, p. 137.

Dirisu, J. I., Iyiola, D. O. & Ibidunni, D. O. S., 2013. Product Differentiation : A tool of Competitive Advantage and Optimal Organizational Performance ( A Study Of Unilever NIgeria PLC). *European Scientific*, Volume 9, pp. 258-281.

Drugdová, I. B., 2013. Business Insurance. *Banking Journal*, 7(4), pp. 35-36.

Esmer, S., 2008. Performance Measurements of Container Terminal Operations. *Journal of the Institute of Social Sciences*, 10(1), pp. 238-255.

Gallagher, T. J. & Andrew, J. D., 2008. *Financial Management: Principles and Practice*. 7rd Edition ed. USA: Prentice Hall.

Gibson, C. H. & Frishkoff, P. A., 1983. 2nd Edition ed. Boston, Massachusetts, United States of America: Kent Publishing Company..

Goold, M. & Luchs, K., 1993. Why diversify? Four Decades of Management Thinking. *Academy of Management Executive*, 7(3), pp. 7-25.

Haberberg, A. & Rieple, A., 2003. The Strategic Management of Organization. In: United States: Prentice Hall, p. 347.

Hall, E., 1995. Corporate Diversification and Performance: An Investigation of Causality. *Australian Journal of Management*, 20(1), pp. 25-42.

Hamel, G. & Prahalad, C., 1994. *Competing The Future*. Boston, HBS Press.

Hariharan, C. M. & S., 1991. Diversified expansion by large established firms. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 15(1), pp. 71-89.

Hayden, C., 1992. *Leksikon Manajemen Strategi*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.

Hill, C. W. & Jones, G., 1998. *Strategic Management an Integrated Approach*. 4th Edition ed. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.

Hitt, M., Ireland, R. & Hoskisson, R., 2017. In: *Strategic Management: Concepts and Cases: Competitiveness and Globalization, 12th Edition*. USA: South Western Publishing Co, pp. 213-226.

Horne, J. C. V. & John M. Wachowicz, J., 2008. *Fundamentals of Financial Management*. 13th Edition ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc..

Hoskisson, R. E., 1993. Construct Validity of an Objective (Entropy) Categorical Measure of Diversification Strategy. *Strategic Management Journal*, 14(3), p. 215–235.

Houston, P., 2010-2018. *Financial Report*. [Online] Available at: <https://porthouston.com/financial-transparency/financial-information/> [Accessed 30 Maret 2019].

Hunger, T. L. W. & J. D., 2008. *Strategic Management and Business Policy*. 11th ed. New Jersey: Pearson Education, Inc.

IPC, 2010-2018. *Laporan Tahunan*. [Online] Available at: <https://www.indonesiaport.co.id/laporan-tahunan> [Accessed 29 Maret 2019].

Jackson, S., 2007. Market Share Is Not Enough: Why Strategic Market Positioning Works. *Journal of Business Strategy*, 28(1), pp. 18-25.

Jensen, M. C., 1986. Agency Costs of Free Cash Flow, Corporate Finance, and Takeovers. *The American Economic Review*, 76(2), pp. 323-329.

Kaplan, S. & Weisbach, M. S., 1990. *The Success of Acquisitions : Evidence From Divestitures*, Cambridge: National Bureau of Economic Research.



Kaura, M. N., 1987. Diversification: Profile of Indian industries. *ASCI Journal of Management*, 16(1), pp. 121-135.

Khorwatt, E., 2015. Assessment of Business Risk and Control Risk in the Libyan Context. *Journal of Accounting*, 4(4), pp. 1-9.

Langen, P. W. d. & Haezendonck, E., 2012. Port as Clusters of Economic Activity. In: W. K. Talley, ed. *The Blackwell Companion Maritime Economics*. UK: Blackwell Publishing Ltd, pp. 638-655.

Leedy, P. D., 2016. *Practical Research: Planning and Design*. 11th ed. New York: Macmillan Publishing Co., Inc..

Lestari, W. R. & Sari, N., 2014. *Diversifikasi Terhadap Risiko dan Kinerja Perusahaan Perbankan di Bursa Efek Indonesia*. Lampung, Manajemen, Informatics and Business Institute Darmajaya.

Limited, T. P. D. H., 2011. *Annual Report*. Tianjin: Tianjin Port Development Holdings Limited.

LMFEUI, 2016. Trend Perkembangan Pengelolaan Pelabuhan Dunia Dan Implikasinya Bagi Bumh Pelabuhan Di Indonesia. pp. 1-7.

Lugt, L. d., Dooms, M. & Parolac, F., 2013. Strategy Making by Hybrid Organizations : The Case of The Port Authority.. *Research in Transportation Business & Management*, Volume 8, p. 103–113.

Malaysia, P. K., 2012-2017. *Annual Report*. [Online] Available at: <http://www.pka.gov.my/index.php/en/download/category/64-annual-report> [Accessed 29 Maret 2019].

Markides, C. C., 1997. To Diversify or Not To Diversify. *Harvard Business Review*, pp. 93-102.

Marsh, W. H., 1995. *Basic Financial Management*. Ohio: South-Western College.

Mashiri, E. & Sebele, F., 2014. Diversification as a Corporate Strategy and Its Effect on Firm Performance: A Study of Zimbabwean Listed Conglomerates in the Food and Beverages Sector. *International Journal of Economics and Finance*, 6(5), pp. 182-195.

Michel, A. & Shaked, I., 1984. Does Business Diversification Affect Performance?. *Financial Management*, 13(4), pp. 18-25.

Miller, A., 1998. *Strategic Management*. 3rd Edition ed. Michigan: McGraw Hill.

- Millichamp, A., 2002. *Auditing*. 8th Edition ed. London: The Bath Press Co.
- Mohindru, A. & Chander, S., 2010. Diversification Strategy and Corporate Performance in India: An Empirical Investigation. *Asia-Pacific Journal of Management Research and Innovation*, 6(3).
- Monie, B. J. T. A. G., 2000. *The Measurement of Port Performance: With Particular Reference 10 Container Terminal Operations*, Antwerp: International Labour Organization'S (Ilo'S) Porth'orker Development Programme (Pdp).
- Montgomery, C. A., 1994. Corporate Diversification. *The Journal Of Economic Perspectives*, 8(3), pp. 163-178.
- Mughal, S. L. & Saeed, M. A., 2014. A Detail Analysis On The Relationship Between Group's Diversification Into The Financial Services Industry and Its Impact On Their Financial Performance. *Hournal of Finance and Accounting*, 5(5), pp. 126-145.
- Nachum, L., 1999. Diversification strategies of developing country firms. *Journal of International Management*, Volume 5, pp. 115-140.
- Nathanson D A, C. J. S., 1982. Organisation, diversity and performance. *Strategic Management Journal*, Volume 61, pp. 19-26.
- National Association of Counties, 2015. *Sustainable Ports: Strategies for Port Development and Operation*, Washington, DC: NACO Green Government.
- Nayyar, P. R., 1992. On The Measurement of Corporate Diversification Strategy: Evidence from Large US Service Firm. *Strategic Management Journal*, 13(2), pp. 219-235.
- Oakland, P. o., 2010-2018. *Comprehensive Annual Financial Report*. [Online] Available at: <https://www.portofoakland.com/financial-information/> [Accessed 30 Maret 2019].
- Ohmae, K., 2003. *The Borderless World: Power and Strategy in the Interlinked Economy*, s.l.: McKinsey & Company, Inc.
- Palepu, K., 1985. Diversification Strategy: Profit Performance and the Entropy Measure. *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 239-255.
- Pandya, A. M. & Rao, N. V., 1998. Diversification and Firm Performance : An Empirical Evalution. *Journal of Financial and Strategic Decisions*, 11(2), pp. 67-81.
- Paul, G., 1985. Financial performance of diversified companies In India: A comparative study of diversified and non diversified companies. *Vikalpa: The*

*Journal for Decision Makers is the journal of the Indian Institute of Management Ahmedabad*, 10(2), pp. 179-189.

Pesquera, M. & Ruiz, J., 1996. *Sustainable development strategies for cities and ports*, New York, Geneva: UNCTAD Monographs on Port Managements.

Pleshko, L. P. & Heiens, R. A., 2012. The Market Share Impact Of The Fit Between Market Leadership Efforts And Overall Strategic Aggressiveness. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), pp. 1-15.

Port, D., 2011-2018. *Annual Report*. [Online] Available at: <https://webb-site.com/dbpub/docs.asp?p=34182&s=typup> [Accessed 29 Maret 2019].

Port, D., 2015. *Annual Report*. Liaoning: Dalian Port (PDA) Company Limited.

Port, D., 2018. *Premium Port Strategy Is Decisive*. [Online] Available at: [https://www.duisport.de/wp-content/uploads/2019/09/duisport\\_Geschaeftsbericht\\_2018\\_EN\\_web.pdf](https://www.duisport.de/wp-content/uploads/2019/09/duisport_Geschaeftsbericht_2018_EN_web.pdf) [Accessed 30 Maret 2019].

Porter, M. E., 1996. What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), pp. 61-78.

Porter, M. E., 1998. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, with a new introduction*. New York, Free Press.

Port, T., 2018. *Financial Reports*. [Online] Available at: <http://www.tianjinportdev.com/html/index.php> [Accessed 29 Maret 2019].

Priyanto, E., 2016. *Buku Semua Untuk Negeri*. Surabaya: PT Pelabuhan Indonesia.

Raghunatan, S., 1995. A Refinement of the Entropy Measure of Firm Diversification: Toward Definitional and Computational Accuracy. *Journal of Management*, 21(5), p. 990.

Ramanujam, V. & P. Varadarajan, 1989. Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*, 10(6), pp. 523-551.

Ravenscraft, D. J. & Scherer, F., 1988. Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency. *International Journal of Industrial Organization*, 6(3), pp. 401-405.

Ray, D., 2013. Overviewing the Scope of International Portfolio Investment. *Advances in Applied Economics and Finance (AAEF)*, 4(1), pp. 634-638.

Rumelt, R. P., 1974. *Strategy, Structure and Economic Performance*. Boston: Harvard University Press.

Rumelt, R. P., 1982. Diversification Strategy and Profitability. *Strategic Management Journal*, 3(4), pp. 359-369.

Rumelt, R. P., 1986. *Strategy, Structure, and Economic Performance*. Boston: Harvard Business School Press.

Rumelt, R. P., Teece, D. J. & Schendel, D. E., 1994. *Fundamental Issue In Strategy: A Research Agenda*. Boston: HBS Press.

Salalah, P. o., 2010-2018. *POS Annual Report*. [Online] Available at: [http://www.salalahport.com/index.php?lang=en&name=Annual%20Reports&item\\_id=103](http://www.salalahport.com/index.php?lang=en&name=Annual%20Reports&item_id=103) [Accessed 29 Maret 2019].

Sambharya, R. B., 2010. Assessing the Construct Validity of Strategic and SIC-Based Measures of Corporate Diversification. *British Journal of Management*, Volume 11, p. 163–173.

Seattle, P. o., 2013-2018. *Financial Reports*. [Online] Available at: <https://www.portseattle.org/page/financial-reports> [Accessed 30 Maret 2019].

Sharma, R., 2012. *Comparing and Analyzing Financial Statements To Make An Investment Decision: Case Study of Automotive Industry*, Vaasa, Finland: VAMK University of Applied Sciences.

Shergill, G. S., 1993 . Measures of Firm Diversification. *ASCI Journal of Management* , 22(1).

Stahl, M. J. & Grigsby, D. J., 1992. *Strategic Management for Decision Making*. Boston: PWS-Kent Publishing Co..

Suryandari, D. A., 2000. *Peran Diversifikasi Dalam Mengurangi Risiko Perusahaan Studi Pada PT Astra Int. Tbk dan Anak Perusahaan*. Surabaya: KTU Program MM-Universitas Airlangga..

Sutari, R., 2000. Coping With Change. *CMA Management Article* , 74(2), pp. 16-25.

Teece, D. J., 2010. Business Models, Business Strategy and Innovation. *Elsevier Long Range Planning*, Volume 43, pp. 172-194.

The World Bank Group, 2018. *European Union from The World Bank: Data*. Available at: <https://data.worldbank.org/region/european-union> [Accessed 20 November 2018].

The World Bank, 2016. *The World Bank Port Reform Tool Kit*. Washington DC: The World Bank.

UNCTAD, 2007. *Modern Port Management: Modul Five: Methods and Tolls of Managements*. Geneva: UNCTAD.

UNCTAD, 2014. *Review of Maritime Transport*. New York: United Nations Publication.

Vancouver, P. o., 2010-2018. *Financial Report*. [Online] Available at: <https://www.portvancouver.com/about-us/statistics/> [Accessed 30 Maret 2019].

Varadarajan, P. R. & Ramanujam, V., 1987. Diversification and Performance: Are-Examination Using A New Two-Dimensional Conceptualisation of Diversity Off Firms. *Academy of Management Journal*, 30(2), pp. 380-393.

Verhoeven, P., 2010. A review of port authority functions: towards a renaissance?. *Maritime Policy & Management*, 37(3), pp. 247-270.

Verhoeven, P., 2010. A Review of Port Authority Functions: Towards A Renaissance?. *Maritime Policy & Management*, 37(3), p. 247–270.

Virginia, T. P. o., 2010-2018. *Annual Reports*. [Online] Available at: <http://www.portofvirginia.com/about/annual-reports/> [Accessed 30 Maret 2019].

Wade, M. R. & Gravill, J. I., 2003. Diversification and performance of Japanese IT Subsidiaries. *Journal Information and Management*, 40(4), pp. 305-316.

Wang, M. N. & Y., 2010. *Strategic Management Analysis : Case Study of Gekas Ullared*, s.l.: Gothenburg University.

World Economic Forum, 2019. *Here are the 20 busiest ports on the planet*. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2019/02/visualizing-the-world-s-busiest-ports/> [Accessed 01 January 2019].

World, D., 2010-2018. *Annual Report*. [Online] Available at: <https://www.dpworld.com/investors/financials-and-Presentations/financial-reports/annual-reports> [Accessed 29 Maret 2019].

*Halaman ini sengaja dikosongkan*

## LAMPIRAN

### PT Pelindo I, Medan, Sumatera Utara (Indonesia)

No.	Deskripsi	Satuan	Trafik								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Arus Petikemas	Box	899.426	1.034.198	1.063.084	1.085.155	1.082.954	982.045	952.059	949.176	1.057.610
		Teu's	1.111.398	1.277.709	1.304.237	1.335.139	1.322.543	1.196.891	1.151.942	1.146.944	1.293.094

No.	Lingkup Bisnis		Pendapatan Usaha (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Pelayanan Pelabuhan dan Terminal	Pelayanan terminal petikemas	180.382	450.274	704.643	880.700	905.620	988.571	1.038.747	1.307.243	1.547.033
		Pelayanan kapal	209.575	234.369	293.476	274.456	303.530	332.260	305.813	362.240	363.545
		Pelayanan barang	204.457	83.641	120.136	160.743	243.630	309.074	281.775	363.403	405.022
		Pelayanan khusus/DUKS	32.933	38.961	102.705	222.756	247.900	250.417	302.516	314.690	338.203
		Pendapatan jasa terminal	27.932	38.510	57.321	62.886	85.680	129.757	133.378	76.088	90.470
2	Utilitas	Pendapatan sewa, air, dan listrik	42.107	57.239	59.530	79.266	86.990	103.167	112.773	150.913	173.953
3	Pelayanan Fasilitas Rupa-Rupa Usaha	Pendapatan KSMU	231.474	182.837	123.777	106.294	98.720	87.058	80.286	118.705	128.391
		Pelayanan usaha galangan kapal	4.351	3.488	9.540	4.386	12.580	12.932	9.074	2.300	408
		Pelayanan perusahaan alat	359	400	1.305	1.489	1.560	1.699	1.594	42.923	41.481
		Pelayanan unit depo petikemas	9.193	15.529	22.072	22.598	26.820	34.238	52.619		
		Pelayanan forwarding/ekspedisi (lain-lain)	30.650	43.299	51.454	57.534	56.200	71.639	68.030		
4	Bisnis Kesehatan	Pelayanan rumah sakit	15.016	15.083	15.047	20.881	26.310	19.912	22.295	12.600	25.025
5	<b>Pendapatan Usaha</b>		<b>988.429</b>	<b>1.163.631</b>	<b>1.561.006</b>	<b>1.893.989</b>	<b>2.095.540</b>	<b>2.340.724</b>	<b>2.408.900</b>	<b>2.751.107</b>	<b>3.113.533</b>

Specialization ratio calculation =	(1)/(5)	(1)/(5)	(1)/(5)	(1)/(5)	(1)/(5)	(1)/(5)	(1)/(5)	(1)/(5)	(1)/(5)	(1)/(5)
SR =	0,6630	0,7268	0,8189	0,8456	0,8525	0,8587	0,8561	0,8810	0,8814	

*Dominant Business*

Deskripsi	Kinerja Keuangan (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pendapatan Usaha	988.429	1.163.631	1.561.006	1.893.989	2.095.540	2.340.724	2.408.900	2.751.107	3.113.533
Beban Usaha	(74.414)	(51.564)	(950.319)	(1.180.905)	(1.495.619)	(1.559.233)	(1.471.274)	(1.471.274)	(1.868.586)
Laba Usaha	914.015	1.112.066	610.687	713.084	599.921	781.491	937.626	1.279.833	1.244.947



IPC, Tanjung Priok, Jakarta (Indonesia)

No.	Deskripsi	Satuan	Trafik								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Arus Petikemas	Box	3.530.000	4.430.000	4.830.000	4.970.000	4.857.089	4.441.544	4.673.090	5.187.936	5,655,416
		Teu's	4.680.000	5.930.000	6.450.000	6.580.000	6.442.968	5.935.330	6.222.798	6.925.046	7,640,312

No.	Lingkup Bisnis		Pendapatan Usaha (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Pelayanan Pelabuhan dan Terminal	Pelayanan terminal petikemas	256.410	404.140	607.330	924.047	1.765.364	1.971.400	2.377.757	2.847.131	2.706.289
		Pelayanan kapal	542.510	667.917	776.940	979.082	1.321.042	1.322.064	1.121.303	1.195.490	1.416.635
		Pelayanan barang	548.190	568.401	663.735	764.417	302.644	175.751	137.146	131.749	151.122
		Pendapatan jasa terminal	930.090	1.670.000	2.320.000	1.961.835	2.277.764	2.226.466	2.414.955	2.847.951	3.242.900
2	Utilitas	Pendapatan sewa, air, dan listrik	201.920	234.810	374.220	564.631	533.542	1.168.958	1.909.979	2.541.196	2.873.049
3	Pelayanan Fasilitas Rupa-Rupa Usaha	Pelayanan perusahaan alat	25.940	29.130	31.350	105.847	177.921	195.723	158.673	168.491	98.588
		Jasa Logistik	463.310	449.010	546.380	216.211	201.525	128.029	218.266	298.668	314.494
		Pendapatan pas pelabuhan	-	-	-	68.329	80.197	62.390	75.591	71.867	86.652
		Pendapatan kebersihan	-	-	-	12.942	24.729	58.610	13.308	9.876	12.403
4	Bisnis Kesehatan	Pelayanan rumah sakit	-	-	-	171.880	219.271	224.632	300.326	335.467	264.848
5	Jasa Keuangan		-	-	-	-	-	-	-	8.997	111.746
6	Pelayanan jaringan dan konsultasi sistem operasi		-	-	-	125.895	94.760	161.369	173.891	193.870	137.147
7	Lain-lain		-	-	-	183.822	56.545	40.774	24.870	4.822	20.828
8		<b>Pendapatan Usaha</b>	<b>2.968.370</b>	<b>4.023.408</b>	<b>5.319.955</b>	<b>6.078.937</b>	<b>7.055.305</b>	<b>7.736.166</b>	<b>8.926.065</b>	<b>10.655.575</b>	<b>11.436.701</b>

Specialization ratio calculation =	(1)/(8)	(1)/(8)	(1)/(8)	(1)/(8)	(1)/(8)	(1)/(8)	(1)/(8)	(1)/(8)	(1)/(8)	(1)/(8)
SR =	0,7672	0,8228	0,8211	0,7615	0,8032	0,7362	0,6779	0,6590	0,6573	
Related ratio calculation =								(1+2+3)/(8)	(1+2+3)/(8)	(1+2+3)/(8)
RR =								0,9426	0,9481	0,9522
								<i>Dominant Business</i>		
								<i>Related Business</i>		

Deskripsi	Kinerja Keuangan (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pendapatan Usaha	2.964.650	4.019.690	5.310.015	6.073.490	7.052.411	7.732.857	8.926.065	10.655.575	11.436.701
Beban Usaha	(1.988.510)	(2.920.226)	(3.744.797)	(4.829.539)	(5.619.804)	(5.795.468)	(6.411.462)	(7.397.914)	(8.042.555)
Laba Usaha	976.140	1.099.464	1.565.218	1.243.951	1.432.607	1.937.389	2.514.603	3.257.661	3.394.146

**PT Pelindo III, Tanjung Perak, Surabaya (Indonesia)**

No.	Deskripsi	Satuan	Trafik								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Arus Petikemas	Box	2.666.389	2.949.980	3.256.640	3.415.780	3.568.769	3.569.017	3.764.398	3.989.126	4.316.897
		Teu's	3.244.829	3.585.640	3.940.146	4.130.874	4.337.555	4.360.669	4.611.262	4.919.719	5.337.673

No.	Lingkup Bisnis	Pendapatan Usaha (Rp 1.000.000)										
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018		
1	Pelayanan Pelabuhan dan Terminal	Pelayanan Kapal	421.852	519.233	540.599	611.274	670.337	709.023	759.933	1.089.851	1.494.395	
		Pelayanan Barang	153.483	165.649	228.031	250.091	282.452	351.918	520.839	461.561	503.652	
		Pelayanan Terminal Petikemas	1.532.392	1.765.184	2.074.913	2.427.290	2.735.892	3.095.980	3.415.951	5.229.494	6.026.393	
		Pelayanan Terminal B/M Petikemas Konvensional	254.944	377.051	518.886	757.651	890.026	910.858	997.479			
		Pelayanan Usaha (B/M) Barang	78.803	153.442	217.306	230.538	277.200	305.635	503.907	769.600	837.081	
		Pelayanan Curah Kering	85.925	113.616	135.383	133.967	130.489	119.613				
		Pelayanan Curah Cair	4.336	7.350	11.022	18.273	21.350	23.108				
			Pelayanan Konsolidasi Muatan	5.254	48.298	74.823	83.082	97.231	96.840			
			Pelayanan DUKS/TUKS	38.246	46.417	51.998	91.131	131.099	129.957			
2	Utilitas	Pendapatan air, dan listrik	49.531	67.814	63.888	64.809	63.747	67.393	129.395	583.164	598.533	
3	Pelayanan Fasilitas Rupa-Rupa Usaha	Pengusahaan Properti	45.242	54.235	92.652	102.048	168.138	162.675	207.745	623.369	715.736	
		Pengusahaan Alat-alat (PMS)	1.903	78.687	66.578	110.804	190.656	163.532				
		Pelayanan usaha galangan kapal	124.281	77.589	76.957	93.164	109.341	118.385			714.878	
4	Bisnis Kesehatan	Pelayanan rumah sakit	79.579	89.674	145.660	151.990	170.758	226.160	302.282			
5	Pelayanan forwarding/ekspedisi (lain-lain)		-	-	21.857	5.590	8.582	16.972	24.100			
6		<b>Pendapatan Usaha</b>	<b>2.875.771</b>	<b>3.564.239</b>	<b>4.320.553</b>	<b>5.131.702</b>	<b>5.947.298</b>	<b>6.498.049</b>	<b>7.485.000</b>	<b>8.849.407</b>	<b>10.174.932</b>	
		Specialization ratio calculation =	(1)/(6)	(1)/(6)	(1)/(6)	(1)/(6)	(1)/(6)	(1)/(6)	(1)/(6)	(1)/(6)	(1)/(6)	
		SR =	0,8955	0,8968	0,8918	0,8970	0,8804	0,8838	0,8281	0,8532	0,8709	
			<i>Dominant Business</i>									

Deskripsi	Kinerja Keuangan (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pendapatan Usaha	2.863.776	3.553.813	4.309.895	5.120.875	5.935.721	6.479.859	7.383.104	8.754.067	10.174.932
Beban Usaha	(1.861.927)	(2.202.879)	(2.702.744)	(3.146.788)	(3.707.212)	(4.250.117)	(5.401.060)	(5.697.053)	(6.879.590)
Laba Usaha	1.001.849	1.350.934	1.607.151	1.974.087	2.228.509	2.229.742	1.982.044	3.057.014	3.295.342

**PT Pelindo IV, Makasar, Sulawesi (Indonesia)**

No.	Deskripsi	Satuan	Trafik								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Arus Petikemas	Box	1.204.204	1.250.078	1.470.638	1.566.282	1.640.201	1.590.625	1.657.287	1.732.078	1.870.214
		Teu's	1.280.338	1.349.961	1.605.552	1.708.192	1.793.574	1.756.422	1.846.420	1.940.968	2.098.864

No.	Lingkup Bisnis		Pendapatan Usaha (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Pelayanan Pelabuhan dan Terminal	Pelayanan Usaha Terminal Petikemas	298.681	347.850	428.429	619.245	684.591	758.165	863.568	1.230.769	1.365.228
		Pelayanan Kapal	151.611	258.760	349.048	486.796	534.640	551.210	462.737	488.818	588.126
		Pelabuhan/Dermaga Khusus	80.148	130.000	145.007	155.867	196.705	203.447	404.168	563.794	579.766
		Pelayanan Usaha Terminal	125.849	153.290	240.006	327.282	502.663	437.460	365.704		118.035
		Pelayanan Barang	107.391	96.920	123.800	127.458	160.852	150.330	145.675	200.034	154.447
2	Pelayanan Fasilitas Rupa-Rupa Usaha	Kerjasama Operasi	124.072	54.490	71.644	115.173	218.023	225.495		198.083	184.086
		Kerjasama Usaha	40.074	21.360	43.846	39.543	49.903	51.613	164.987	184.829	188.256
		Pengusahaan Tanah Bangunan dan Lainya	21.419	12.310	16.765	9.790	26.647	52.616	83.598	37.740	41.871
		Pengusahaan Alat-alat	35.534	5.550	8.597	17.276	21.802	22.550	30.727	56.162	31.735
3	Bisnis Kesehatan	Pelayanan rumah sakit	2.270	40	5.731	21.115	26.647	52.616	42.516	43.433	54.248
4	<b>Pendapatan Usaha</b>		<b>987.048</b>	<b>1.080.570</b>	<b>1.432.873</b>	<b>1.919.543</b>	<b>2.422.473</b>	<b>2.505.501</b>	<b>2.563.680</b>	<b>3.003.661</b>	<b>3.305.799</b>

Specialization ratio calculation =	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)
SR =	0,7737	0,9132	0,8977	0,8943	0,8584	0,8384	0,8745	0,8268	0,8487	
<i>Dominant Business</i>										

Deskripsi	Kinerja Keuangan (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Pendapatan Usaha	987.048	1.080.570	1.432.873	1.919.543	2.422.473	2.505.501	2.563.680	3.003.661	3.305.799
Beban Usaha	(557.985)	(630.278)	(858.669)	(1.266.253)	(1.340.350)	(1.497.748)	(1.642.092)	(1.749.226)	(1.872.493)
Laba Usaha	429.063	450.292	574.204	653.290	1.082.123	1.007.753	921.588	1.254.435	1.433.305

## Pelabuhan Dalian (Cina)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	6.337.000	7.770.000	8.917.000	9.146.600	10.805.000	10.153.000	10.406.000	10.751.000	-

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Terminal Services	Handling services	2.464.364	3.257.699	3.522.048	3.726.953	3.632.980	3.434.095	3.525.307	4.312.932	-
		Storage services	663.461	912.038	1.018.109	1.194.736	1.823.802	1.769.212	1.667.861	1.099.039	-
		Logistics services	1.312.373	1.419.747	1.301.982	1.205.054	964.935	1.276.775	-	-	-
2	Leasing services		370.989	478.967	620.227	798.132	542.845	475.747	442.863	522.946	-
3	Agency services	Freight and vessel, ticket agency services	96.095	99.168	116.705	439.565	1.302.281	1.349.629	1.497.934	1.884.910	-
4	Tallying services	Cargo tallying services	106.315	116.925	121.010	119.569	122.216	126.250	131.826	129.806	-
5	Utilities	Electric supply services	221.436	198.954	191.697	260.363	229.242	197.816	180.199	186.858	-
6	Construction and Project Management - Supervisory Services	Project construction and inspection services	103.548	326.120	277.402	307.777	282.355	319.649	338.563	245.939	-
		Construction services	111.433	-	-	-	-	-	-	-	-
		Port management services	414.279	406.143	378.332	402.452	413.654	441.136	466.203	490.077	-
7	Technology and Software development	Information technology services	258.456	134.123	125.444	146.570	124.239	161.884	165.672	160.234	-
8	Maintenance services	Port facility maintenance services	131.287	-	-	-	-	-	-	-	-
9	Security services	Port security services	71.092	-	-	-	-	-	-	-	-
10	Sales of goods	Sales of properties held for sale	83.393	-	-	-	-	-	-	-	-
		Sales of oil products (fuel) and others	-	39.809	1.073.829	144.478	944.853	90.702	62.029	64.762	-
11	Trading Business	Commodity trading	-	-	-	4.627.025	4.906.554	6.461.253	15.612.558	7.186.245	-
12	Transportation Services		-	-	-	-	-	-	920.538	1.064.156	-
13	Others		178.296	465.601	477.169	493.327	483.527	478.877	437.686	588.668	-
14		<b>Net Revenue</b>	<b>6.586.817</b>	<b>7.855.295</b>	<b>9.223.955</b>	<b>13.866.003</b>	<b>15.773.485</b>	<b>16.583.023</b>	<b>25.449.240</b>	<b>17.936.573</b>	-

Specialization ratio calculation =	(1)/(14)	(1)/(14)	(1)/(14)	(1)/(14)	(1)/(14)	(1)/(14)	(1)/(14)	(11)/(14)	(11)/(14)
SR =	0,6741	0,7116	0,6334	0,4419	0,4071	0,3908	0,6135	0,4006	
Related ratio calculation =	(1+2+3+4+5+8+10b)/(14)	(1+2+3+4+5+8+10b)/(14)	(1+2+3+4+5+8+10b)/(14)	(1+2+3+4+5+8+10b)/(14)	(1+2+3+4+5+8+10b)/(14)	(1+2+3+4+5+8+10b)/(14)	(1+2+3+4+5+8+10b)/(14)	(1+2+3+4+5+8+10b)/(14)	
RR =	0,8147	0,8304	0,8636	0,5689	0,6063	0,5259	0,2950	0,4572	
	<i>Related Business</i>				<i>Unrelated Business</i>				

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	6.586.817	7.855.295	9.223.955	13.866.003	15.773.485	16.583.023	24.528.702	16.872.417	-
Operating Expenses	(4.471.292)	(6.224.116)	(7.837.339)	(12.537.483)	(14.860.351)	(15.667.257)	(24.013.004)	(16.346.441)	-
Operating Income	2.115.525	1.631.178	1.386.616	1.328.521	913.133	915.767	515.698	525.976	-



## Pelabuhan Tianjian (Cina)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	10.100.000	11.590.000	12.300.000	13.010.000	14.060.000	14.090.000	14.490.000	15.040.000	15.970.000

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Port Services	Non-containerised cargo handling business	7.066.398	8.239.520	9.293.402	9.216.645	10.460.097	11.641.966	11.388.491	8.935.860	8.387.856
		Container handling business	2.687.720	3.086.495	3.375.492	3.356.213	3.489.377	3.552.210	3.437.968	3.552.210	3.861.020
		Other port ancillary services business	3.271.603	4.083.970	4.628.761	5.139.189	5.422.564	5.622.845	5.201.577	4.958.813	4.539.331
2	Sales Business on manufacture (electrical, mechanical, escalators, chemical drugs) and hotel		13.843.800	14.128.155	14.716.323	21.752.911	40.533.569	15.851.066	9.348.202	12.223.885	11.542.004
3	<b>Net Revenue</b>		<b>26.869.521</b>	<b>29.538.141</b>	<b>32.013.978</b>	<b>39.464.959</b>	<b>59.905.607</b>	<b>36.668.086</b>	<b>29.376.239</b>	<b>29.670.769</b>	<b>28.330.211</b>
Specialization ratio calculation =			(2)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)
SR =			0,5152	0,5217	0,5403	0,5512	0,6766	0,5677	0,6818	0,5880	0,5926
Related ratio calculation =			(1)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)	(1)/(3)
RR =			0,4848	0,5217	0,5403	0,4488	0,3234	0,5677	0,6818	0,5880	0,5926
<i>Unrelated Business</i>											

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	26.869.521	29.538.141	32.013.978	39.464.959	59.905.607	36.668.086	29.376.239	29.670.769	28.330.211
Operating Expenses	(23.593.991)	(25.810.998)	(28.126.887)	(35.136.261)	(55.187.773)	(32.066.279)	(24.920.804)	(25.752.628)	(25.704.432)
Operating Income	3.275.530	3.727.143	3.887.090	4.328.698	4.717.834	4.601.807	4.455.435	3.918.141	2.625.779

## Otoritas Pelabuhan Klang (Malaysia)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	8.872.000	9.603.000	10.002.000	10.350.000	10.946.000	11.887.000	13.169.000	11.978.000	-

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Port and Terminal Services	Ship charges	767.761	800.780	831.310	910.527	1.045.391	1.117.279	1.224.572	1.070.475	-
		Cargo handling services	132.813	166.000	179.584	178.272	164.756	159.678	321.072	360.882	-
2	Rental and leases	Rental from Terminal Operators	2.857.165	2.910.997	3.186.811	3.359.704	3.420.327	5.946.569	6.403.951	6.709.085	-
		Other Rentals	1.552.368	1.935.778	1.795.803	1.965.737	2.310.614	-	-	-	-
3		<b>Net Revenue</b>	<b>5.310.108</b>	<b>5.813.554</b>	<b>5.993.508</b>	<b>6.414.240</b>	<b>6.941.088</b>	<b>7.223.526</b>	<b>7.949.594</b>	<b>8.140.442</b>	-

Specialization ratio calculation =	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)
SR =	0,8304	0,8337	0,8313	0,8303	0,8257	0,8232	0,8056	0,8242	

*Dominant Business*

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	5.310.108	5.813.554	5.993.508	6.414.240	6.941.088	7.223.526	7.949.594	8.140.442	-
Operating Expenses	(5.024.879)	(5.365.688)	(5.400.757)	(6.120.437)	(5.414.778)	(5.484.177)	(5.816.109)	(5.974.746)	-
Operating Profit	285.229	447.866	592.750	293.803	1.526.310	1.739.349	2.133.485	2.165.696	-

## Pelabuhan Salalah (Oman)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	3.484.000	3.201.000	3.634.000	3.343.000	3.034.000	2.569.000	3.325.000	3.946.000	3.385.000

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Terminal Services	Container terminal	1.613.551	1.515.860	1.792.281	1.762.141	1.545.491	1.378.649	1.487.538	1.582.357	1.389.884
		General cargo terminal	301.652	295.508	299.689	364.913	400.797	421.302	507.432	490.998	658.094
2		<b>Net Revenue</b>	<b>1.915.203</b>	<b>1.811.368</b>	<b>2.091.970</b>	<b>2.127.054</b>	<b>1.946.288</b>	<b>1.799.952</b>	<b>1.994.970</b>	<b>2.073.355</b>	<b>2.047.978</b>
Specialization ratio calculation =			(1)/(2)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)	(2)/(3)
SR =			1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000	1,0000
<i>Single Business</i>											

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Operating Revenues	1.915.203	1.811.368	2.091.970	2.127.054	1.946.288	1.799.952	1.994.970	2.073.355	2.047.978	
Operating Expenses	(1.629.257)	(1.703.352)	(1.604.243)	(1.821.839)	(1.670.231)	(1.594.136)	(1.778.029)	(1.846.525)	(2.011.003)	
Operating Profit	285.946	108.016	487.726	305.215	276.057	205.816	216.941	226.830	36.975	

## Otoritas Pelabuhan Filipina

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	4.497.634	4.932.492	5.212.579	5.238.420	5.525.121	5.862.000	6.457.789	7.014.000	7.572.722
No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Port and Terminal Services	Port Dues	127.817	129.377	133.612	136.110	152.148	167.833	170.810	228.976	243.695
		Dockage Fees	169.066	203.804	216.256	236.228	296.701	329.728	374.752	384.818	406.883
		Port Usage Fees	75.708	83.447	85.750	89.273	93.122	100.957	113.145	125.670	131.521
		Lay-up Fees	3.404	521	58	651	3.449	601	1.827	376	351
		Wharfage Dues	566.818	580.573	602.304	629.979	676.115	769.914	689.470	883.153	1.014.112
		Storage Charges	80.124	83.760	108.593	105.071	474.179	422.871	279.520	285.797	432.524
		Share in Arrastre/Stevedoring Income	1.057.007	1.081.259	1.207.090	1.616.559	1.518.430	1.592.416	2.476.334	2.009.215	2.220.165
		Terminal Fees	38.574	38.116	40.927	44.721	48.360	52.673	-	-	-
2	Other Income	Pilotage	8.600	8.921	9.517	10.561	13.031	14.441	17.516	18.962	19.859
		Asian Terminal, Inc. (ATI) Fees									
		International Container Terminal Services, Inc. (ICTSI) Fees	112.512	100.061	117.186	148.214	164.847	188.633	58.704	167.292	209.788
		MNHPI Fees									
3	Service Income	Vessel Traffic Management Service Fees (VTMS) Fees	4.494	4.517	4.694	4.438	4.344	4.957	5.210	5.408	5.647
			-	-	-	-	-	-	-	133.861	149.925
4		<b>Net Revenue</b>	<b>2.244.124</b>	<b>2.314.355</b>	<b>2.525.988</b>	<b>3.021.804</b>	<b>3.444.728</b>	<b>3.645.022</b>	<b>4.187.287</b>	<b>4.243.528</b>	<b>4.834.468</b>
		<b>Specialization ratio calculation =</b>	<b>(1)/(4)</b>	<b>(1)/(4)</b>	<b>(1)/(4)</b>	<b>(1)/(4)</b>	<b>(1)/(4)</b>	<b>(1)/(4)</b>	<b>(1)/(4)</b>	<b>(1)/(4)</b>	<b>(1)/(4)</b>
		<b>SR =</b>	<b>0,9479</b>	<b>0,9548</b>	<b>0,9517</b>	<b>0,9495</b>	<b>0,9509</b>	<b>0,9469</b>	<b>0,9847</b>	<b>0,9278</b>	<b>0,9244</b>
			<i>Single Business</i>							<i>Dominant Business</i>	

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	2.244.124	2.314.355	2.525.988	3.021.804	3.444.728	3.645.022	4.187.287	4.243.528	4.834.468
Operating Expenses	(1.467.913)	(1.564.514)	(1.619.338)	(661.460)	(1.893.358)	(1.998.893)	(1.351.779)	(1.354.330)	(1.681.152)
Operating Profit	776.211	749.841	906.650	2.360.344	1.551.370	1.646.129	2.835.508	2.889.199	3.153.316

**DP World, Dubai (Uni Emirat Arab)**

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	17.503.000	19.110.000	19.202.000	18.993.000	20.973.000	21.556.000	21.279.000	22.889.000	22.585.000

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Ports and Terminals	Containerized stevedoring revenue	23.311.501	20.057.987	19.819.463	20.259.171	21.803.876	21.858.205	22.269.101	59.894.572	62.321.347
		Non-containerized revenue	8.206.015	9.023.586	10.297.794	9.428.767	10.763.396	11.639.169	11.018.299	-	-
		Containerized other revenue	13.136.132	14.116.370	15.159.336	14.895.672	16.916.308	17.984.966	19.079.403	-	-
2	Miscellaneous Businesses	Lease rentals and services	-	-	-	-	-	6.077.650	8.030.553	8.502.059	10.535.477
		Drydocking and logistics services	-	-	-	-	-	-	-	-	9.053.761
3	Service Concessions Revenue		1.608.319	-	-	-	759.253	1.090.506	990.001	203.867	-
4		<b>Net Revenue</b>	<b>46.261.967</b>	<b>43.197.944</b>	<b>45.276.594</b>	<b>44.583.609</b>	<b>50.242.833</b>	<b>58.650.495</b>	<b>61.387.357</b>	<b>68.600.499</b>	<b>81.910.584</b>
Specialization ratio calculation =			(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)
SR =			0,9652	1,0000	1,0000	1,0000	0,9849	0,8778	0,8531	0,8731	0,7608
			<i>Single Business</i>				<i>Dominant Business</i>				

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	46.261.967	43.197.944	45.276.594	44.583.609	50.242.833	58.650.495	61.387.357	68.600.499	81.910.584
Operating Expenses	(26.686.250)	(33.978.658)	(27.071.368)	(23.139.913)	(24.122.443)	(22.437.208)	(23.069.873)	(25.379.605)	(26.448.887)
Operating Profit	19.575.717	9.219.286	18.205.226	21.443.696	26.120.390	36.213.287	38.317.484	43.220.894	55.461.697

**Pelabuhan Southern (Australia Barat)**

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's		14.185	27.154	32.722	26.186	25.428	21.760	11.202	8.066

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Charges on cargo	Port infrastructure & stevedoring	68.421	75.958	82.256	86.274	97.709	341.197	449.412	718.300	620.780
2	Charges on ships	Navigational services	79.967	87.503	89.373	103.347	111.024	329.742	371.245	466.225	422.843
		Berth hire	9.946	14.234	22.321	24.850	36.235				
		Waste disposal & water	1.090	1.190	1.279	1.529	1.439				
3	Shipping services	Pilotage	16.553	22.581	23.370	23.510	24.420	46.491	55.187	-	-
4	Interest revenue	Bankwest	8.476	4.458	1.859	2.649	2.509	-	-	21.101	19.542
		National Australia Bank	1.180	6.597	7.697	10.066	9.806	-	-	-	-
		Westpac	1.409	3.429	3.209	980	590	-	-	-	-
		Commonwealth	-	-	-	110	-	-	-	-	-
		ANZ	-	1.439	4.798	2.549	4.358	-	-	-	-
		Treasury	480	590	-	-	-	-	-	-	-
		Australian Taxation Office	-	-	-	-	50	-	-	-	-
	Interest Earned From Overdue Debtor	-	-	-	-	140	-	-	-	-	
5	Rentals and leases		31.507	35.595	36.105	55.687	63.174	99.808	114.092	104.276	104.326
6	Port services		-	-	-	-	-	267.418	312.279	-	-
7	Utilities	Sale of electricity and water	29.498	35.645	42.782	49.289	55.647	64.183	49.249	52.488	51.958
8	Miscellaneous charges		11.695	15.893	15.953	15.743	16.363	35.575	28.428	29.688	32.356
<b>9</b>		<b>Net Revenue</b>	<b>260.221</b>	<b>305.112</b>	<b>331.002</b>	<b>376.583</b>	<b>423.463</b>	<b>1.184.415</b>	<b>1.379.893</b>	<b>1.392.078</b>	<b>1.251.807</b>

<b>Specialization ratio calculation =</b>			<b>(2)/(9)</b>	<b>(2)/(9)</b>	<b>(2)/(9)</b>	<b>(2)/(9)</b>	<b>(2)/(9)</b>	<b>(1)/(9)</b>	<b>(1)/(9)</b>	<b>(1)/(9)</b>	<b>(1)/(9)</b>
<b>SR =</b>			<b>0,3497</b>	<b>0,3373</b>	<b>0,3413</b>	<b>0,3445</b>	<b>0,3511</b>	<b>0,2881</b>	<b>0,3257</b>	<b>0,5160</b>	<b>0,4959</b>
<b>Related ratio calculation =</b>			<b>(1+2+3+5+6+7+8)/(9)</b>	<b>(1+2+3+5+6+7+8)/(9)</b>	<b>(1+2+3+5+6+7+8)/(9)</b>	<b>(1+2+3+5+6+7+8)/(9)</b>	<b>(1+2+3+5+6+7+8)/(9)</b>	<b>(1+2+3+5+6+7+8)/(9)</b>	<b>(1+2+3+5+6+7+8)/(9)</b>	<b>(1+2+3+5+6+7+8)/(9)</b>	<b>(1+2+3+5+6+7+8)/(9)</b>
<b>RR =</b>			<b>0,9556</b>	<b>0,9459</b>	<b>0,9469</b>	<b>0,9566</b>	<b>0,9588</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>0,9848</b>	<b>0,9844</b>

*Related Business*

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	260.221	305.112	331.002	376.583	423.463	1.184.415	1.379.893	1.392.078	1.251.807
Operating Expenses	(94.910)	(94.111)	(82.825)	(86.944)	(94.600)	(360.229)	(444.284)	(430.810)	(410.818)
Operating Profit	165.311	211.002	248.176	289.639	328.862	824.185	935.609	961.268	840.988



## Pelabuhan Duisburg (Jerman)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	1.181.000	1.302.000	1.354.000	1.500.000	3.400.000	3.600.000	3.700.000	4.100.000	-

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Logistics services		539.672	473.436	499.356	655.411	941.631	1.153.130	1.208.449	1.199.934	1.181.140
2	Port and Terminal Services	Infrastructure	363.202	386.409	403.362	452.911	414.747	424.433	431.264	440.403	456.389
		Suprastructure	202.344	209.456	223.056	258.911	324.025	328.626	336.517	351.599	407.402
3	Transportation fees		177.998	202.219	188.245	183.863	-	-	-	-	381.013
4	Packing services		774.487	777.373	805.305	904.995	1.118.631	1.086.877	1.130.094	1.350.935	1.448.348
5	Other		23.550	15.050	216.630	38.070	55.413	27.901	73.130	138.571	27.106
6	<b>Net Revenue</b>		<b>2.081.254</b>	<b>2.063.942</b>	<b>2.335.954</b>	<b>2.494.161</b>	<b>2.854.447</b>	<b>3.020.967</b>	<b>3.179.454</b>	<b>3.481.442</b>	<b>3.901.398</b>
Specialization ratio calculation =			(4)/(6)	(2)/(9)	(2)/(9)	(2)/(9)	(2)/(9)	(1)/(9)	(1)/(9)	(1)/(9)	(1)/(9)
SR =			0,3721	0,3766	0,3447	0,3628	0,3919	0,3598	0,3554	0,3880	0,3712
Related ratio calculation =			(1+2+3)/(6)	(1+2+3)/(6)	(1+2+3)/(6)	(1+2+3)/(6)	(1+2+3)/(6)	(1+2+3)/(6)	(1+2+3)/(6)	(1+2+3)/(6)	(1+2+3)/(6)
RR =			0,6166	0,6161	0,5625	0,6219	0,5887	0,6310	0,6216	0,5722	0,6218
<i>Unrelated Business</i>											

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	2.081.254	2.063.942	2.335.954	2.494.161	2.854.447	3.020.967	3.179.454	3.481.442	3.901.398
Operating Expenses	(2.089.709)	(1.972.956)	(2.111.713)	(2.311.478)	(2.569.943)	(2.777.477)	(2.943.621)	(3.150.251)	(3.657.727)
Operating Profit	(8.455)	90.987	224.241	182.683	284.504	243.490	235.833	331.191	243.671

## Pelabuhan Piraeus (Yunani)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	-	500.133	625.914	644.055	598.255	293.353	265.716	453.264	498.708

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Port and Terminal Services	Loading and Unloading	307.491	391.158	460.654	463.585	427.668	284.637	283.505	389.130	462.817
		Storage	91.545	54.670	47.499	48.594	41.188	27.800	47.333	41.287	53.451
		Various port services	729.782	734.241	655.508	648.756	589.454	616.607	-	-	-
2	Utility	Supply of water	-	-	-	-	-	-	42.704	40.337	38.869
		Dry docking services	-	-	-	-	-	-	29.975	45.876	78.355
3	Miscellaneous Businesses	Cruise services	-	-	-	-	-	-	113.437	107.360	103.091
		Ferry services	-	-	-	-	-	-	110.382	119.016	126.792
		Environmental services	-	-	-	-	-	-	34.007	38.791	38.041
		Mooring services	-	-	-	-	-	-	230.558	160.399	152.586
		Shipbuilding Repair Zone services	-	-	-	-	-	-	-	61.534	69.245
		Other supporting services	-	-	-	-	-	32.574	46.659	70.288	
4	Concession revenue	Revenue from concession agreement Pier II + III	362.117	414.943	438.186	468.124	500.637	559.501	615.369	663.555	853.914
		Other income from concession agreement Pier II + III	48.264	44.572	60.580	65.154	66.864	65.440	69.872	21.743	21.905
		Services at the Pier II (SEP)	281.190	-	-	-	-	-	-	-	-
		Revenue from concession of liquid wastes' collection and transportation	-	-	-	-	1.179	3.761	4.427	3.761	3.853
5		<b>Net Revenue</b>	<b>1.820.390</b>	<b>1.639.583</b>	<b>1.662.428</b>	<b>1.694.213</b>	<b>1.626.990</b>	<b>1.557.747</b>	<b>1.614.144</b>	<b>1.739.447</b>	<b>2.073.207</b>
		<b>Specialization ratio calculation =</b>	<b>(1+4)/(5)</b>	<b>(1+4)/(5)</b>	<b>(1+4)/(5)</b>	<b>(1+4)/(5)</b>	<b>(1+4)/(5)</b>	<b>(1+4)/(5)</b>	<b>(4)/(5)</b>	<b>(4)/(5)</b>	<b>(4)/(5)</b>
		<b>SR =</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>0,6322</b>	<b>0,6436</b>	<b>0,6733</b>
		<b>Related ratio calculation =</b>	<b>Single Business</b>						<b>(1+2+3+4)/(5)</b>	<b>(1+2+3+4)/(5)</b>	<b>(1+2+3+4)/(5)</b>
		<b>RR =</b>							<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>	<b>1,0000</b>
			<b>Single Business</b>						<b>Related Business</b>		

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	1.820.390	1.639.583	1.662.428	1.694.213	1.626.990	1.557.747	1.614.144	1.739.447	2.073.207
Operating Expenses	(1.812.929)	(1.702.861)	(1.665.935)	(1.652.930)	(1.556.381)	(1.477.490)	(1.447.750)	(1.479.642)	(1.468.182)
Operating Profit	7.461	(63.278)	(3.507)	41.283	70.610	80.256	166.395	259.805	605.026

## Pelabuhan Seattle (USA)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	2.139.577	2.033.535	1.869.492	1.592.753	1.387.539	1.404.402	3.615.753	3.665.329	3.797.626

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Port and Terminal Services		2.434.775	2.593.851	2.731.224	2.659.336	2.724.919	2.965.493	3.226.514	3.630.948	3.824.154
2	Utilities	Property rentals	3.973.732	4.119.250	4.362.055	4.771.482	4.536.125	4.640.414	4.071.032	4.245.967	4.732.582
		Customer facility charge revenues	-	-	135.922	158.546	189.803	176.622	169.063	148.420	226.835
		Fuel hydrant facility revenues	110.342	-	-	-	-	-	-	-	-
3	Miscellaneous Businesses	Operating grants and contract revenues	43.504	26.138	47.507	11.939	10.419	13.418	21.787	24.088	51.008
		Joint venture income	-	-	-	-	-	-	858.968	766.089	780.971
4		<b>Net Revenue</b>	<b>6.562.352</b>	<b>6.739.240</b>	<b>7.276.708</b>	<b>7.601.304</b>	<b>7.461.267</b>	<b>7.795.947</b>	<b>8.347.364</b>	<b>8.815.512</b>	<b>9.615.550</b>

Specialization ratio calculation =	(2a)/(4)	(2a)/(4)	(2a)/(4)	(2a)/(4)	(2a)/(4)	(2a)/(4)	(2a)/(4)	(2a)/(4)	(2a)/(4)	(2a)/(4)
SR =	0,6055	0,6112	0,5995	0,6277	0,6080	0,5952	0,4877	0,4816	0,4922	
Related ratio calculation =	(1+2c+3)/(4)	(1+2c+3)/(4)	(1+2c+3)/(4)	(1+2c+3)/(4)	(1+2c+3)/(4)	(1+2c+3)/(4)	(1+2c+3)/(4)	(1+2c+3)/(4)	(1+2c+3)/(4)	
RR =	0,3945	0,3888	0,3819	0,3514	0,3666	0,3821	0,4920	0,5015	0,4842	

*Unrelated Business*

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Operating Revenues	6.562.352	6.739.240	7.276.708	7.601.304	7.461.267	7.795.947	8.347.364	8.815.512	9.615.550	
Operating Expenses	(5.777.768)	(5.935.157)	(6.492.027)	(6.672.164)	(6.634.616)	(6.710.953)	(6.829.190)	(7.504.017)	(7.838.725)	
Operating Profit	784.584	804.083	784.682	929.140	826.651	1.084.994	1.518.174	1.311.494	1.776.824	

## Pelabuhan Oakland (USA)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	1.729.122	1.799.050	1.796.671	1.794.187	1.832.559	1.713.809	1.784.387	1.850.000	-

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Aviation		1.817.190	1.885.381	1.957.017	2.104.335	2.192.890	2.261.444	2.413.923	2.659.267	-
2	Maritime		1.999.349	2.118.046	2.133.863	2.118.255	2.129.246	2.213.310	2.075.058	2.111.393	-
3	Real Estate		161.754	152.813	179.105	178.226	183.596	219.931	225.928	232.554	-
4		Net Revenue	3.978.293	4.156.240	4.269.985	4.400.817	4.505.733	4.694.685	4.714.910	5.003.213	-

Specialization ratio calculation =	(2)/(4)	(2)/(4)	(2)/(4)	(2)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)
SR =	0,5026	0,5096	0,4997	0,4813	0,4867	0,4817	0,5120	0,5315
Related ratio calculation =	(2+3)/(4)	(2+3)/(4)	(2+3)/(4)	(2+3)/(4)	(2+3)/(4)	(2+3)/(4)	(2+3)/(4)	(2+3)/(4)
RR =	0,5432	0,5464	0,5417	0,5218	0,5133	0,5183	0,4880	0,4685
<i>Unrelated Business</i>								

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	3.978.293	4.156.240	4.269.985	4.400.817	4.505.733	4.694.685	4.714.910	5.003.213	-
Operating Expenses	(3.468.971)	(3.442.595)	(3.470.379)	(3.484.983)	(3.676.460)	(3.841.561)	(3.978.418)	(4.115.205)	-
Operating Profit	509.322	713.645	799.606	915.834	829.273	853.124	736.491	888.008	-

## Otoritas Pelabuhan Houston (USA)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	1.817.000	1.866.000	1.935.000	1.950.000	1.951.000	2.131.000	2.183.000	2.459.000	2.700.000

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Port and Terminal Services	Vessel and cargo services	2.228.862	2.474.429	2.658.723	2.790.991	3.320.760	3.727.956	3.719.949	4.310.713	4.801.875
		Bulk materials	33.029	29.723	34.661	37.171	59.558	56.057	54.969	55.847	57.619
		Grain elevator	12.707	26.822	9.526	8.257	25.399	21.856	16.724	12.581	16.486
2	Miscellaneous Businesses	Rental of equipment and facilities	283.784	307.272	321.876	350.288	247.757	238.788	221.339	222.832	252.164
3	Others		45.638	46.809	118.725	72.543	27.338	52.347	35.065	40.909	23.042
4	<b>Net Revenue</b>		<b>2.604.019</b>	<b>2.885.055</b>	<b>3.143.510</b>	<b>3.259.250</b>	<b>3.680.812</b>	<b>4.097.003</b>	<b>4.048.046</b>	<b>4.642.883</b>	<b>5.151.186</b>

Specialization ratio calculation =	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)
SR =	0,8735	0,8773	0,8598	0,8703	0,9253	0,9289	0,9367	0,9432	0,9466	

*Dominant Business*

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)									
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	
Operating Revenues	2.604.019	2.885.055	3.143.510	3.259.250	3.680.812	4.097.003	4.048.046	4.642.883	5.151.186	
Operating Expenses	(2.808.984)	(2.692.170)	(2.810.797)	(2.807.087)	(3.063.882)	(3.151.223)	(3.486.824)	(3.641.465)	(3.893.685)	
Operating Income	(204.965)	192.886	332.713	452.163	616.930	945.780	561.222	1.001.418	1.257.502	

## Otoritas Pelabuhan Virginia (USA)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	-	-	-	2.165.436	2.305.911	2.510.099	2.573.635	2.782.407	2.841.016

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Port and Terminal Services		-	-	4.154.199	4.734.759	5.352.010	6.148.823	6.124.358	6.675.733	7.267.876
2	Miscellaneous Businesses	Grants	-	-	87.639	68.393	72.419	86.191	89.140	29.481	77.189
3	Other		-	-	90.930	111.173	108.274	127.590	130.271	140.904	145.594
4	Net Revenue		-	-	4.332.769	4.914.325	5.532.703	6.362.604	6.343.768	6.846.118	7.490.658
Specialization ratio calculation =			(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)	(1)/(4)
SR =					0,9588	0,9635	0,9673	0,9664	0,9654	0,9751	0,9703

*Single Business*

Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues			4.332.769	4.914.325	5.532.703	6.362.604	6.343.768	6.846.118	7.490.658
Operating Expenses	-	-	(4.489.040)	(5.130.630)	(5.763.715)	(6.172.725)	(6.277.439)	(6.380.094)	(6.838.287)
Operating Income	-	-	(156.271)	(216.305)	(231.013)	189.879	66.329	466.024	652.371

## Pelabuhan Metro Vancouver (Canada)

No.	Description	Unit	Traffic								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Container Traffic	Teu's	2.514.000	-	-	2.825.000	2.913.000	3.054.000	2.930.000	3.252.000	3.396.000

No.	Principal Activities	Scope of Business	Revenue (Rp 1.000.000)								
			2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
1	Port revenue	Wharfage	355.240	360.738	365.092	395.018	858.178	917.201	448.749	468.806	495.247
		Cruise	112.790	94.485	94.347	118.468			148.276	153.356	175.534
		Harbour dues	99.537	102.815	106.046	111.793			113.330	118.753	120.819
		Gateway Infrastructure Fee	-	37.844	39.475	83.919			102.584	99.270	104.373
		Berthage	65.759	70.623	74.998	79.035			75.988	68.268	77.148
		Log revenues	-	-	-	-			1.425	607	166
2	Rental revenue	Fixed rent	994.854	978.627	1.008.436	1.121.911	1.539.849	1.624.231	1.320.500	1.392.545	1.492.180
		Variable rent	266.582	281.939	286.727	310.828			268.829	292.841	299.677
		Net provincial lease revenue	22.247	19.765	23.871	54.447			-	-	-
3	Utilities	15.812	15.529	15.055	15.578	-	-	-	-	-	
4	Others including marina, yacht club, ship repair and other miscellaneous	8.983	23.017	68.969	38.347	59.863	100.342	117.638	205.156	266.123	
5	Net Revenue		1.941.803	1.985.382	2.083.014	2.329.344	2.457.890	2.641.774	2.597.319	2.799.604	3.031.268
Specialization ratio calculation =			(2)/(5)	(2)/(5)	(2)/(5)	(2)/(5)	(2)/(5)	(2)/(5)	(2)/(5)	(2)/(5)	(2)/(5)
SR =			0,6611	0,6449	0,6332	0,6385	0,6265	0,6148	0,6119	0,6020	0,5911
Related ratio calculation =			(1+3+4)/(5)	(1+3+4)/(5)	(1+3+4)/(5)	(1+3+4)/(5)	(1+3+4)/(5)	(1+3+4)/(5)	(1+3+4)/(5)	(1+3+4)/(5)	(1+3+4)/(5)
RR =			0,3389	0,3551	0,3668	0,3615	0,3735	0,3852	0,3881	0,3980	0,4089
<i>Unrelated Business</i>											



Description	Financial Performance (Rp 1.000.000)								
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Operating Revenues	1.941.803	1.985.382	2.083.014	2.329.344	2.457.890	2.641.774	2.597.319	2.799.604	3.031.268
Operating Expenses	(1.053.085)	(1.099.959)	(1.135.722)	(1.160.749)	(1.263.554)	(1.308.406)	(1.339.829)	(1.441.595)	(1.507.069)
Operating Income	888.718	885.423	947.293	1.168.595	1.194.336	1.333.368	1.257.490	1.358.008	1.524.199



**OTTIK FEBRIATI**, Dilahirkan di Semarang tanggal 21 Februari 1985. Anak kedua dari dua bersaudara pasangan dari R. Trijanto Sarwono dan Etty Sudarwijati. Peneliti menyelesaikan pendidikan di Sekolah Dasar SDN Rangkah VI No.147 Surabaya pada tahun pada tahun 1997. Pada tahun itu juga peneliti melanjutkan Pendidikan di SMP Negeri 1 Surabaya dan tamat pada tahun 2000 kemudian melanjutkan Sekolah Menengah Atas di

SMA Negeri 5 Surabaya dan selesai pada tahun 2003. Pada tahun 2003 peneliti melanjutkan pendidikan di perguruan tinggi negeri, tepatnya di Universitas Airlangga (UNAIR) Fakultas Kedokteran Hewan kemudian tahun 2004 di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS). Peneliti menyelesaikan kuliah strata satu (S1) pada tahun 2009. Pada tahun 2016 peneliti menerima beasiswa pendidikan dari PT Pelindo III melanjutkan pendidikan strata dua (S2) di luar negeri tepatnya Erasmus University Rotterdam jurusan Maritime Economics and Logistics (MELs). Sekembalinya ke Indonesia, peneliti melanjutkan kembali studi yang sempat tertunda di Institut Teknologi Sepuluh Nopember (ITS) Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital.

Email: [ottikfebriati@gmail.com](mailto:ottikfebriati@gmail.com)

