



UNIVERSITAS INDONESIA

STRATEGI BERSAING PT. BAROKAH GEMILANG PERKASA  
PADA PENGANGKUTAN MINYAK PT. PERTAMINA DI  
BALIKPAPAN BERDASAR PENDEKATAN  
*DYNAMIC CAPABILITY*

TESIS

NADIA ZAHARA  
0906654443

FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
JAKARTA  
JULI 2011



UNIVERSITAS INDONESIA

STRATEGI BERSAING PT. BAROKAH GEMILANG PERKASA  
PADA PENGANGKUTAN MINYAK PT. PERTAMINA DI  
BALIKPAPAN BERDASAR PENDEKATAN  
*DYNAMIC CAPABILITY*

TESIS

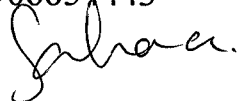
Diajukan sebagai salah satu syarat  
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

NADIA ZAHARA  
0906654443

FAKULTAS EKONOMI  
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN  
JAKARTA  
JULI 2011

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
Dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan dengan benar.



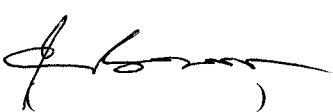
Nama : Nadia Zahara  
NPM : 0906654443  
Tanda tangan :   
Tanggal : 4 JULI 2011

## HALAMAN PENGESAHAN

Skripsi ini diajukan oleh :  
Nama : Nadia Zahara  
NPM : 0906654443  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul Tesis : Strategi bersaing PT. Barokah Gemilang  
Perkasa pada Pengangkutan Minyak PT.  
Pertamina di Balikpapan berdasar  
Pendekatan *Dynamic Capability*

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Pemasaran, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia

### DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Albert Widjaja PhD   
Penguji : Dr. Mohammad Hamsal   
Penguji : Dr. Evie Wibowo Iman 

Ditetapkan di :  
Tanggal :



## KATA PENGANTAR

Alhamdulillah saya panjatkan puji syukur kepada Allah SWT karena dengan rahmat dan ridho-Nya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Penulisan ini ditujukan sebagai salah satu syarat kelulusan dari Fakultas Ekonomi Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia. Adapun, saya memiliki hambatan dan kekurangan dalam menulis tesis ini. Namun, dengan bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak dan ilmu semasa perkuliahan akhirnya saya dapat menyelesaikan tesis ini. Dengan segala ketulusan hati saya ucapkan terima kasih kepada;

- 1) Bapak Albert Widjaja PhD., selaku dosen pembimbing yang telah berkenan meluangkan waktu dan pikiran dalam proses penulisan tesis ini;
- 2) Manajemen PT. Barokah Gemilang Perkasa yang telah bersedia memberikan informasi dan data yang sangat membantu dalam menulis tesis;
- 3) Manajemen PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan yang turut memberikan kemudahan informasi dan data untuk penulisan tesis;
- 4) Orang tua saya, Bapak Edi Soepriadi dan Ibu Susi Agustina beserta adik-adikku yang selalu mendoakan, memberi dukungan dan semangat;
- 5) Suami tercinta, AKP Safi'i Nafisikin dan anak kami yang tengah berada dalam kandungan yang selalu memberikan kasih sayang, perhatian dan semangat;
- 6) Sahabat-sahabat seperjuangan di kelas B092 yang selalu berbagi dan memberikan warna selama menempuh studi di MM Universitas Indonesia; dan
- 7) Karyawan-karyawan MM Universitas Indonesia yang selalu mengingatkan, memberikan informasi mengenai kegiatan perkuliahan dan penulisan Tesis.

Akhirnya, saya berharap semoga tulisan saya dapat bermanfaat bagi perkembangan pihak-pihak dan bisnis terkait.

Jakarta, 4 Juli 2011

Penulis



**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

---

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Nadia Zahara  
NPM : 0906654443  
Program Studi : Magister Manajemen  
Departemen : Manajemen Pemasaran  
Fakultas : Ekonomi  
Jenis Karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*) atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Strategi bersaing PT. Barokah Gemilang Perkasa pada Pengangkutan Minyak PT. Pertamina di Balikpapan berdasar Pendekatan *Dynamic Capability*

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalih media / formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 4 Juli 2011  
Yang menyatakan



(Nadia Zahara )

## ABSTRAK

Nama : Nadia Zahara  
Program Studi : Magister Manajemen  
Judul : Strategi bersaing PT. Barokah Gemilang Perkasa  
pada Pengangkutan Minyak PT. Pertamina di  
Balikpapan berdasar Pendekatan *Dynamic  
Capability*

Tesis ini membahas perumusan strategi bersaing PT. Barokah Gemilang Perkasa, perusahaan kapal transportir BBM yang berlokasi di Balikpapan, Kalimantan Timur, berdasarkan konsep *dynamic capability* untuk mengintegrasikan sumber-sumber daya sehingga dapat membantu perusahaan mencapai keunggulan bersaing dalam bekerjasama dengan PT. Pertamina dan PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan. Metode penulisan tesis ini adalah deskriptif. Hasil penelitian menyebutkan bahwa PT. Barokah Gemilang Perkasa belum memiliki sumber daya yang cukup untuk mencapai keunggulan bersaing. Oleh karena itu, tesis ini menjabarkan strategi alternatif untuk memaksimalkan sumber daya yang ada sehingga PT. Barokah Gemilang Perkasa mampu mencapai keunggulan bersaing.

Kata kunci:

Strategi, keunggulan bersaing, *dynamic capability*

## **ABSTRACT**

Name : Nadia Zahara  
Study Program : Magister of Management  
Title : Competitive Strategy of PT.Barokah Gemilang  
Perkasa in Fuel Transportation of PT. Pertamina  
Balikpapan based on Dynamic Capability

This writing studies the crafting of competitive strategy for PT. Barokah Gemilang Perkasa, a company of fuel transportation in Balikpapan, East Borneo, based on dynamic capability to gain competitive advantage in cooperating with PT. Pertamina and PT. Pertamina Tongkang Balikpapan. The methode used in this writing is descriptive. this thesis results that PT. Barokah Gemilang Perkasa has not had enough resources to gain sustained competitive advantage. Thus, this writing researches and explains alternative strategies to maximize the resources so that PT. Barokah Gemilang Perkasa can gain its target.

Key words:

Strategy, competitive advantage, dynamic capability

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
PERNYATAAN ORISINALITAS .....	ii
LEMBAR PENGESAHAN .....	iii
KATA PENGANTAR .....	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	vi
ABSTRAK .....	vii
<i>ABSTRACT</i> .....	viii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN.....	
<b>1. PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Permasalahan.....	5
1.3 Ruang Lingkup Penelitian .....	5
1.4 Tujuan Penelitian.....	5
1.5 Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.....	6
1.6 Sistematika Penelitian .....	6
<b>2. TINJAUAN KEPUSTAKAAN .....</b>	<b>8</b>
2.1 Definisi Strategi.....	8
2.2 Definisi Manajemen Strategik.....	8
2.3 <i>Competitor Analysis</i> .....	9
2.4 Keunggulan Bersaing ( <i>Competitive Advantage</i> ) .....	14
2.5 Pendekatan Berbasis Sumber Daya ( <i>Resource-Based View</i> ) .....	15
2.5.1 Sumber Daya ( <i>Resources</i> ).....	15
2.5.2 Kapabilitas ( <i>Capability</i> ).....	16
2.5.3 <i>Distinctive Competencies</i> .....	16
2.6 <i>Dynamic Capability</i> .....	21
2.7 Lima Elemen Strategi.....	22
2.8 <i>Generic Strategy</i> .....	26
2.9 <i>Customer Relationship Management</i> .....	30
2.10 <i>Positioning</i> .....	31
2.11 Teori Logistik: Perkapalan .....	33
2.12 <i>Logistics Service Provider</i> .....	34
2.13 Industri Perkapalan Pengangkut.....	37
2.14 <i>Short Sea Shipping</i> .....	38
2.15 Tipe-tipe Kapal Pengangkut BBM .....	40
<b>3. PROFIL PERUSAHAAN.....</b>	<b>44</b>
3.1 Latar Belakang .....	44
3.2 Visi dan Misi .....	44
3.3 Para Konsumen.....	44
3.4 Kerjasama PT. Barokah Gemilang Perkasa dengan PT. Pertamina	

dan PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan.....	45
3.5 Kapal Milik PT. Barokah Gemilang Perkasa .....	49
3.6 Kompetitor: PT. Benua Raya .....	50
<b>4. ANALISIS DAN BAHASAN.....</b>	<b>52</b>
4.1 Analisa Persaingan dalam Industri dalam Pengangkutan BBM melalui PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan .....	52
4.2 Sumber Daya PT. Barokah Gemilang Perkasa dalam Pencapaian Keunggulan Bersaing .....	57
4.3 <i>Positioning</i> PT. Barokah Gemilang Perkasa terhadap PT. Benua raya .....	66
4.4 Strategi Alternatif bagi PT. Barokah Gemilang Perkasa.....	67
<b>5. KESIMPULAN DAN SARAN .....</b>	<b>74</b>
5.1 Temuan Utama .....	74
5.2 Implikasi Manajerial.....	76
5.3 Keterbatasan Penelitian .....	77
5.4 Saran.....	78
<b>DAFTAR REFERENSI .....</b>	<b>79</b>

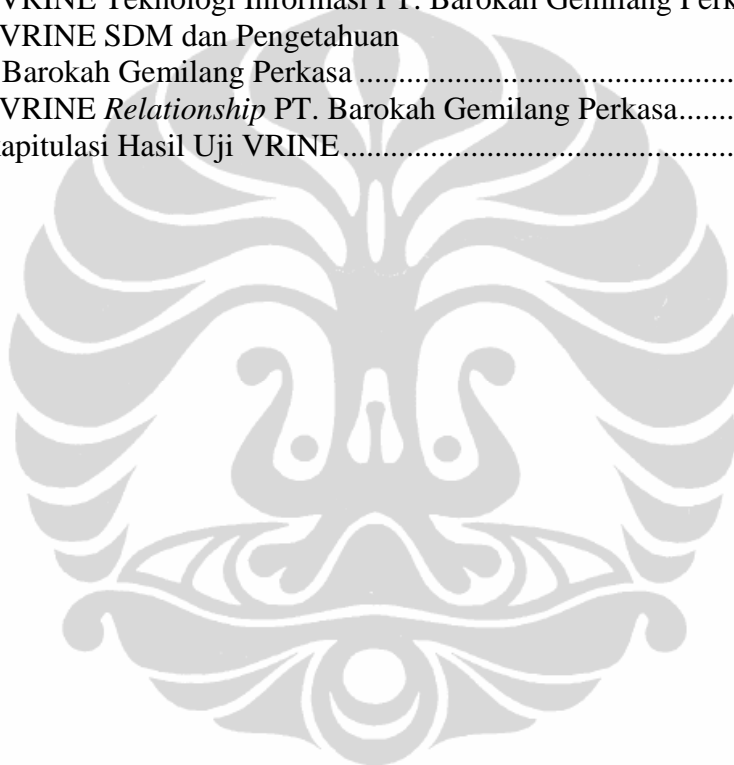
## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Kerja <i>Competitor Analysis</i> .....	12
Gambar 2.2 <i>Integrated Framework of Competitor Analysis</i> .....	14
Gambar 2.3 Strategi, Kapabilitas dan <i>Distinctive Competencies</i> .....	17
Gambar 2.4 Lima Elemen Strategi.....	23
Gambar 2.5 <i>Generic Strategy</i> .....	27
Gambar 2.6 Perbedaan Harga dan Biaya masing-masing Strategi .....	30
Gambar 2.7 Jarak, Pilihan Angkutan dan Biaya .....	39
Gambar 2.8 <i>Tug Boat</i> .....	41
Gambar 2.9 <i>Barge</i> .....	43
Gambar 3.1 Konstruksi Badan Kapal dengan Standar Keselamatan .....	50
Gambar 4.1 Rangkuman Analisis Kompetitor .....	52
Gambar 4.2 Posisi <i>Market Commonality</i> dan <i>Resource Similarity</i> PT. Benua Raya dan PT. Barokah Gemilang Perkasa .....	56
Gambar 4.3 <i>Perceptual Map</i> PT. BGP dan PT. Benua Raya.....	67
Gambar 4.4 <i>Strategic Staging</i> .....	70



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Aplikasi VRINE Model .....	20
Tabel 4.1 <i>Balance Sheet</i> PT. Benua Raya.....	55
Tabel 4.2 <i>Balance Sheet</i> PT. Barokah Gemilang Perkasa .....	55
Tabel 4.3 Uji VRINE Kapal Transportir PT. Barokah Gemilang Perkasa .....	58
Tabel 4.4 Uji VRINE Galangan Kapal <i>Tugboat</i> PT. Barokah Gemilang Perkasa .....	60
Tabel 4.5 Uji VRINE Teknologi Informasi PT. Barokah Gemilang Perkasa..	62
Tabel 4.6 Uji VRINE SDM dan Pengetahuan PT. Barokah Gemilang Perkasa .....	63
Tabel 4.7 Uji VRINE <i>Relationship</i> PT. Barokah Gemilang Perkasa.....	64
Tabel 4.8 Rekapitulasi Hasil Uji VRINE.....	66



# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Provinsi Kalimantan Timur adalah provinsi di wilayah Indonesia bagian Tengah yang terkenal akan produksi hasil hutan seperti kayu bulat, kayu gergajian dan kayu lapis (Balai Pemantauan Pemanfaatan Hutan Produksi Wilayah XIII Samarinda, 2010). Selain itu, Provinsi Kalimantan juga turut memberikan kontribusi yang sangat besar dalam perekonomian di wilayah pada khususnya dan Indonesia pada umumnya karena hasil tambang seperti migas dan non migas yang sekaligus menjadi komoditi ekspor utama (Profil Daerah Prov Kaltim, n.d.). Ekspor non migas pada September 2010 mencapai US\$ 1,00 milyar, sementara ekspor migas menembus angka US\$ 0,95 milyar (BPS Provinsi Kalimantan Timur, 2011).

Dinamika hasil tambang non-migas dapat dilihat salah satunya dari batu bara yang jumlah produksinya mengalami peningkatan, tahun 2008 jumlah produksi mencapai 122.717.933 ton, naik lagi pada tahun 2009 mencapai 125.225.833 ton hingga tahun 2010 batubara diproduksi sebanyak 142.987.594 ton (Kaltim Post, 2011). Sementara itu, peningkatan juga terjadi pada produksi migas, minyak bumi meningkat dari 55.936,63 MMSTB pada tahun 2008 menjadi 56.145,82 MMSTB pada tahun 2010, dan produksi gas bumi naik dari 1.080.709,51 MMSCF menjadi 1.084.171,78 MMSCF di tahun 2010. Sebaliknya, produksi pengilangan minyak untuk bahan bakar minyak (BBM) premium mengalami penurunan dari 14,97 juta barrel pada tahun 2009 menjadi 4,06 juta pada tahun 2010. Hal serupa juga dialami oleh produksi minyak tanah dari produksi sebanyak 16,38 juta barrel di tahun 2008 menjadi 2,69 juta barrel pada tahun 2009 (BPS Provinsi Kalimantan Timur, 2010).

Fokus pada “emas hitam”, hasil tambang ini banyak terdapat di pantai timur, termasuk di daratan sekitar Balikpapan, Pulau Bunyu, Pulau Tarakan, dan Bontang, serta dapat ditemukan juga di daerah lepas pantai yang memanjang dari utara sampai selatan (Profil Daerah Prov Kaltim, n.d.). Kekayaan provinsi Kalimantan Timur ini menarik banyak perusahaan pertambangan baik asing

maupun nasional untuk mengekstrasi dan mengolah sumber daya alam energi yang ada (Portal Nasional Republik Indonesia, 2008). Perusahaan-perusahaan tersebut antara lain OPEP Sangata, Pertamina DOH Kalimantan, PT Exspan Nusantara Lap. Tarakan dan Sanga-sanga, PT Perkasa Equatorial, PT Vico Indonesia, Unocal Indonesia dan Total Indonesia (Profil Daerah Prov Kaltim, n.d.). Hasil pengolahan minyak bumi yaitu Bahan Bakar Minyak (BBM) seperti bensin, minyak tanah untuk rumah tangga, minyak tanah untuk industri, bahan bakar pesawat jet, minyak diesel, minyak bakar dan lainnya sangat penting bagi kebutuhan energi rumah tangga dan industri (Rizki Septiadevana, n.d.).

Untuk mendukung kegiatan industri maka perusahaan membutuhkan jasa pengangkutan dan penyaluran BBM yang dilakukan baik melalui darat maupun air. Khusus pengangkutan melalui air, perusahaan memanfaatkan kondisi geografis Kalimantan Timur yang memiliki ratusan sungai dan tersebar hampir di seluruh kabupaten atau kota seperti salah satunya sungai Mahakam (Kalimantan News, n.d.). Adapun, aktivitas pengangkutan BBM ini merupakan bagian terpenting dalam bisnis transportasi air yang memberikan kontribusi yang sangat signifikan bagi kemajuan ekonomi dan kegiatan perdagangan.

Terlebih untuk mensiasati keterbatasan transportasi darat, Kalimantan Timur dengan luas wilayah sekitar 220.440 km<sup>2</sup> harus mengandalkan pada transportasi air (Alqoim Kaltim, 2010). Di samping itu, kontribusi transportasi air menjadi semakin penting mengingat nilai biaya yang dikeluarkan lebih kecil dibanding transportasi darat dan udara serta transportasi air juga memiliki kapasitas yang lebih besar. Hanya saja, transportasi jenis ini memiliki waktu transit yang lama (Jacobs, Chase, & Aquilano, 2009). Sebagai nilai tambahnya, wilayah perairan Laut Kalimantan Timur menurut Wakil Gubernur Kalimantan Timur H. Farid Wadjdy termasuk dalam jalur Alur Laut Kepulauan Indonesia (ALKI) II yang dinilai sangat strategis karena terletak pada jalur transportasi laut internasional sehingga bermanfaat bagi lalu lintas kapal barang maupun penumpang (Pos Kota Kaltim, 2010). Kondisi ini memunculkan peluang bagi perusahaan-perusahaan penyedia jasa pengangkutan dan penyaluran BBM baik untuk kapal maupun perusahaan.

Walau demikian, di Provinsi Kalimantan masih seringkali terjadi kelangkaan BBM, karena kuota pasokan bahan bakar minyak (BBM) jenis solar dan premium tidak mencukupi kebutuhan masyarakat walau Pertamina telah melebihi kuota pasokannya. *General Manager* PT Pertamina Unit Pemasaran Balikpapan menjelaskan hal ini disebabkan tingginya pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor yang melebihi angka pasokan BBM. Pertamina, sesuai dengan kuota pemerintah, mendistribusikan premium sebanyak 4.272 kilo liter per hari, sedangkan solar sebanyak 4.855 kilo liter per hari. Kuota tersebut telah melebihi batasan kuota yang telah ditentukan, dari Januari hingga Juli 2010 saja kuota premium telah melebihi 10,4 persen sementara solar melebihi 27 persen (SG Wibisono, 2010).

Kelangkaan BBM yang terjadi di Kalimantan Timur membuat masyarakat heran dan seringkali harus menghadapi antrean panjang di SPBU milik Pertamina. Kondisi lainnya menjelang siang atau sore, SPBU-SPBU tersebut biasanya telah memasang plang yang bertuliskan bensin habis. Gubernur Kalimantan Timur, Awang Faroek Ishak menilai kelangkaan ini lucu dan seharusnya tidak terjadi karena Kalimantan Timur adalah provinsi penghasil minyak dan gas (Firman Hidayat, 2010).

Salah satu perusahaan yang bertujuan untuk membantu pemerintah dalam mengatasi masalah kelangkaan persediaan BBM di wilayah Kalimantan Timur adalah PT. Barokah Gemilang Perkasa (PT. BGP). Perusahaan ini merupakan satu di antara tiga perusahaan yang berada di bawah payung Barokah Perkasa Group, dua diantaranya adalah PT. Barokah Bersama Perkasa dan PT. Barokah Bersaudara Perkasa. Produk jasa yang ditawarkan Barokah Perkasa Group adalah *shipping* yaitu menyediakan jasa penyewaan kapal untuk keperluan transportasi laut, selanjutnya *trading* yaitu melayani perdagangan minyak dan gas serta hasil-hasil pertambangan lainnya, dan terakhir *bunker service* yaitu melayani pengisian bahan bakar untuk semua transportasi laut seperti kapal-kapal dan perusahaan-perusahaan yang bergerak baik di bidang pertambangan batu bara, perkebunan kelapa sawit, dan industri pengolahan kayu yang berlokasi di sepanjang sungai Mahakam (Company Profile BBP, n.d.).

Sesuai dengan kekhususan dan visinya, maka PT. BGP fokus pada jasa *shipping* yaitu menyediakan jasa transportasi atau penyewaan kapal untuk pengangkutan BBM. Sementara jenis kapal yang digunakan adalah *tug boat* dan *oil barge* (tongkang). Sebagai perusahaan transportir minyak, PT. BGP bermitra salah satunya dengan PT. Pertamina Tongkang (PTK) Cabang Balikpapan dalam menjalankan fungsi *supply and distribution* dengan mengangkut BBM ke depot-depot Pertamina khususnya di wilayah Kalimantan Timur dengan rute dari Balikpapan ke Samarinda. Disamping itu, PT.BGP juga bekerja sama dengan Patra Niaga, salah satu anak perusahaan Pertamina, yaitu mendistribusikan minyak dari Kota Baru, Kalimantan Selatan ke Samarinda, Kalimantan Timur dan dari Kota Baru ke Banjarmasin, Kalimantan Selatan. Dengan kata lain, PT. BGP menjalankan fungsi logistik yaitu memindahkan dan menyimpan minyak dari para supplier ke titik konsumsi dalam hal ini depot-depot untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Institut Teknologi Telkom, 2008). Karena PT.BGP melakukan pengangkutan BBM melalui sungai dan laut dengan jarak dekat maka kondisi ini disebut sebagai *short sea shipping* (Lombardo, 2004).

Dalam menjalankan bisnis transportasi BBM khususnya dengan PTK, PT. BGP harus menjalani serangkaian inspeksi dan tes dengan PT. Pertamina apabila kapal lulus tes maka PT. Pertamina akan menunjuk perusahaan pengangkut dan PTK akan menyewa kapal tersebut. Hal ini dikarenakan pihak PT. Pertamina menjalin *Contract of Affreightment* (COA) atau dengan kata lain PT. Pertamina memberikan kewenangan terhadap PTK untuk menyewa kapal dengan tujuan untuk menjalankan fungsi *supply and distribution* PT. Pertamina. PTK Cabang Balikpapan beroperasi mulai menyewa kapal sejak Desember 2008 dan kapal-kapal tersebut mengangkut tiga jenis BBM yaitu premium, kerosin (minyak tanah) dan solar dengan rute Balikpapan ke tangki timbun terminal BBM di Samarinda. Perjalanan PT. BGP untuk menembus PT. Pertamina dan bekerjasama dengan PTK tidaklah mudah sebab PT. BGP harus menghadapi para pesaing seperti *broker* dan perusahaan pemilik kapal. *Broker* dalam hal ini mempunyai koneksi dan relasi yang mampu menembus PT. Pertamina walaupun tidak memiliki kapal sendiri. Hal ini tentunya menimbulkan peluang sekaligus menciptakan kompetisi

sehingga mengharuskan PT. BGP mampu memformulasi dan mengeksekusi strategi secara tepat untuk mendapatkan keunggulan bersaing.

## 1.2. Rumusan Permasalahan

Melihat permasalahan di atas maka terdapat 4 pertanyaan terkait strategi bersaing PT. Barokah Gemilang Perkasa, yaitu:

1. Bagaimana kondisi persaingan pada pengangkutan BBM PT. Pertamina melalui PTK Cabang Kalimantan Timur ?
2. Apa sumber daya yang menonjol dan dapat menjadi keunggulan bersaing PT. BGP dalam bekerjasama dengan PTK ?
3. Bagaimana posisi PT. BGP terhadap pesaingnya pada pengangkutan BBM PT. Pertamina melalui PTK Cabang Kalimantan Timur ?
4. Apa kiranya alternatif strategi bagi PT. BGP untuk mencapai keunggulan bersaing di masa mendatang?

## 1.3. Ruang Lingkup Penelitian

Untuk efektivitas penelitian, maka penelitian ini membatasi pada segala aktivitas dan strategi bersaing PT. BGP dalam pengangkutan BBM milik Pertamina Tongkang sejak didirikan, yaitu tahun 2008 hingga 2011. Sementara untuk profil pesaing PT. BGP, penulis akan membatasi pada satu perusahaan yang bergerak pada bidang bisnis yang sama dan kini tengah *head to head* dengan PT. BGP yaitu PT. Benua Raya.

## 1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan penulisan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui kondisi persaingan pada pengangkutan BBM PT. Pertamina melalui PTK Cabang Kalimantan Timur Kalimantan dan timur Indonesia.
2. Menganalisis sumber daya PT.BGP yang paling menonjol untuk meraih keunggulan bersaing dalam bekerjasama dengan PTK.

3. Menentukan posisi PT.BGP terhadap pesaingnya pada pengangkutan BBM PT. Pertamina melalui PTK Cabang Kalimantan Timur.
4. Menjabarkan alternatif kebijakan strategi bagi PT.BGP di masa mendatang dengan menggunakan sumber daya yang memiliki keunggulan bersaing.

### **1.5. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data**

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang hanya diperoleh dari sumber asli atau pertama seperti wawancara langsung dengan manajemen perusahaan. Sementara, data sekunder merupakan data yang sudah ada sehingga penulis tinggal mencari dan mengumpulkan seperti laporan-laporan resmi baik dari manajemen, website pemerintahan dan perusahaan, literatur ilmiah, dan tulisan penyokong lainnya seperti surat kabar, laporan penelitian, majalah dan tulisan-tulisan terdahulu yang berkaitan dan dapat membantu jalannya penelitian ini. Sementara metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif sehingga penelitian ini berusaha menggambarkan obyek penelitian secara lengkap.

### **1.6. Sistematika Penelitian**

Sistematika penelitian ini terdiri dari 5 bab yang nantinya terbagi menjadi sub bab. Garis besar penelitian ini, antara lain

#### **Bab 1 - Pendahuluan**

Bab ini berisi latar belakang permasalahan, ruang permasalahan, ruang lingkup penelitian, tujuan penelitian, metode penelitian dan teknik pengumpulan data, dan sistematika penelitian.

#### **Bab 2 - Telaah Kepustakaan**

Bab ini meliputi beberapa teori dan konsep yang digunakan seperti manajemen strategi, strategi bersaing, konsep keunggulan bersaing, *dynamic capabilities*, *short sea shipping*, *logistics service provider* dan lainnya.

#### **Bab 3 - Gambaran Umum Perusahaan**

Bab ini memberikan gambaran umum perusahaan yang meliputi latar belakang perusahaan, visi-misi perusahaan, aktivitas perusahaan dan penjelasan mengenai strategi bisnis perusahaan yang tengah dijalankan.

#### Bab 4 - Analisis dan Bahasan

Bab ini menganalisis kondisi posisi PT. BGP, permintaan dan persaingan pada pengangkutan BBM PT. Pertamina melalui PTK Cabang Kalimantan Timur Kalimantan dan timur Indonesia berdasar *dynamic capability*, serta sumber daya PT. BGP yang menonjol dan penggunaannya untuk mencapai keunggulan bersaing.

#### Bab 5 – Kesimpulan dan Saran

Bab penutup ini memberikan kesimpulan dan saran berdasar analisis bab sebelumnya.





## BAB 2

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1. Definisi Strategi

Menurut Hubbard (2004), strategi adalah keputusan-keputusan yang memiliki implikasi jangka menengah hingga jangka panjang terhadap aktivitas-aktivitas organisasi yang meliputi implementasi keputusan-keputusan tersebut untuk menciptakan *value* bagi *customer* dan *key stakeholders* sekaligus mengalahkan para pesaing. Sementara menurut Hitt, Hoskisson dan Ireland (2007), strategi adalah rangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi didesain untuk mengeksplorasi kompetensi inti dan mencapai keunggulan bersaing.

Carpenter dan Sanders (2007) menyatakan bahwa konsep yang terintegrasi dan berorientasi eksternal mengenai bagaimana suatu perusahaan mencapai tujuannya dan berkompetisi dengan para pesaing. Oleh karena itu, strategi adalah sekumpulan pilihan yang terintegrasi. Sementara itu, Thompson, Strickland dan Gamble (2010) mengemukakan bahwa strategi terdiri dari pendekatan-pendekatan bisnis dan tindakan kompetitif yang dilakukan oleh manajer untuk mengembangkan bisnis, menarik dan menyenangkan konsumen, berkompetisi dengan sukses, menjalankan operasional dan mencapai target yang dikehendaki.

Strategi yang kreatif dan unik mampu membuat suatu perusahaan berbeda dengan perusahaan lainnya dan dapat mencapai keunggulan bersaing. Sejalan dengan hal ini, menurut Hill dan Jones (2007), strategi bertujuan untuk meraih keunggulan bersaing yang selanjutnya berujung pada diperolehnya *superior profitability* dan pertumbuhan *profit*. Dengan memiliki keunggulan bersaing, suatu perusahaan cenderung dapat lebih meraih keuntungan dibanding perusahaan yang tidak memiliki keunggulan bersaing.

#### 2.2. Definisi Manajemen Stratejik

Menurut Dess, Lumpkin, Eisner (2008) manajemen stratejik adalah sekumpulan analisis, keputusan dan aksi yang dilakukan oleh sebuah organisasi dalam rangka menciptakan dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dalam hal

ini terdapat dua elemen yang terkandung dalam definisi tersebut; pertama, manajemen strategik terdapat proses-proses yang berkelanjutan diantaranya analisis tujuan strategik dan analisis lingkungan internal dan eksternal organisasi, keputusan mengenai industri apa yang menjadi ajang kompetisi dan bagaimana caranya, serta mengenai tindakan-tindakan yang harus dilakukan pemimpin dengan mengalokasikan sumber-sumber daya penting dan mengeksekusinya untuk mewujudkan strategi; kedua, mempelajari mengapa suatu perusahaan bisa *profitable* mengalahkan perusahaan lainnya.

Menurut Thompson, Strickland dan Gamble (2010), Hambrick dan Frederickson (2001), proses manajerial dalam pembuatan dan pelaksanaan strategi meliputi 5 fase yang berhubungan satu sama lain dan terintegrasi. Kelima fase tersebut adalah pertama, mengembangkan visi strategis mengenai arah kemana suatu perusahaan harus berjalan dalam mengembangkan dan memperkuat bisnisnya. Kedua, memasang obyektif yang bertujuan untuk merubah visi stratejik menjadi target spesifik. Ketiga, menetapkan strategi untuk mencapai target yang telah ditentukan. Langkah ketiga ini juga menggariskan serangkaian tindakan dan komitmen yang harus diambil untuk mengembangkan bisnis, memuaskan konsumen, mengalahkan kompetitor, merespon perubahan kondisi pasar dan mengembangkan kompetensi dan kapabilitas perusahaan. Keempat, melaksanakan dan mengeksekusi strategi secara efektif dan efisien. Terakhir, mengevaluasi dan memperbaiki strategi yang telah dijalankan.

Carpenter dan Sanders (2007) menyatakan bahwa segala aktivitas manajemen stratejik berdasar pada asumsi bahwa setiap perusahaan berusaha untuk mencapai posisi keunggulan bersaing mengalahkan kompetitornya.

### **2.3. Competitor Analysis**

Studi analisis kompetitor (*competitor analysis*) (Hamel & Prahalad, 1990; Porac & Thomas, 1990; Porter, 1980, 1985; Zarjac & Bazerman, 1991) dan *rivalry* (Bettis & Weeks, 1987; D'Aveni, 1994; MacMillan, McCaffery, & Van Wijk, 1985; Smith & Grimm, & Gannon, 1992) mendapat posisi yang penting dalam strategi sehingga diperlukan pemahaman terhadap masing-masing konsep dan penggabungan keduanya. Tujuan utama *competitor analysis* adalah untuk memahami dan memprediksi kompetisi atau perilaku pasar antara perusahaan-

perusahaan dalam suatu perusahaan untuk mencapai *competitive position*. Dalam pandangan *industrial organization (IO) economics*, perusahaan-perusahaan yang berada dalam industri yang sama, menawarkan produk yang sama dan menargetkan konsumen yang sama merupakan *de facto competitor* (Chen, 1996).

Hooley, Piercy dan Nicolaud (2008) menyatakan bahwa untuk memformulasikan komponen sentral strategi pemasaran, sebuah perusahaan harus mengetahui kekuatan kompetitor dan kemungkinan strategi yang dilakukan. Bila perusahaan tidak memahami kompetitornya maka perusahaan tersebut juga tidak memiliki pemahaman terhadap dirinya sendiri pula. Osborne *et al.* (2001) dan Kapelianis *et al.* (2005) menyatakan bahwa terdapat hubungan positif mengenai pemahaman terhadap *action* dan strategi kompetitor dengan *performance* sebuah perusahaan (Hooley, Piercy dan Nicolaud, 2008).

*Competitor analysis* mencakup evaluasi terhadap beberapa hal seperti kompetitor baik *indirect* maupun *direct* seperti pendatang baru (*new entrants*) dan produk pengganti (*substitutes*), kedua, perusahaan-perusahaan yang sudah berada dalam industri. Lehmann dan Winner (1991) memberikan 4 tahapan dalam *competitor analysis*, di antaranya

- Memahami obyektif kompetitor kini dan masa mendatang

Dengan memahami tujuan dan target yang hendak dicapai kompetitor maka perusahaan dapat memahami kemana kompetitor hendak mengembangkan usahanya. Terdapat 3 indikator untuk memahami obyektif kompetitor yaitu, apa yang sedang ingin diraih oleh kompetitor? Mengapa kompetitor ingin meraihnya? Apakah kompetitor telah merasa puas dengan apa yang telah dicapainya?

- Memahami strategi kompetitor kini

Hal dapat diketahui dengan menjawab pertanyaan “apa yang kini tengah dilakukan oleh kompetitor?”. Pertanyaan ini dijawab dengan melihat indikator-indikator kunci seperti iklan, pengenalan produk baru, iklan rekrutmen karyawan, level harga yang diberlakukan, kanal distribusi dan kegiatan *marketing mix*.

- Memahami sumber-sumber daya kompetitor

Pemahaman ini mencakup analisis kekuatan dan kelemahan kompetitor. Sumber-sumber daya, aset dan kapabilitas yang dimiliki kompetitor akan menentukan kemampuannya untuk menginisiasi dan mempertahankan *move* sebagai respon terhadap perubahan lingkungan atau kompetisi. Beberapa indikator kunci yang dapat digunakan yaitu kekuatan *customer relationship*, kesuksesan produk baru, kualitas SDM, ketersediaan produk dan pengeluaran terhadap promosi.

Lehman dan Winer (1991) memberikan 5 *ability* kompetitor untuk dianalisis yaitu kemampuan berinovasi, memproduksi barang dan jasa, memasarkan produknya, finansial dan manajemen. Sedangkan Hooley *et al.* (2008) meringkasnya dengan memberikan *balance sheet* untuk menilai atau mengevaluasi *key success factors*, indikatornya di antaranya kekuatan finansial, kekuatan bertahan (*staying power*), penelitian dan pengembangan (R&D), *quick response*, kemampuan teknologi, *marketing*.

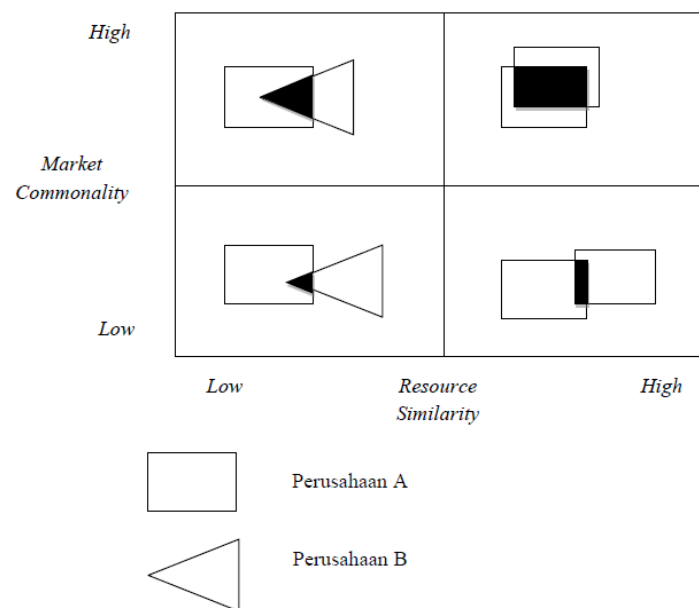
- Memprediksi strategi kompetitor pada masa depan

Dengan ini, perusahaan mendapatkan panduan mengenai apa yang hendak dilakukan kompetitor ketika dihadapkan pada perubahan lingkungan dan kompetisi. Beberapa kunci indikator yang dapat digunakan yaitu kesuksesan dan kegagalan kompetitor, perubahan kepemilikan, strategi masa lalu, akuisisi sumber-sumber baru (Hooley, Piercy dan Nicolaud, 2008).

*Competitor analysis* merupakan perbandingan kondisi dalam industri yang ditarik dari analisis hubungan perusahaan-perusahaan dalam industri tersebut. Fokus analisis ini adalah mengetahui *competitive tension* antar perusahaan dan potensi keduanya dalam persaingan. *Competitor analysis* selanjutnya ditentukan dari 2 faktor penting yaitu *market commonality* dan *resource similarity*. Fokus pada kedua dimensi ini juga menunjukkan bahwa *awareness* dan motivasi ditentukan oleh *market relationship* sementara kapabilitas bergantung pada kepemilikan sumber daya. *Market commonality* didefinisikan sebagai derajat kehadiran pesaing yang berhimpitan (*overlapping*) dengan perusahaan. Kondisi ini dipengaruhi oleh kepentingan strategik kompetitor terhadap perusahaan dan kekuatan kompetitor dalam *shared market*.

Sementara, *resource similarity* merupakan jumlah sumber daya kompetitor yang dapat dibandingkan dengan sumber daya perusahaan menurut tipe dan jumlahnya. Pemahaman akan *resource similarity* terhadap pencapaian keunggulan bersaing penting sebab perusahaan-perusahaan dengan sumber daya yang serupa cenderung memiliki kapabilitas strategik yang serupa pula, begitu juga *competitive vulnerability* dalam pasar. Sementara, perusahaan yang memiliki sumber daya yang beragam cenderung memiliki strategi yang unik. Pada dasarnya kedua konsep ini dibangun dari perspektif perusahaan dan berakar pada pendekatan sumber daya.

Berikut merupakan gambaran mengenai perusahaan dengan kompetitor dilihat dari *market commonality* dan *resource similarity*. Daerah yang beririsan menunjukkan derajat kesamaan antara kedua perusahaan.



**Gambar 2.1**

### **Kerangka Kerja *Competitor Analysis***

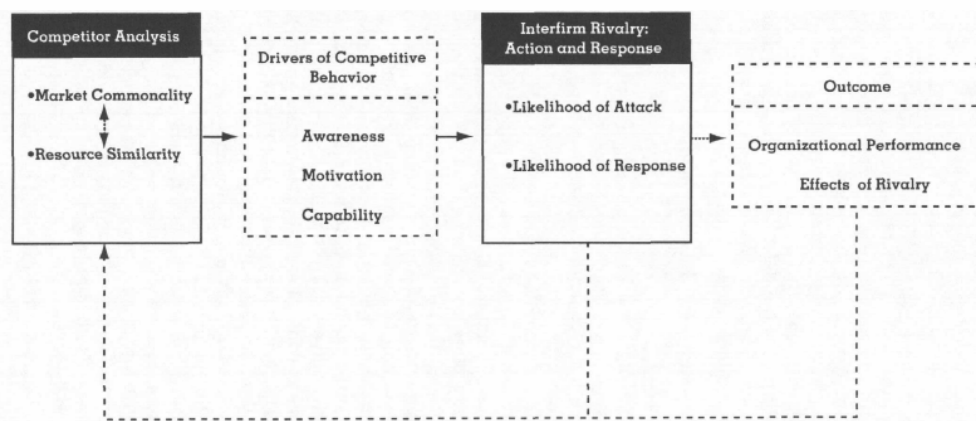
Sumber: Chen, 1996

Sementara, pertarungan antar perusahaan (*interfirm rivalry*) merupakan konsep dengan *individual competitive move* sebagai unit analisis yang menekankan pada adanya pertukaran *action* atau *response*, *move* dan *countermove* dalam persaingan. Pengertian *action* adalah pergerakan kompetitif suatu perusahaan yang spesifik seperti mengenalkan produk baru, memasuki pasar baru

sehingga mengurangi *market share* pesaing atau mengurangi *return* pesaing. Sementara respon merupakan *countermove* spesifik yang dilakukan pesaing untuk mempertahankan atau meningkatkan *share*. Wernerfelt dan Karnani (1987) menekankan bahwa dalam dunia yang penuh akan ketidakpastian, perusahaan-perusahaan bergantung pada kesuksesan *competitive action* dalam mengamankan *lasting benefit*. D'Aveni (1994) mengatakan bahwa sebuah perusahaan perlu menginisiasi sebuah serangan sebagai sebuah respon pada situasi yang *rivalrous*, terutama ketika perusahaan-perusahaan yang bersaing *interdependent* dan *damaging countermoves* dapat terjadi sangat cepat (Chen, 1996).

Kunci *rivalry* menurut Schelling (1960), Weigelt dan MacMillan (1988) adalah dinamika dan *interactive nature* dalam persaingan. Chen dan Hambrick (1995) menyatakan bahwa bahwa *action* dan *response* berpengaruh terhadap *performance*. Seperti yang diutarakan Young, Smith dan Grimm (1994) bahwa semakin banyak jumlah *competitive move* yang dilakukan semakin bagus *performance*. Sejalan dengan itu, Smith *et al.* (1991) menyatakan semakin besar kecenderungan perusahaan untuk merespon pesaing maka semakin baik *performance*-nya. Chen dan MacMillan (1992) menyatakan bahwa perusahaan *attacker* dan *early responder* mampu mendapatkan *market share* daripada *late responder*. Menurut Chen (1996) dalam menganalisis *competitor analysis*, maka harus ada perbandingan profil sumber-sumber daya antara *attacker* dan *deffender*, sehingga dapat memprediksi *attack* dan *response*.

Penggunaan *market commonality* dan *resource similarity* untuk memprediksi kemungkinan serangan dan respon. Dalam menentukan prediksi terdapat 3 pendorong *competitive behavior* yaitu *awareness*, *motivation* dan *capability*. *Awareness* merupakan persyaratan bagi setiap move dan dapat ditingkatkan oleh *market commonality* dan *resource similarity*. *Market commonality* akan memotivasi perusahaan untuk melakukan *attack* atau respons (*motivation*). Sementara *resource similarity* akan mempengaruhi kapabilitas *attack* atau respons (*capability*).



**Gambar 2.2**

***Integrated Framework of Competitor Analysis***

Sumber: Chen, 1996

Hubungan antara *market commonality* dengan *rivalry* adalah sebuah serangan akan secara lugas dianggap sebagai ancaman bila serangan tersebut dilakukan oleh perusahaan dengan *high market commonality* dan ancaman tersebut akan direspon. Sementara hubungan antara *resource similarity* dengan *rivalry* adalah sebuah perusahaan cenderung tidak melakukan serangan terhadap kompetitor yang memiliki sumber-sumber daya strategis yang serupa (Chen, 1996).

**2.4. Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)**

Menurut Hill dan Jones (2007), sebuah perusahaan memiliki keunggulan bersaing bila profitabilitasnya lebih besar daripada keuntungan rata-rata bagi setiap perusahaan yang bergerak pada industri yang sama. Sementara itu, Thompson, Strickland dan Gamble (2010) menyatakan bahwa ketika sekumpulan konsumen lebih tertarik pada produk suatu perusahaan daripada produk perusahaan lainnya maka perusahaan tersebut telah mencapai keunggulan bersaing.

Menurut Carpenter dan Sanders (2007) terdapat dua perspektif cara untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu;

- Perspektif internal  
 Perspektif ini juga dikenal sebagai pendekatan berbasis sumber daya (*resource-based view*) yang menekankan perusahaan sebagai sekumpulan

sumber daya dan kapabilitas. Sebuah perusahaan dikatakan memiliki keunggulan bersaing bila memiliki *distinctives competencies* yang terdiri dari sekumpulan sumber daya internal dan kapabilitas yang potensial dan unik.

- Perspektif eksternal

Perspektif ini dibahas oleh Michael Porter dalam pendekatan *industrial organization economics (I/O economics)* yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing diperoleh melalui struktur industri dan aktivitas *value chain* perusahaan tersebut untuk menentukan posisi suatu perusahaan terhadap lingkungan bisnis yang kompetitif. Untuk mencapai keunggulan bersaing, maka perusahaan harus memposisikan dirinya untuk berkompetisi di industri yang atraktif dan mengadaptasi strategi yang membuat kondisi industri semakin atraktif.

Penelitian ini fokus pada pencapaian keunggulan bersaing menggunakan pendekatan berbasis sumber daya.

## **2.5. Pendekatan Berbasis Sumber Daya (*Resource-Based View*)**

Sebelum membahas lebih lanjut mengenai pendekatan berbasis sumber daya manusia, maka diperkenalkan dahulu mengenai elemen-elemennya yaitu sumber daya (*resources*), kapabilitas (*capability*) dan *distinctive competencies*.

### **2.5.1. Sumber Daya (*Resources*)**

Sumber daya merupakan faktor-faktor finansial, fisik, sosial, manusia, teknologi dan organisasional yang membuat suatu perusahaan mampu menciptakan *value* bagi konsumennya. Sumber daya suatu perusahaan terbagi menjadi dua yaitu sumber daya fisik (*tangible*) dan nonfisik (*intangible*). Yang termasuk dalam sumber daya *tangible* adalah tanah, bangunan, tanaman, peralatan, uang, persediaan barang. Sementara yang termasuk dalam sumber daya *intangible* adalah kesatuan nonfisik yang dibuat oleh manajer dan karyawan seperti nama *brand*, reputasi perusahaan, pengetahuan yang diperoleh karyawan melalui pengalaman, hak atas kepemilikan perusahaan, perlindungan paten, hak cipta (*copyrights*) dan *trademarks* (Hill dan Jones, 2007).



### 2.5.2. Kapabilitas (*Capability*)

Kapabilitas mengacu pada kemampuan perusahaan dalam menggunakan sumber-sumber daya baik fisik maupun non fisik untuk menghasilkan produk (barang dan jasa) (Carpenter dan Sanders, 2007). Kemampuan perusahaan dihasilkan melalui struktur, proses dan sistem kontrol organisasi. Kegiatan ini menentukan bagaimana dan dimana keputusan dibuat dalam suatu perusahaan, perilaku-perilaku yang dihargai perusahaan, dan norma serta nilai-nilai yang dipegang oleh perusahaan (Hill dan Jones, 2007). Carpenter dan Sanders (2007) menambahkan bahwa kapabilitas merupakan kombinasi prosedur dan keahlian yang digunakan oleh perusahaan dalam melakukan serangkaian aktivitas proses produksi barang dan jasa.

Sementara itu, yang dimaksud dengan kapabilitas (*capabilities*) oleh Day (1994) adalah akumulasi keahlian (*skill*) dan pengetahuan yang kompleks dan dimanfaatkan melalui proses organisasi untuk mengkoordinasikan aktivitas dan memberdaya gunakan aset perusahaan. Sejalan dengan pernyataan sebelumnya, Amit dan Schoemaker (1993) kapabilitas sebagai *ability* dalam mengkombinasikan, mengembangkan dan mengalokasikan sumber-sumber dayanya untuk menciptakan *value*. Sementara Hafeez dan penulis lainnya (2002) mendefinisikannya sebagai kemampuan untuk memberdaya gunakan sumber-sumber daya untuk melakukan aktivitas perusahaan. Kapabilitas perusahaan dapat dibagi menjadi lima fungsi besar meliputi pembelian (*purchasing*), *manufacturing*, penjualan (*sales*), pemasaran (*marketing*), penelitian dan pengembangan (*research and development – R&D*). Sementara menurut Lu (2007) kemampuan primer dapat dibagi menjadi *market interface*, infrastruktur, dan kemampuan teknologi (Yang, Marlow & Lu, 2009).

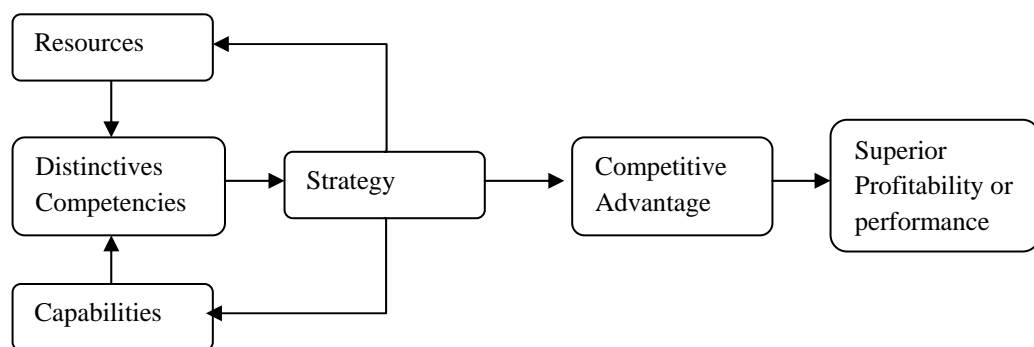
### 2.5.3. *Distinctive Competencies*

Carpenter dan Sanders (2007), Hill dan Jones (2007) sama-sama mendefinisikan konsep *distinctive competencies* sebagai kekuatan spesifik suatu perusahaan yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya baik melalui diferensiasi produk maupun produk *low-cost* untuk memperoleh keunggulan bersaing. Dengan demikian untuk mencapai *distinctive competencies*, minimum sebuah perusahaan harus memiliki pertama, sumber daya yang spesifik

dan menghasilkan *value*, kedua, kapabilitas untuk mengatur dan mengalokasikan sumber-sumber daya yang ada.

*Distinctive competencies* membentuk strategi yang mengarah pada pencapaian keunggulan bersaing dan *superior profitability* atau *performance*. Selain itu, strategi yang dibentuk dapat membangun sumber-sumber daya dan kapabilitas baru bagi perusahaan atau memperkuatnya yang selanjutnya akan semakin memperkuat *distinctive competencies*.

Berikut gambaran mengenai hubungan elemen-elemen dalam pendekatan berbasis sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan bersaing dan *profitability*.



**Gambar 2.3**  
**Strategi, Kapabilitas dan *Distinctive Competencies***

Sumber: Hill dan Jones (2007)

Sementara itu, Dierickx dan Cool (1989), Collis dan Montgomery (1995) menyatakan perusahaan dalam pendekatan berbasis sumber daya dinilai sebagai sekumpulan sumber-sumber daya (Yang, Marlow & Lu, 2009). Barney (1991) menyebutkan dua asumsi dasar pendekatan berbasis sumber daya di antaranya adalah pertama, sumber-sumber daya dan kemampuan-kemampuan (*capability*) dimiliki secara berbeda di antara perusahaan-perusahaan menciptakan kinerja berbeda; kedua, sumber-sumber daya tersebut *imperfectly mobile* (susah untuk bergerak atau berpindah) untuk mencapai keunggulan bersaing (Wong & Karia, 2009).

Dalam pandangan Wernerfelt (1984), Barney (1991), Peteraf (1993), Carmeli dan Tishler (2004), Ray *et al.* (2004), sebuah perusahaan dapat menunjukkan kinerja yang baik dan mencapai keunggulan bersaing dengan

mengembangkan dan mengalokasikan sumber-sumber daya dan kemampuan yang unik dan berbeda (*idiosyncratic*) (Yang, Marlow & Lu, 2009). Sejalan dengan Barney (1991), peneliti lainnya, seperti Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Eisenhardt dan Martin (2000) menegaskan sumber-sumber daya yang menghasilkan keunggulan bersaing dan mampu meningkatkan kinerja adalah sumber-sumber daya yang *valuable* dalam arti mampu untuk mencari kesempatan dan menetralsisir ancaman dari luar, serta sumber daya yang *rare* atau tidak umum. Selain itu, sumber-sumber daya itu harus susah dan mahal untuk dibuat tiruannya (*inimitable*), dan susah diganti dengan substitusi (*non-substitutable*) (Wong & Karia, 2009).

Selain memiliki sumber-sumber daya strategis tersebut, Rubin (1973) menekankan bahwa perusahaan juga harus mampu mengolahnya supaya bermanfaat. Hal ini didukung oleh Mahoney dan Pandian (1992) yang menyatakan bahwa sebuah perusahaan mampu mendapatkan keuntungan tidak hanya karena semata-mata memiliki sumber-sumber daya strategis, tetapi karena kemampuannya untuk mengolah sumber-sumber daya strategis sehingga menjadi lebih bermanfaat (Wong & Karia, 2009).

Carpenter dan Sanders (2007) mengemukakan model VRINE (*value, rarity, inimitability, nonsubstitutionability, dan exploitability*) dalam membantu para manajer untuk secara sistematis menguji sumber-sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki dan keinginan perusahaan untuk memperoleh sumber-sumber daya dan kapabilitas baru. Berikut penjelasan masing-masing elemen dalam model VRINE:

- *Value*

Suatu sumber daya atau kapabilitas perusahaan dikatakan *valuable* bila membuat perusahaan dapat mengambil keuntungan atau terhindar dari ancaman di lingkungannya. Bila perusahaan tidak dapat melakukannya maka perusahaan tersebut tidak bisa meningkatkan atau memperoleh posisi yang kompetitif. Terlebih beberapa ahli menyebutnya sebagai *competitive disadvantage* karena modal terikat pada sumber daya yang seharusnya dapat dimanfaatkan dan seharusnya modal dapat kembali

diinvestasikan atau didistribusikan kembali kepada pemilik saham untuk memenuhi kriteria *value* dalam VRINE.

- *Rarity*

Didefinisikan sebagai kelangkaan relatif terhadap permintaan. Sumber daya yang *valuable* tetapi tidak langka tidak menghasilkan keunggulan bersaing. Sumber-sumber daya *valuable* yang tersedia dan mudah dimiliki membuat perusahaan harus berbagi keuntungan dengan kompetitor. Namun, ketika perusahaan mengontrol sumber daya *valuable* sekaligus langka maka perusahaan dapat meraih keunggulan bersaing hanya saja tidak aja jaminan hingga berapa lama keunggulan tersebut bertahan. Sementara parameter kelangkaan yang menghasilkan keuntungan signifikan adalah apabila hanya terdapat satu perusahaan yang memenuhi kriteria yang diinginkan.

- *Inimitability* dan *Nonsubstitutionability*

Perusahaan yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang *valuable* dan *rare* dapat meraih keunggulan bersaing selama kompetitor belum memperoleh tiruan atau pengganti sumber daya atau kapabilitas tersebut. Suatu sumber daya dan kapabilitas dikatakan *inimitable* bila pesaing tidak dapat memperoleh sumber daya yang *valuable* dan *rare* secara cepat atau bila pesaing mengalami *cost disadvantage* ketika berusaha meraihnya. Sementara kriteria *nonsubstitutable* diperoleh bila kompetitor tidak dapat mencapai *benefit* yang sama dengan milik perusahaan dalam menggunakan kombinasi berbeda dari sumber daya dan kapabilitas yang dibutuhkan.

Beberapa faktor yang membuat sumber daya dan kapabilitas susah untuk ditiru dan digantikan adalah pertama, tingginya biaya yang harus dikeluarkan oleh pesaing untuk meniru atau menggantikan sumber daya dan kapabilitas, kedua, adanya kepemilikan hak paten, hak cipta sehingga kompetitor tidak dapat semerta-merta meniru milik perusahaan, ketiga, peristiwa tertentu di masa lalu yang menjadikan suatu perusahaan memperoleh hak khusus (*privilege*) dan pencitraan (*image*) seperti keterlibatan dalam acara-acara spesial dan pengembangan riset dan

teknologi yang tidak bisa diperoleh kompetitor secara instan, terakhir, budaya perusahaan atau fenomena organisasional dan sosial yang kompleks yang membuat perusahaan mampu meraih keunggulan bersaing menjadi hal yang susah untuk ditiru atau digantikan oleh kompetitor.

- *Exploitability*

Untuk meraih keunggulan bersaing setelah memenuhi kriteria sebelumnya, perusahaan harus memiliki kemampuan organisasional untuk mengeksploitasi sumber daya yang dimiliki. Perusahaan harus mampu mengambil keuntungan dari sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki.

Sementara pengaplikasian model uji VRINE adalah sebagai berikut;

**Tabel 2.1**

**Aplikasi VRINE Model**

	<b>Uji VRINE</b>	<b>Implikasi Kompetitif</b>	<b>Implikasi terhadap Kinerja</b>
<i>Is it valuable?</i>	Apakah sumber daya atau kapabilitas perusahaan dapat memenuhi permintaan pasar? Atau melindungi perusahaan dari ketidakpastian pasar?	Jika perusahaan memilikinya, sumber-sumber daya <i>valuable</i> digunakan perusahaan untuk berkompetisi dalam sebuah industri tetapi tidak cukup untuk meraih keunggulan bersaing.	Sumber daya dan kapabilitas yang <i>valuable</i> berkontribusi dengan diperolehnya <i>normal profit</i> yaitu keuntungan yang menutupi semua biaya <i>input</i> termasuk modal.
<i>Is it rare?</i>	Dengan asumsi perusahaan memiliki sumber daya atau kemampuan yang <i>valuable</i> , apakah sumber daya atau kapabilitas perusahaan relatif langka terhadap permintaan ( <i>demand</i> ) atau banyak dimiliki oleh para kompetitor?	Jika sumber daya yang telah dimiliki memenuhi kriteria <i>valuable</i> dan <i>rare</i> maka perusahaan dapat memperoleh keuntungan hanya saja sifatnya sementara.	Keunggulan bersaing yang bersifat sementara ini dapat menghasilkan <i>above-normal profit</i> setidaknya hingga kompetitor menyamai sumber daya dan kapabilitas.
<i>Is it inimitable or nonsubstita</i>	Dengan asumsi perusahaan memiliki sumber daya atau kapabilitas yang	Bila keempat kriteria ini telah dipenuhi maka perusahaan dapat mencapai	<i>Sustained competitive advantage</i> dapat memberikan

<i>ble?</i>	<i>valuable</i> dan <i>rare</i> , seberapa sulit kompetitor meniru atau menggantikannya dengan sumber daya atau kapabilitas yang menawarkan <i>benefit</i> yang serupa?	<i>sustained competitive advantage</i> .	<i>above-normal profit</i> untuk waktu yang lebih lama hingga kompetitor menemukan cara untuk meniru atau menggantikan sumber daya atau kapabilitas tersebut atau perubahan lingkungan yang mempengaruhi keuntungan.
<i>Is it exploitable?</i>	Jika sumber daya atau kapabilitas telah memenuhi sebagian atau semua kriteria VRINE sebelumnya, apakah perusahaan dapat mengeksploitasinya?	Sumber daya dan kapabilitas yang telah memenuhi kriteria sebelumnya namun tidak dieksploitasi dapat menimbulkan <i>opportunity cost</i> . Bila perusahaan dapat mengeksploitasinya maka perusahaan akan menikmati keunggulan bersaing dan <i>profitability superiority</i> .	Perusahaan yang mengontrol namun tidak mengeksploitasi sumber daya atau kapabilitas akan berdampak pada kinerja finansial dan nilai pasar yang rendah.

Sumber : Carpenter dan Sanders (2007)

## 2.6. Dynamic Capability

Pada perkembangannya, para peneliti mengembangkan dan memposisikan RBV pada pasar yang dinamis, ditemukan bahwa RBV belum cukup menjelaskan bagaimana dan mengapa perusahaan-perusahaan tertentu mencapai keunggulan bersaing di tengah situasi yang berubah dengan cepat dan tidak dapat diprediksi (Teece et al., 1997). Dalam situasi inilah yaitu ketika manajer mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi eksternal dan internal terhadap lingkungan yang berubah cepat, *dynamic capability* menjadi sumber keunggulan bersaing. Gulati (1999) dan Lane dan Lutbakin (1998) menyatakan bahwa *dynamic capability* juga mencakup aliansi dan akuisisi yang dapat membawa

sumber-sumber daya baru dari luar (Eisenhardt dan Martin, 2001). Intinya, *dynamic capability* membuka pemikiran RBV menjadi lebih luas.

Istilah *dynamic* merujuk pada kapasitas yang bertujuan memperbaharui kompetensi untuk mencapai harmoni pada lingkungan bisnis yang berubah. Respon-respon inovatif tertentu diperlukan ketika waktu untuk memasarkan sangat *critical*, terjadi perubahan teknologi yang cepat, masa depan persaingan dan pasar sulit ditentukan. Sementara istilah *capability* didefinisikan sebagai peranan kunci manajemen stratejik dalam mengadaptasi, mengintegrasikan dan merekonfigurasi kemampuan organisasi baik eksternal dan internal, sumber-sumber daya, kompetensi fungsional untuk memenuhi kebutuhan akibat perubahan lingkungan (Teece, Pisano dan Shuen, 1997).

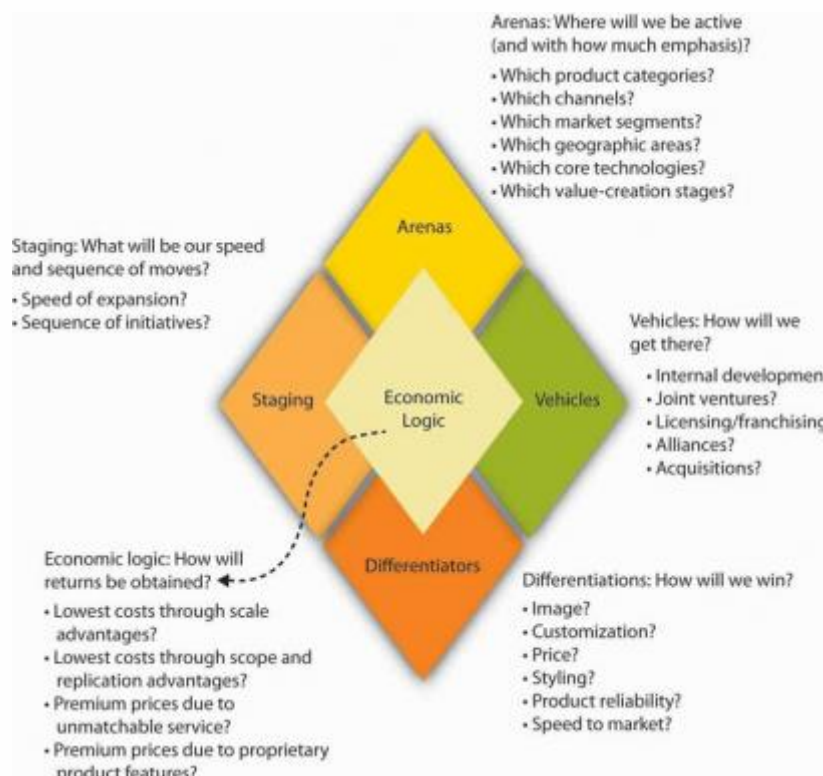
Teece, Pisano dan Shuen (1997) mendefinisikan *dynamic capability* sebagai kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan, membangun dan merekonfigurasi kompetensi internal dan eksternal terhadap lingkungan yang berubah cepat. Sementara, Eisenhardt dan Martin (2000) mendefinisikan *dynamic capability* sebagai proses perusahaan dalam menggunakan sumber-sumber daya, secara spesifik yaitu proses untuk mengintegrasikan, merekonfigurasi, mendapatkan dan melepaskan sumber-sumber daya untuk menghadapi atau bahkan menciptakan perubahan pasar. *Dynamic capability* merupakan rutinitas organisasional dan stratejik bagi perusahaan dalam mencapai konfigurasi sumber-sumber daya baru ketika pasar tumbuh, berkembang, terbagi (terpecah) dan mati.

Menurut Henderson dan Cockburn (1994), Teece dan penulis lainnya (1997) menekankan bahwa *dynamic capability* mendorong penciptaan, evolusi dan rekombinasi sumber-sumber daya lainnya menjadi sumber daya baru yang menghasilkan keunggulan bersaing. *Dynamic capability* bertujuan meningkatkan konfigurasi sumber daya yang ada untuk mencapai keunggulan bersaing jangka panjang (logika *resource-based view*) dan untuk membangun konfigurasi sumber daya baru guna mencapai keuntungan temporer (Eisenhardt dan Martin, 2000).

## **2.7. Lima Elemen Strategi**

Sesuai dengan pendapat Hambrick dan Frederickson (2001), strategi terdiri dari sekumpulan pilihan. Strategi bukanlah mengenai pengaturan internal organisasi, visi, misi dan target yang hendak dicapai perusahaan. Penting bagi

sebuah strategi untuk memiliki lima elemen yaitu *arenas*, *vehicles*, *differentiators*, *staging* dan *economic logic*.



**Gambar 2.4**

### **Lima Elemen Strategi**

Sumber: Hambrick dan Frederickson (2001)

Penjelasan untuk masing-masing elemen adalah sebagai berikut;

- *Arena*

*Arena* adalah wilayah atau area dimana sebuah perusahaan akan aktif. Penentuan *arena* seharusnya tidak umum (*general*) atau luas, sebaliknya *arena* harus spesifik dalam sub-elemennya seperti kategori produk, segmen pasar, area geografis, teknologi dan tahapan dalam proses *value creation*. Selain itu, dalam penentuan *arena*, penyusun strategi perlu mengindikasikan seberapa banyak penekanan yang harus diberikan dalam penentuan sub-elemen *arena*. Sebagai contoh perusahaan A hanya fokus pada sebuah kategori produk, sementara perusahaan B berkonsentrasi dengan berbagai kategori produk sebagai upaya *defensive*.



- *Vehicles*

Elemen ini menekankan perlunya alat (*means*) bagi perusahaan untuk mencapai *arena* yang dikehendaki. Contoh sarana yang dimaksud antara lain *research and development*, aliansi dengan kompetitor atau penyedia (*supplier*) yang telah memiliki teknologi yang dibutuhkan, *joint ventures*, *licensing*, membeli perusahaan lain, dan sebagainya.

- *Differentiator*

Sebuah strategi harus menspesifikasi tidak hanya *arena* dan *vehicle* yang hendak digunakan, tetapi strategi juga mencakup bagaimana perusahaan memenangkan pasar atau bagaimana perusahaan menarik konsumen. Dalam dunia yang kompetitif, *differentiator* menghasilkan kemenangan. *Differentiator* adalah atribut produk (barang dan jasa) suatu perusahaan yang mengalahkan kompetitor di pasar atau mendorong konsumen untuk memilih produk perusahaan daripada milik kompetitor. Atribut-atribut tersebut antara lain mencakup *image*, harga, *costumization*, kualitas, *product styling*, keberadaan di pasar, *after-sale services*, *product reliability*, *technical superiority*.

Dalam memilih jenis *differentiator*, penyusun strategi hendaknya memilih *differentiators* yang saling mendukung seperti *image* dan *product styling* serta konsisten dengan sumber-sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan dan bernilai tinggi di mata target pasar yang dituju. Sementara Carpenter dan Sanders (2007) berpendapat bahwa dalam menentukan *differentiator* terdapat 2 faktor penting yaitu, pertama, keputusan untuk menentukan *differentiator* harus dibuat seawal mungkin, kedua, mengidentifikasi dan mengaplikasikan konsep *differentiator* berarti membuat keputusan yang berani karena terdapat beberapa hal yang harus dikorbankan (*trade-off*). Semakin awal dan konsisten suatu perusahaan dalam mendefinisikan dan mengontrol *differentiator*-nya maka semakin besar kemungkinan konsumen akan menyadarinya.

- *Staging*

Ketiga elemen sebelumnya merupakan substansi strategi, namun ketiganya membutuhkan keputusan mengenai kecepatan dan langkah-

langkah yang harus diambil agar memperbesar kemungkinan tercapainya kesuksesan. *Staging* ditentukan berdasar penilaian penyusun strategi dan dibuat berdasarkan pertama, sumber-sumber daya yang dimiliki seperti uang tunai, SDM dan pengetahuan, kedua, *urgency*, ketiga, kredibilitas dalam ketiga elemen sebelumnya yang dicapai untuk menarik sumber-sumber daya dan *stakeholder* yang dibutuhkan dalam strategi, terakhir, usaha pencapaian *early wins*, kebijakan untuk memenangkan sebagian dari strategi yang berpengaruh sebelum mengaplikasikan bagian strategi lainnya yang lebih *challenging*.

- *Economic Logic*

Membahas tentang bagaimana perusahaan memperoleh *profit* atau dengan kata lain bagaimana perusahaan memperoleh *positive return* diatas *cost of capital*. Berbagai cara yang digunakan perusahaan antara lain menawarkan produk yang susah ditiru, *costumized service*, *responsiveness* dengan harga premium, menjalankan bisnis dengan operasi skala besar dan multisegmen sehingga perusahaan dapat memperoleh *cost advantage*. *Economic logic* tersebut berakar dari kapabilitas dasar yang dimiliki perusahaan.

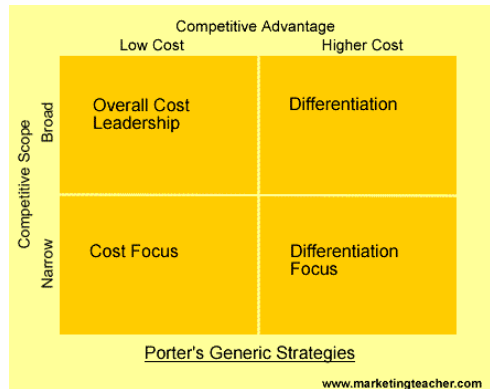
Beberapa alasan mengapa strataegi perlu mencakup kelima elemen tersebut, *arenas*, *vehicles*, *differentiators*, *staging* dan *economic logic* adalah pertama, semua elemen penting dalam penyusunan strategi dan membutuhkan *intentionality*, namun seringkali penyusun strategi tidak memasukan semua elemen sehingga terdapat elemen-elemen yang terlupakan dan berdampak tidak baik, kedua, masing-masing elemen membutuhkan persiapan, investasi, kapabilitas tertentu dan tidak bisa dibuat secara spontan, ketiga, semua elemen harus konsisten dan mendukung satu sama lain sehingga struktur organisasi juga mengikuti strategi yang dijalankan, keempat, setelah kelima elemen siap, penyusun strategi perlu mendesain *supporting activities* seperti kebijakan-kebijakan fungsional, pengaturan organisasional, program-program dan proses yang digunakan untuk menopang strategi. Pada intinya, elemen-elemen strategi ini dapat dianggap sebagai patokan untuk mendesain sistem yang *comprehensive* dan terintegrasi.

## 2.8. Generic Strategy

Untuk menopang penyusunan strategi oleh Hambrick dan Frederickson, maka digunakan model *generic strategy* yang diajukan oleh Michael Porter (1980). Model ini merupakan kerangka (*framework*) bagi konsep *strategic positioning*, cara-cara manajer memposisikan suatu perusahaan relatif terhadap kompetitor. Tujuan *strategic positioning* adalah untuk mengurangi dampak kompetisi dan meningkatkan *profitability*. Bila dikaitkan dengan lima elemen penyusun strategi, *strategic positioning* berhubungan dengan elemen *arena*, *differentiator* dan *economic logic*. Dengan kata lain konsep ini berusaha menjawab di area mana suatu perusahaan akan berkompetisi dan taktik atau langkah-langkah apa yang diambil perusahaan untuk mendorong konsumen agar memilih produknya. Apa pun pilihan posisi yang diambil harus berdasar pada 2 faktor yaitu sumber daya, kapabilitas perusahaan dan struktur industri.

Sementara *generic strategy* milik Porter berdasar pada 2 dimensi yaitu *potential source of strategic advantage* dan lingkup target pasar. Menurutnya, kedua faktor ini mempengaruhi cara-cara perusahaan dalam memperoleh *profit* (*economic logic*). Dimensi yang pertama, *strategic advantage*, dapat diperoleh dengan struktur biaya yang lebih rendah (*lower cost structure*) dibanding kompetitor dan produk yang berbeda dan unik atau dapat memuaskan kebutuhan (*differentiation*) sehingga konsumen bersedia membayar lebih tinggi. Hal ini dapat dilihat pada dimensi horizontal gambar 2.3.

Sementara dimensi vertikal membahas mengenai ruang lingkup arena di mana suatu perusahaan akan berkompetisi. Dengan kata lain, perusahaan memutuskan konsumen mana yang akan diraih. Beberapa perusahaan menawarkan produk yang dapat diterima oleh semua orang, beberapa lainnya hanya fokus pada produk yang hanya diminati oleh segmen yang lebih kecil. Berdasar 2 dimensi ini, Porter mengajukan 4 posisi strategik perusahaan yaitu *low-cost leadership*, *broad differentiation*, *focused (niche) cost leadership* dan *focused differentiation* (Carpenter dan Sanders, 2007), selanjutnya seiring dengan berkembangnya kebutuhan konsumen muncul strategi *integrated* atau *best-cost* (Thompson, Strickland dan Gamble, 2010). Berikut penjelasannya;



**Gambar 2.5**  
**Generic Strategy**

Sumber: Michael Porter, 1980

- *Low-cost leadership*

Strategi ini menawarkan produk (barang atau jasa) dengan biaya keseluruhan (*total cost*) yang lebih rendah sehingga menciptakan *cost gap* dibandingkan milik kompetitor terutama pada pasar yang sensitif terhadap harga. Walaupun menawarkan biaya yang lebih rendah, perusahaan harus tetap menawarkan produk dengan *feature* dan pelayanan dasar (*basic*) yang dianggap penting oleh konsumen. Jika tidak maka konsumen akan berpindah pada kompetitor. Untuk efektivitas maksimal, perusahaan perlu mengaplikasikan strategi ini dengan cara yang sulit untuk ditiru oleh kompetitor sehingga akan berlangsung sedemikian waktu dan perusahaan dapat meraih keuntungan. Terdapat 2 cara untuk melaksanakan strategi ini, pertama, menerapkan harga lebih murah dibanding kompetitor, kedua, mempertahankan harga, *market share* dan menekan biaya sehingga menaikkan margin keuntungan yang akhirnya menaikkan keuntungan total suatu perusahaan.

- *Broad differentiation*

Strategi ini dijalankan dengan memproduksi barang atau jasa yang mempunyai kualitas, *reliability* atau prestis yang lebih dibanding kompetitor dan konsumen bersedia membayarnya. Perusahaan yang telah sukses menjalankan strategi ini dapat menawarkan harga setara dengan rata-rata harga industri dengan asumsi konsumen akan lebih memilih produk dengan kualitas yang lebih baik atau perusahaan dapat menaikkan

harga untuk memperoleh *margin* keuntungan yang lebih besar (Carpenter dan Sanders, 2007). Sementara menurut Thompson, Strickland dan Gamble (2010) bila perusahaan sukses menjalankan strategi ini maka perusahaan dapat mengenakan biaya premium atas produknya, menaikkan jumlah penjualan dan memperoleh loyalitas konsumen terhadap produknya.

Untuk mencapainya, perusahaan mempelajari kebutuhan dan perilaku konsumen sehingga perusahaan mengetahui apa yang dianggap penting dan memiliki *value* oleh konsumen serta pada harga berapa konsumen bersedia membayar. Dengan dasar tersebut, perusahaan menawarkan produk dengan atribut *valuable* sesuai dengan kebutuhan konsumen sehingga membedakan perusahaan tersebut dengan kompetitor. Selain itu, perusahaan harus yakin bahwa konsumen bersedia membayar harga dari produk yang ditawarkan.

Perusahaan dapat mengimplementasikan strategi ini melalui berbagai cara seperti rasa yang unik, kesediaan suku cadang, kualitas produk, desain yang menarik, manufaktur yang berkualitas, kepemimpinan dalam teknologi dan sebagainya. Kondisi tersebut dapat dicapai melalui diferensiasi dalam aktivitas *supply chain*, aktivitas penelitian dan pengembangan, aktivitas penggunaan teknologi, aktivitas manufaktur, distribusi, pengangkutan, pemasaran, penjualan dan pelayanan konsumen.

- Strategi Fokus (*market niche*)

Strategi ini berkonsentrasi hanya pada sebagian kecil konsumen dari total pasar. Targetnya dapat meliputi sebagian konsumen di area geografis tertentu atau sebagian konsumen yang menghendaki produk dengan atribut spesial dan sebagainya. Strategi ini dapat diarahkan menjadi *low-cost* atau diferensiasi tetapi penekanannya berbeda pada target market yang *niche*. Penjelasannya adalah sebagai berikut;

- a) *Focused (niche) cost leadership*

Dengan *strategic position* ini, perusahaan menjadi *low-cost leader* pada segmen yang lebih kecil atau sempit dari pasar keseluruhan.

- b) *Focused differentiation*

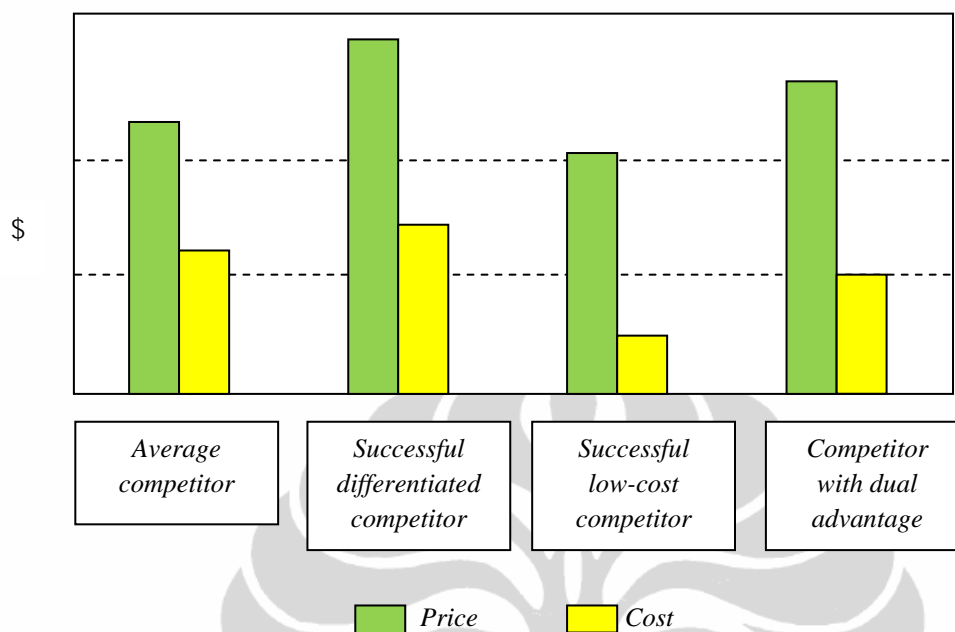
Strategi ini fokus memproduksi produk yang unik dan berbeda, ditujukan hanya untuk sebagian konsumen.

- Strategi *Best-cost*

Strategi ini bertujuan untuk memberikan *value* lebih dengan memenuhi ekspektasi konsumen terhadap kualitas, *feature*, kinerja dan pelayanan atas harga yang telah dibayar oleh konsumen dengan asumsi kompetitor juga memberikan atribut yang hampir sama. Suatu perusahaan dikatakan telah menjalankan strategi ini dan meraih keunggulan bersaing bila telah mampu menawarkan produk atribut yang *upscale* dan menarik dengan biaya yang lebih rendah (*lower cost*) dibanding produk kompetitor yang memiliki kesamaan atribut. Selain itu, perusahaan juga mampu menekan harga sehingga menjadi lebih murah dibawah kompetitor. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki sumber-sumber daya dan kemampuan untuk menyediakan produk dengan atribut *upscale* pada biaya rendah. Strategi ini dijalankan di antara strategi *low-cost* dan diferensiasi yaitu menawarkan produk berkualitas medium dengan harga di bawah rata-rata atau menawarkan produk dengan kualitas tinggi dengan harga rata-rata atau sedikit di atasnya. Strategi *best-cost* ditargetkan bagi konsumen yang sadar akan *value* produk dan sensitif terhadap harga. Konsumen tipe ini menginginkan produk dengan harga murah.

Sementara berikut adalah gambaran mengenai perbedaan harga dan biaya yang dikeluarkan dan diperoleh masing-masing strategi;

**Gambar 2.6**  
**Perbedaan Harga dan Biaya masing-masing Strategi**



Sumber: Carpenter dan Sanders (2007)

### 2.9. Customer Relationship Management (CRM)

Menurut Payne (2001), CRM adalah pendekatan manajemen untuk menciptakan, membangun dan meningkatkan hubungan secara hati-hati dengan konsumen yang ditargetkan (Little dan Marandi, 2003). Peel (2002) mendefinisikan CRM sebagai proses bisnis yang terintegrasi secara horizontal meliputi *customer touch point* (manajemen kontak, konfigurasi produk), *marketing*, *customer service* melalui berbagai kanal yang saling terhubung seperti telepon, email, website, interaksi langsung. CRM tidak selalu mengenai teknologi, tetapi mengenai membangun komunikasi dan *appropriate relationship* dengan konsumen melalui teknologi untuk menciptakan *long-term profit*.

Komunikasi diperoleh melalui dialog dengan konsumen yang menghasilkan kepuasan terhadap *brand* atau perusahaan. CRM dapat meningkatkan *brand value* dengan menyediakan berbagai informasi, menawarkan produk (barang dan jasa) yang memberikan *value* lebih bagi konsumen. Semakin perusahaan mengenal konsumennya maka semakin besar kemungkinan bagi perusahaan untuk mempenetrasikan produknya, semakin besar *market share*, semakin besar kesempatan untuk meningkatkan dan mempercepat penerimaan

produk dan terakhir mengurangi risiko dan meningkatkan *cash flow* (Baran, Galka dan Strunk, 2008).

Tujuan CRM adalah tidak hanya sekedar membangun atau mempertahankan *relationship* dengan konsumen tetapi dapat juga meningkatkan kekuatan *relationship* dari *acquaintanceship* ke *friendship* lalu ke tahap *partnership*. Untuk mensukseskan implementasi CRM, perubahan stratejik dan filosofis dibutuhkan oleh organisasi, diawali oleh direktur senior bersama-sama dengan tim kerja termasuk pada seluruh departemen dan karyawan parah waktu. Selain itu, CRM juga membutuhkan perubahan dalam *attitude*, *training* yang berkelanjutan dalam pemasaran dan pengoperasian teknologi. Seperti yang dikatakan Osborne (2001), jika perusahaan hendak merubah cara berinteraksi dengan konsumen, semua orang dalam perusahaan harus memahami perubahan yang dikehendaki, mengapa perubahan dilakukan, apa artinya bagi konsumen, apa yang dapat karyawan lakukan secara personal, bagaimana pengembangannya dan apa hasil yang diharapkan (Little dan Marandi, 2003).

### **2.10. Positioning**

Dalam konteks penguasa pasar, Ries dan Trout (1982) mengajukan konsep *positioning* berkaitan dengan apa yang perusahaan lakukan dalam benak konsumennya atau bagaimana perusahaan memposisikan produknya dalam benak konsumen. Menurut Kotler (1997), *positioning* adalah suatu tindakan atau langkah-langkah dari perusahaan untuk mendesain citra perusahaan dan penawaran nilai dimana konsumen di dalam suatu segmen tertentu mengerti dan menghargai apa yang dilakukan suatu perusahaan, dibandingkan dengan pesaingnya (Hooley, Piercy & Nicolaud, 2008). *Positioning* pada dasarnya adalah persepsi konsumen terhadap perusahaan atau produk yang berbeda. Persepsi setiap konsumen berbeda-beda terhadap atribut produk seperti kualitas, nilai uang dan lainnya sehingga nantinya persepsi tersebut dapat dipetakan menjadi *perceptual map* (marketingteacher.com, n.d.). Oleh sebab itu, *positioning* menjadi elemen yang penting dalam strategi pemasaran. Di samping itu, Kotler (1997) menjelaskan beberapa cara *positioning* di antaranya adalah;

- a. Penentuan posisi menurut atribut



Perusahaan memposisikan diri dengan menonjolkan atribut produk yang lebih unggul dibanding pesaingnya, seperti ukuran, model dan lain sebagainya.

- b. Penentuan posisi produk menurut manfaat  
Produk diposisikan sebagai pemimpin dalam suatu manfaat tertentu.
- c. Penentuan posisi menurut penggunaan atau penerapan  
Memposisikan seperangkat nilai-nilai penggunaan atau penerapan produk sebagai unsur yang ditonjolkan dibandingkan pesaingnya.
- d. Penentuan posisi menurut pemakai  
Memposisikan produk sebagai yang terbaik untuk sejumlah kelompok pemakai, sebuah atau beberapa komunitas.
- e. Penentuan posisi menurut pesaing  
Produk diposisikan secara keseluruhan untuk menonjolkan nama mereknya secara utuh dan lebih baik daripada pesaing.
- f. Penentuan posisi menurut kategori produk  
Posisi produk sebagai pemimpin dalam suatu kategori produk.
- g. Penentuan posisi produk menurut harga atau kualitas  
Produk diposisikan sebagai produk yang menawarkan nilai terbaik.

Menurut Michael Porter (1996) terdapat 3 prinsip yang mendasari *strategic positioning* yaitu, pertama, strategi merupakan pembuatan posisi yang unik dan *valuable* mencakup serangkaian aktivitas. *Strategic position* muncul dari tiga sumber yang berbeda yaitu perusahaan yang memenuhi sebagian kebutuhan dari banyak konsumen, perusahaan yang memenuhi kebutuhan yang luas dari sebagian konsumen, perusahaan yang memenuhi kebutuhan yang banyak dari banyak konsumen di pasar yang kecil. Kedua, strategi membutuhkan *trade-off* dalam berkompetisi (untuk memilih apa yang tidak dilakukan), misal suatu perusahaan dapat meraih keuntungan pada satu area namun tidak pada area yang lain, ketiga, strategi mencakup penciptaan *fit* atau kesesuaian dalam aktivitas-aktivitas perusahaan. Dengan adanya kesesuaian maka terdapat interkasi dan saling dukung antar aktivitas.

*Strategic positions* berasal dari tiga sumber berbeda yang seringkali berhimpitan satu sama lain yaitu pertama, *variety-based positioning*, *positioning*

berdasar pilihan sejumlah produk atau jasa daripada segmen konsumen. *Variety-based positioning* bernilai ekonomis ketika sebuah perusahaan mampu memproduksi produk atau jasa tertentu melalui aktivitas yang *distinctive* atau *superior value chain*. Perusahaan yang berbasis *variety-based positioning* dapat melayani lingkup konsumen yang lebar hanya perusahaan memenuhi sebagian dari kebutuhan konsumen saja.

Kedua, *needs-based positioning*, yaitu *positioning* yang memenuhi hampir atau semua kebutuhan konsumen tertentu atau dengan kata lain menargetkan suatu segmen konsumen. *Positioning* ini terlihat pada serangkaian aktivitas perusahaan yang mampu memenuhi kumpulan-kumpulan konsumen dengan kebutuhan-kebutuhan yang berbeda. Beberapa kumpulan konsumen sangat sensitif terhadap harga, beberapa menginginkan *feature* produk yang berbeda, sebagian membutuhkan sejumlah informasi, jasa dan support.

Ketiga, *access-based positioning* yaitu *positioning* yang menysasar segmen konsumen yang dapat diakses melalui cara-cara yang berbeda. Walaupun kebutuhan konsumen serupa namun cara untuk memenuhinya berbeda. Akses dalam hal ini dapat berarti lokasi geografis konsumen berada atau segala sesuatu yang membutuhkan serangkaian aktivitas yang berbeda untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Sebagai contoh konsumen di kota dan di desa memiliki kebutuhan yang serupa tetapi cara untuk memenuhinya berbeda.

### **2.11. Teori Logistik: Perkapalan**

Definisi logistik menurut *The Council of Supply Chain Management Professionals* adalah proses prosedur perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan untuk pengangkutan dan penyimpanan barang dan jasa termasuk informasi yang terkait secara efektif dan efisien dari titik asal ke titik konsumsi untuk memenuhi kebutuhan konsumen (Grawe, 2009). Pada dasarnya, kegiatan logistik mencakup ketepatan baik dalam jenis produk, jumlah produk, kuantitas, kualitas, waktu, tujuan, konsumen dan biaya yang dikeluarkan (Hannigan & Mangan, 2001). Daugherty et al (1998) dan Mentzer et al (2001) menyebutkan bahwa perusahaan dengan pengoperasian logistik yang efektif dapat mencapai keunggulan bersaing dan meningkatkan *market share*. Terlebih, Novack et al (1996) dan Stank et al (1998) menambahkan logistik yang efektif mampu menaikkan *customer value* dan

menambah nilai bagi *output* perusahaan. Hal tersebut diperoleh dari kemampuan untuk mengurangi biaya (*cost*) melalui pengiriman *just-in-time* (JIT) dan menyediakan solusi untuk menjawab kebutuhan konsumen (Hannigan & Mangan, 2001 dan Grawe, 2009).

Logistik merupakan bagian dari manajemen *supply chain* (Hannigan & Mangan, 2001). Menurut *The Council of Logistics Management*, manajemen *supply chain* meliputi perencanaan dan manajemen semua aktivitas pemberdayaan, pengadaan, pengalihan dan semua aktivitas logistik lainnya. Selain itu, juga mencakup koordinasi dan kolaborasi dengan *channel partners* yang dapat bertindak sebagai *supplier*, *intermediary* (perantara), pihak ketiga penyedia jasa logistik dan konsumen. Intinya, manajemen *supply chain* mengintegrasikan *supply* dengan permintaan dalam dan antar perusahaan (Panayides & So, 2005).

### **2.12. Logistics Service Provider**

Sementara yang dimaksud sebagai perusahaan penyedia jasa logistik (*Logistics Service Provider-LSP*) menurut Coyle *et al.* (1996) adalah perusahaan yang menyediakan jasa logistik untuk memenuhi fungsi logistik perusahaan klien (Panayides & So, 2005). Menurut Das and Teng (2000), LSP adalah perusahaan yang berbasis pada properti atau aset (*asset-heavy* atau *property-based*) yang membutuhkan investasi modal yang tinggi seperti kapal, namun ada juga yang berbasis pada pengetahuan (*knowledge-based*). Oleh karena itu, sumber-sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan kapal pengangkut BBM sangat mahal dan susah untuk ditiru terutama dari pengetahuan yang dikuasai perusahaan (Wong & Karia, 2009).

Wong dan Karia (2010) menyebutkan lima sumber daya strategis LSP yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan bersaing, yaitu sumber-sumber daya fisik, informasi, SDM, pengetahuan dan hubungan kerjasama. Sumber daya fisik meliputi *logistic hubs*, kapasitas tempat penyimpanan, dan transportasi. Menurut Karia dan Razak (2007), Closs dan Thompson (1992), pada dasarnya alat transportasi dan tempat penyimpanan sangat dibutuhkan bagi perpindahan bahan mentah, barang setengah jadi maupun barang jadi. Menurut Wouters dan Sportel (2005), LSP bertanggung jawab untuk memindahkan barang

dari satu tempat ke tempat lainnya, karenanya LSP harus mengontrol aktivitas logistik sekaligus untuk meningkatkan *reliability* dan kecepatan pengiriman. Oleh sebab itu, Murphy dan Poist (2000) menggambarkan kini banyak ditemui LSP yang memiliki kapal dan tempat penyimpanan sendiri. Bagaimanapun Rubin mengingatkan (1973) sumber ini jangan hanya sekedar dimiliki saja tetapi harus dieksploitasi dengan tepat supaya bermanfaat (Wong & Karia, 2009).

Sumber daya kedua, sumber daya informasi yang berhubungan erat dengan penggunaan teknologi. Para penulis literatur logistik seperti Chiu (1995), Hammant (1995), Alshawi (2001) dan lainnya menyebutkan bahwa teknologi khususnya teknologi informasi (TI) menjadi salah satu sumber daya strategis. Oleh karena itu, banyak perusahaan kapal pengangkutan menggunakan TI seperti pada perangkat keras dan teknologi komunikasi dengan tujuan mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas dan meningkatkan pelayanan terhadap pelanggan. Selain itu, Hammant (1995) menambahkan TI juga mampu menyediakan informasi mengenai perkiraan permintaan, memonitor tingkat persediaan, jadwal produksi dan aliran material. Lai dan penulis lainnya (2005) menambahkan TI berfungsi untuk meningkatkan penggunaan kapal dan tempat penyimpanan, dan menyelesaikan pengiriman tepat waktu dan efektif. Akibatnya, Mata dan penulisnya lainnya (1995) menilai sumber-sumber informasi menjadi mahal untuk ditiru TI karena didukung oleh TI dan tenaga ahli untuk mengakses TI (Wong & Karia, 2009).

Selanjutnya, sumber daya manusia (SDM), menurut Drew dan Smith (1998), dan Zineldin (2004), juga menjadi sumber daya logistik yang penting mengingat jasa logistik adalah *people business*. Selain itu, SDM memiliki nilai strategis karena mempengaruhi biaya, kualitas, kecepatan tanggapan dan kepuasan pelanggan. Wright dan peneliti lainnya (1994), dan Hunt (2001) menyatakan bahwa SDM dengan kemampuan dan motivasi yang tinggi dapat menjadi sumber keunggulan bersaing berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) dan membangkitkan kepercayaan yang berujung pada kecepatan pelayanan. Untuk meningkatkan SDM, Myers *et al.* (2004) menekankan pengembangan empat kemampuan yang meliputi kemampuan sosial, kemampuan pengambilan

keputusan, kemampuan menyelesaikan masalah dan kemampuan manajemen waktu (Wong & Karia, 2009).

Keempat adalah pengetahuan dan kompetensi yang dalam pandangan Grant (1996a) dan Teece (1998) seringkali dianggap sebagai sumber daya personal yang *tacit* dan *intangible* karena terdapat di dalam manusia itu sendiri dan rutinitas organisasi. Sejalan dengan pemikiran di atas, Prahalad dan Hamel (1990) menyatakan bahwa sumber nyata keunggulan bersaing terdapat pada kemampuan manajemen untuk mengkonsolidasikan teknologi perusahaan dan kemampuan produksi menjadi kompetensi yang mendorong usaha-usaha individu untuk beradaptasi secara cepat terhadap kesempatan yang berubah-ubah (Wong & Karia, 2009).

Sumber daya strategis yang terakhir adalah hubungan (*relationship*). Menurut Chiu (1995) dan Panaydies (2007) menyatakan bahwa hubungan turut berperan sebagai faktor sukses bagi LSP. Terlebih Langley dan Capgemini (2007) menyatakan bahwa hubungan adalah senjata strategik berikutnya bagi LSP untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Selain itu, Chiu (1995), Brewer dan Speh (2000) menjelaskan bahwa melalui hubungan itulah, konsumen dan LSP bekerja sama dengan dasar saling pengertian dan komitmen untuk mengurangi biaya sekaligus meningkatkan kualitas, kecepatan, fleksibilitas dan *reliability* (Wong & Karia, 2009).

Dalam industri logistik Barney (1991) menilai bahwa sumber-sumber daya didistribusikan secara beragam di antara LSP, operator pengangkut, pengguna dan *forwarder*. Terlebih untuk sumber daya seperti pengetahuan (*knowledge*) sifatnya *tacit* dan tidak bisa dipindah dari satu penyedia jasa logistik ke penyedia jasa logistik lainnya tanpa mengeluarkan biaya (Wong & Karia, 2009).

Terkait dengan pendekatan berbasis sumber daya, Lai (2004), Shang dan Marlow (2005), Sinkovics dan Roath (2004) menulis bahwa RBV telah banyak diaplikasikan dalam studi manajemen logistik untuk mengetahui efek kemampuan logistik terhadap kinerja perusahaan. Hasil studi menyatakan bahwa kemampuan logistik berkorelasi positif terhadap kinerja perusahaan (Yang, Marlow & Lu, 2009).

### 2.13. Industri Perkapalan Pengangkut

Dilihat dari sisi hukum, pengangkutan menurut Undang-undang No. 22 Tahun 2001 Tentang Minyak dan Gas Bumi Pasal 1 ayat 10 termasuk dalam kegiatan usaha hilir, ketentuannya adalah “Kegiatan Usaha Hilir adalah kegiatan usaha yang berintikan atau bertumpu pada kegiatan usaha Pengolahan, Pengangkutan, Penyimpanan, dan/atau Niaga”, sementara ayat 12 menyatakan definisi pengangkutan, “Pengangkutan adalah kegiatan pemindahan Minyak Bumi, Gas Bumi, dan/atau hasil olahannya dari Wilayah Kerja atau dari tempat penampungan dan Pengolahan, termasuk pengangkutan Gas Bumi melalui pipa transmisi dan distribusi”.

Durvasula, Lynsonski, dan Mehta (2002) menyebutkan bahwa industri perkapalan pengangkut telah menjadi elemen yang esensial bagi efisiensi dan efektivitas *supply chain* perusahaan, mengingat tugas utamanya adalah mengangkut atau mengantar barang dari produsen ke konsumen. Apabila kapal pengangkut mengalami keterlambatan maka akan mempengaruhi profitabilitas perusahaan dan berdampak negatif pada *supply chain* perusahaan. Jelas terlihat bahwa kapal pengangkut memiliki peran signifikan dalam fungsi logistik. Hal serupa dinyatakan pula oleh Lorange dan Fjeldstad (2010) bahwa perkapalan adalah industri komoditas sehingga kinerja operasional yang efisien sangat penting untuk mencapai profitabilitas dan kesuksesan.

Karena masih termasuk dalam lingkup jasa maka LSP harus dapat membantu dan memperhatikan konsumen dengan baik, dan mampu menyelesaikan pekerjaan tanpa masalah. Jika tidak, maka dengan mudah pelanggan dapat berpindah ke penyedia jasa lainnya. Bagaimanapun juga kualitas jasa tidak bisa dipisahkan dari kualitas penyedia jasa. Durvasula, Lynsonski, dan Mehta (2002) menulis bahwa memiliki jasa yang berbeda dan unik adalah kunci untuk mendapatkan posisi yang unggul.

Menurut Yang, Marlow dan Lu (2009), terdapat enam atribut jasa kapal pengangkut yang paling penting, yaitu perlunya respon yang cepat dalam penyelesaian masalah, waktu transit, *reliability*, pendokumentasian, pemberitahuan keterlambatan dan bantuan terhadap klaim kehilangan maupun kerusakan. Sementara Lu (2003) menambahkan beberapa kebutuhan logistik

terkait atribut-atribut jasa kapal pengangkut meliputi tempat penyimpanan, *cargo tracking*, jasa transportasi darat, *custom clearance service*, jasa pengemasan dan dokumentasi (Yang, Marlow dan Lu, 2009).

#### **2.14. Short Sea Shipping**

Terkait dengan perusahaan perkapalan pengangkut Lombardo (2004) mendefinisikan *short sea shipping* (SSS) sebagai transportasi komersial melalui air yang tidak melewati lautan dan digunakan sebagai transportasi komersial alternatif yang menggunakan aliran sungai dan perairan pesisir pantai untuk memindahkan barang dari pelabuhan domestik ke tujuannya.

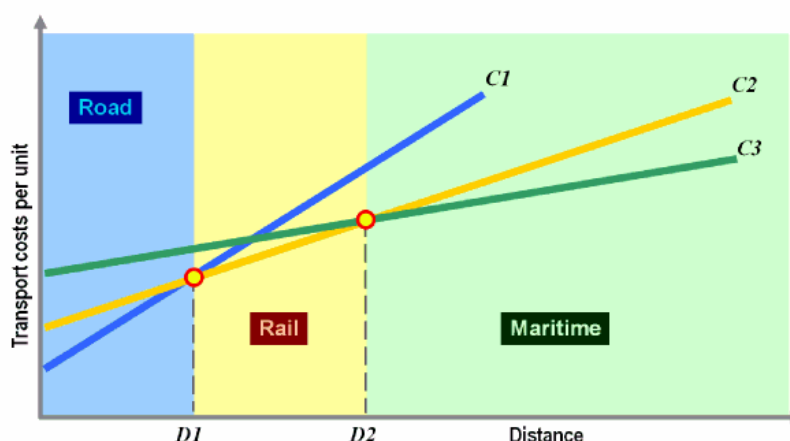
Menurut Paixao dan Marlow (2002) terdapat 4 kategori kapal yang digunakan dalam SSS, di antaranya adalah pertama, kapal pengangkut tradisional dengan *single-deck* yang biasa digunakan untuk mengangkut produk-produk besi, baja dan hasil hutan, kedua, kontainer *feeder* yang mengangkut kargo-kargo dan terhubung dengan kapal-kapal yang berlayar di laut, ketiga, kapal feri yang dianggap pula sebagai kepanjangan transportasi jalan dan rel kereta api yang dapat mengangkut baik penumpang maupun kargo dan terakhir, kapal pengangkut dan tanker yang umumnya mengangkut komoditas seperti produk minyak, mineral, kimia dan *Liquefied Petroleum Gas* (LPG).

Lalu lintas SSS dapat dijalankan melalui dua sistem, pertama, sistem loading tradisional *lift on lift off* (Lo-Lo) dimana barang diangkat menggunakan *crane* dan kedua sistem *roll on roll off* (Ro-Ro) dimana barang-barang diangkat ke kapal menggunakan kepala traktor sehingga dibutuhkan pelabuhan yang memiliki *ramps* untuk akses barang ke kapal (Port of Bilbao, n.d.). Sementara itu, menurut Iskandar Abubakar (2008) terdapat beberapa unsur yang terkait dalam SSS, yaitu kapal tongkang (*barge*), Kapal gandeng (*tow*), dermaga tongkang baik dengan sistem Lo-Lo maupun Ro-Ro, fasilitas *ramp* supaya truk dapat menuju ke tongkang, lintasan pelayaran yang mencakup perairan sungai dan garis pantai dan terakhir, kapal utama (*vessel*).

SSS memiliki tujuh keuntungan yang menjadikannya alternatif transportasi yang efektif, di antaranya keuntungan geografis, finansial, SDM, energi, lingkungan, kapasitas untuk ekspansi dan pendukung bagi aktivitas pelengkap. Keuntungan geografis adalah SSS mampu menjangkau daerah yang

memiliki garis pantai yang luas dan sungai yang banyak sehingga dapat mendukung integrasi dan pertumbuhan ekonomi di daerah tersebut sekaligus memiliki nilai bisnis. Rute SSS yaitu perairan sungai dan pesisir pantai termasuk dalam salah satu rute utama transportasi maritim yang sisanya terdiri dari samudra, lautan, danau dan kanal. Slack, Rodrigue dan Comtois (2009) menambahkan bahwa transportasi maritim adalah moda transportasi yang paling efektif untuk memindahkan barang dalam jumlah besar. Kondisi geografis Indonesia sebagai negara kepulauan yang memiliki garis pantai dan sungai-sungai utama yang panjang, serta kondisi infrastruktur jalan dan pelabuhan yang masih terbatas membuat SSS menjadi salah satu alternatif pilihan transportasi.

Sedangkan keuntungan finansial adalah SSS hanya membutuhkan biaya investasi dan perawatan pelabuhan yang nilainya lebih kecil dibanding infrastruktur jalan dan rel kereta api. Pelabuhan adalah satu-satunya area darat yang digunakan oleh SSS. Selain itu, mengingat bahwa setiap moda transportasi memiliki fungsi biaya yang berbeda satu sama lain. Slack, Rodrigue dan Comtois (2009) menambahkan bahwa untuk jarak dekat, transportasi jalan memiliki biaya paling rendah, tetapi semakin jauh jarak yang harus ditempuh maka transportasi maritim adalah pilihan yang paling menghemat. Terlihat pada gambar, biaya masing-masing transportasi jalan, rel kereta dan maritim memiliki fungsi biaya C1, C2, dan C3. Terlihat. Titik D1 umumnya berada pada jarak 500 hingga 750 km, sementara titik D2 dengan jarak mendekati 1500km.



**Gambar 2.7**

### **Jarak, Pilihan Angkutan dan Biaya**

Sumber : Slack, Rodrigue dan Comtois (2009)



Selanjutnya, keuntungan SDM yaitu umumnya, pemain SSS telah memiliki kemampuan dan ilmu pengetahuan dalam mengoperasikan jenis transportasi yang digunakan serta susah untuk ditiru oleh orang-orang di luar industri. Untuk itu pula, diperlukan training SDM yang konstan untuk mempertahankan keunggulan bersaing.

Sementara yang dimaksud keuntungan energi adalah kemampuan SSS untuk mengurangi konsumsi energi. Bila dibandingkan dengan transportasi jalan, udara dan laut, SSS memiliki tingkat konsumsi energi paling rendah. Menurut Departemen Perhubungan, Direktorat Jenderal Perhubungan Darat (2005), angkutan jalan menghabiskan 88% energi yang mencakup kelompok mobil penumpang (mobil pribadi dan taksi) sebanyak 34%, kelompok truk (segala jenis mobil angkutan barang) sebanyak 32%, sepeda motor yang menghabiskan 13% dan bus yang membutuhkan bahan bakar sebesar 9%. Sementara kereta api bersama angkutan sungai, danau dan penyeberangan hanya membutuhkan 1% energi, sedangkan angkutan Laut membutuhkan 7% dan terakhir angkutan Udara mengkonsumsi sekitar 4% energi.

Di samping itu, keuntungan energi dapat dilihat dari SSS yang ramah terhadap lingkungan sekitar karena mampu mengurangi kepadatan di jalan dan yang terpenting SSS memproduksi gas karbondioksida lebih sedikit dibanding moda transportasi lainnya sehingga dapat membantu mensukseskan pencapaian protokol Kyoto. Keuntungan yang terakhir, yaitu sebagai pendukung aktivitas pelengkap karena SSS dapat berkontribusi pada pertumbuhan industri pembuatan kapal, pengoperasian SSS juga bermanfaat mengurangi kepadatan atau stagnasi arus bongkar-muat kapal di pelabuhan utama. Selain itu, SSS juga dinilai lebih potensial dalam menurunkan angka kecelakaan transportasi bila dibandingkan dengan moda transportasi lainnya.

### **2.15. Tipe-tipe Kapal Pengangkut BBM**

Menurut *Marine and Aviation* PT.Reindo, terdapat beberapa tipe kapal pengangkut BBM, diantaranya

#### *a. Tug Boat*

Jenis kapal ini dapat digunakan sebagai kapal penarik (*towing*), atau sebagai kapal pendorong (*pusher*). Di samping itu, *tug boat* seringkali dipakai

sebagai kapal tunda di pelabuhan, kapal patroli, kapal pencari dan penyelamat (*salvage operation*). Karena ukurannya yang kecil, *tug boat* tidak dapat membawa bahan bakar yang banyak sehingga tidak bisa digunakan untuk perjalanan panjang. Kapal jenis ini umumnya digunakan di wilayah perairan pantai, sungai dan pelabuhan. Walau ukuran kecil namun *tug boat* memiliki tenaga yang besar yang penggerakannya terdapat di dalam kapal itu sendiri (*self-propelled*). Dalam menggunakannya, *tug boat* seringkali dipasangkan dengan tongkang (*barge*). Beberapa jenis *tug boat* di antaranya,

- *Tug Boat* : Kapal yang digunakan untuk menarik kapal lain, dilengkapi dengan alat pengait atau derek.
- *Push Boat* : Kapal yang digunakan untuk mendorong kapal lain dengan konstruksi haluan.
- *Push & Tug Boat* : Gabungan antara *push* dan *tug boat* yang digunakan untuk menarik atau mendorong.
- *Mooring Boat* : Kapal ini digunakan untuk membantu kapal lain bersandar di dermaga.
- *Pilot Boat* : Kapal ini difungsikan untuk memandu kapal-kapal lain.
- *Crew Boat* : Kapal jenis ini dipakai untuk membawa awak kapal lain atau pekerja dari dermaga ke instalasi lepas pantai.
- *Work Boat* : Kapal yang dilengkapi dengan peralatan kerja seperti bengkel.
- *Salvage Boat* : Kapal yang digunakan sebagai kapal pencari dan penyelamatan.



**Gambar 2.7**  
***Tug Boat***

Sumber: Company Profile Barokah Gemilang Perkasa

a. Tongkang (*Barge*)

Tongkang adalah alat angkut laut yang seringkali dipakai oleh para pengirim barang karena biaya pengiriman yang lebih rendah dibanding dengan kapal kargo dan kemampuan untuk mengangkut barang dengan ukuran yang besar dan massa yang berat seperti barang padat (kayu, mesin), batu bara dan cair (minyak mentah). Pada umumnya, tongkang tidak memiliki sumber tenaga penggerak sendiri dan karenanya, tongkang sering kali ditarik oleh *tug boat*. Dilihat dari fisiknya, alat angkut ini merupakan bejana baja besar yang terdiri dari sekat-sekat yang sekaligus menjadi sumber kekuatan dan keseimbangan kapal. Tongkang tersedia dalam beberapa jenis, antara lain;

- *Work Barge* : Jenis tongkang ini dipakai sebagai tempat untuk melakukan pekerjaan di instalasi laut lepas.
- *Oil Barge* : Digunakan untuk mengangkut minyak.
- *Pilling Barge* : Tongkang yang dipakai untuk melakukan pemancangan di laut lepas dan dilengkapi dengan alat pemancang.
- *Modu Barge* : Jenis tongkang ini digunakan untuk pengeboran lepas pantai dan dilengkapi dengan bor.
- *Dredger Barge* : Tongkang ini dipakai untuk pengerukan laut.
- *Split Barge* : Dipakai untuk menampung lumpur sementara dan membuangnya melalui belahan lambung kapal di bagian kiri dan kanan.
- *Hopper Barge* : Dipakai untuk menampung lumpur sementara dan membongkarnya melalui pintu alas yang dapat dibuka.
- *Accom Barge* : Tongkang ini telah dimodifikasi dan dipakai sebagai sarana akomodasi.
- *Water Barge* : Jenis tongkang ini digunakan untuk mengangkut air tawar.
- *Crane Barge* : Tongkang ini dilengkapi dengan alat angkat atau *crane* (PT.ReINDO, n.d.).



**Gambar 2.9**

*Barge*

Sumber : Company Profile Barokah Gemilang Perkasa



## **BAB 3**

### **PROFIL PERUSAHAAN**

#### **3.1. Latar Belakang**

PT. Barokah Gemilang Perkasa (BGP) adalah salah satu dari anak perusahaan dari perusahaan induk Barokah Perkasa Group (BPG) yang merupakan perusahaan keluarga. Pada awalnya, BPG hanya memiliki 2 anak perusahaan yaitu PT. Barokah Bersaudara Perkasa dan PT. Barokah Bersama Perkasa yang melayani niaga umum dan jual beli bahan bakar minyak (BBM).

Namun, melihat adanya peluang bisnis yang bagus yaitu munculnya kebutuhan transportasi BBM di provinsi Kalimantan Timur dan sekitarnya maka induk perusahaan yaitu BPG melakukan ekspansi ke bidang transportasi minyak dengan membuka PT. Barokah Gemilang Perkasa (BGP). Sesuai dengan Akta Pendirian Perseroan Terbatas No.150, PT. BGP didirikan pada tanggal 15 September 2008, berfokus pada bisnis jasa pelayaran yaitu menyewakan kapal pengangkut BBM. Selain itu, PT. BGP juga melayani penyewaan kapal untuk mengangkut karyawan yang bekerja di *offshore*.

#### **3.2. Visi dan Misi**

Sesuai yang tercantum pada profil perusahaan, visi PT. BGP adalah menjadi perusahaan nasional pengangkutan minyak dan gas yang terbaik dalam industri migas di Indonesia dengan pola manajemen modern berbasis teknologi informasi serta memberikan pelayanan yang maksimal untuk memenuhi kepuasan pelanggan dengan mengutamakan profesionalitas, loyalitas dan tanggung jawab. Sedangkan, misinya adalah melakukan aliansi bisnis dengan berbagai pihak secara sinergis sehingga tujuan utama perusahaan dalam bisnis BBM dapat berkembang seiring dengan era globalisasi dan kompetisi yang semakin ketat.

#### **3.3. Para Konsumen**

PT. BGP melayani pengangkutan BBM untuk beberapa konsumen seperti PT. Pertamina melalui PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan (PTK) , Patra Niaga dan PT. Kaltim Prima Coal (KPC). Untuk memenuhi kebutuhan BBM salah satu anak perusahaan PT. Pertamina yaitu Patra Niaga, PT.BGP mengangkut BBM dari Kota Baru ke Palaran, Samarinda dan dari Kota Baru ke Banjarmasin.

**Universitas Indonesia**

Prosesnya kapal milik PT. BGP mengambil solar dari kapal tanker Patra Niaga yang bermuatan sekitar 80.000 ton dan selanjutnya disalurkan ke depot Patra Niaga. Kegiatan pengangkutan untuk Patra Niaga biasa dilakukan setiap 2 minggu sekali. Sejalan dengan Patra Niaga, PT. KPC juga menggunakan jasa PT. BGP untuk mendistribusikan BBM hanya jenis solar saja untuk kebutuhan industrinya sendiri.

Sementara khusus untuk kebutuhan BBM PTK yang dibahas dalam penelitian ini, PT. BGP mengangkut BBM seperti solar, premium, dan kerosin (minyak tanah) dari kilang di Balikpapan menuju tangki timbun terminal BBM yang berada di Samarinda. Dalam hal ini PT. BGP ditunjuk oleh PT. Pertamina mengambil peran distribusi untuk memenuhi kebutuhan BBM masyarakat sehari-hari selanjutnya PT. Pertamina memberikan surat perintah kerja pada PTK untuk menyewa PT. BGP. Proses pengangkutan adalah PT. Pertamina Tongkang menggunakan pompanya untuk memindahkan BBM dari kilang ke kapal PT. BGP lalu diangkut melalui Sungai Mahakam dan akan dibongkar oleh karyawan PT. BGP untuk disalurkan ke tangki timbun terminal BBM di Samarinda.

#### **3.4. Kerjasama PT. Barokah Gemilang Perkasa dengan PT. Pertamina dan PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan**

Pada dasarnya, PT. BGP baru dapat bekerja sama dengan PT. Pertamina secara langsung tanpa perantara pada awal tahun 2011. Sebelumnya, PT. BGP harus melalui perantara yaitu PT. Lautan Rizki Semesta dan PT. Musamus yang berada di bawah satu induk perusahaan dan memiliki hubungan dan *network* yang kuat dengan PT. Pertamina. PT. Pertamina menyewa kapal pada pihak ketiga di Balikpapan sejak Desember 2008, pada saat ini pula PT. BGP belum memiliki akses langsung ke PT. Pertamina sehingga mau tidak mau PT. BGP harus menjalin kerjasama melalui PT. Musamus dan PT. Lautan Rizki Semesta.

Sementara itu, proses penetapan hubungan kerjanya adalah perusahaan transportir BBM akan ditunjuk oleh PT. Pertamina setelah menjalani serangkaian inspeksi keselamatan dan kelayakan (*vetting*). Kegiatan *vetting* terdiri dari verifikasi (*screening*) dokumen kapal dan inspeksi kapal yaitu pemeriksaan fisik ke kapal secara teliti meliputi aspek nautis, teknis, *safety*, *security* dan lingkungan-lingkungan supaya kapal-kapal memenuhi persyaratan peraturan nasional,

internasional dan kebijakan PT. Pertamina. Inspeksi ini dilakukan oleh bagian *vetting* yang berada dibawah koordinasi *Safety Management Representative (SMR) Manager* Perkapalan PT. Pertamina. Setelah lulus inspeksi PT. Pertamina memberikan Surat Perintah Kerja (SPK) pada PTK berdasarkan COA (*Contract of Affreightment*) untuk menyewa dan menggunakan jasa kapal yang telah lulus *vetting* dengan kontrak selama satu tahun.

Dengan kuota awal BBM untuk Samarinda adalah sebesar 276.000 Kl per tahun, PTK hanya menyewa sebanyak 2 unit kapal yaitu milik PT. Benua Raya dan PT. Musamus. PT. Benua Raya telah memiliki kapal tongkang sendiri sementara PT. Musamus merupakan *broker* yang tidak memiliki kapal sendiri dan menyewa kapal dari PT. BGP. Seiring dengan naiknya kebutuhan BBM maka pada 2009 PT. Pertamina menaikkan kuota BBM Samarinda menjadi 636.000 Kl per tahun sehingga PTK menerima perintah untuk menyewa sebanyak 4 kapal dengan rincian, 2 kapal dari PT. Benua Raya, 1 kapal PT. Musamus, dan 1 Kapal PT. Lautan Rizki Semesta. Masing-masing kapal yang disewakan oleh PT. Musamus dan PT. Lautan Rizki Semesta adalah kapal milik PT. BGP. Terlihat bahwa sebenarnya PT. BGP telah bermain di transportir BBM untuk PT. Pertamina hanya saja masih berada bayang-bayang *broker*.

Menurut Amran M., SE., Kepala Keuangan dan Personalia PTK Cabang Balikpapan, bisnis kapal pengangkut BBM sangat ramai oleh mafia yang bertindak sebagai *broker* sehingga terkadang terdapat 4 hingga 5 *broker* menawarkan kapal yang sama. Tentunya hal ini sangat merugikan PT. Pertamina sebab harus membayar biaya (*cost*) yang seharusnya tidak perlu apabila PT. Pertamina dapat berhubungan langsung dengan perusahaan pemilik kapal (wawancara dengan Amran M., SE, 3 Mei 2011).

Pada November 2010 PT. Musamus melakukan *docking repair* (perbaikan) kapal dan tidak melanjutkan kerjasama lagi dengan PTK. Untuk menutupi kekurangan kebutuhan kapal, PT. Lautan Rizki Semesta menaikkan jumlah kapalnya menjadi 2 unit, yang lagi-lagi merupakan kapal PT. BGP. Kemudian, pada Desember 2010, kontrak PTK dengan Lautan Rizki semesta habis dan tidak diperpanjang oleh PTK sebab PT. Pertamina menginginkan penunjukkan langsung terhadap perusahaan pemilik kapal bukan *broker*. Selain

Universitas Indonesia

itu, PT. Lautan Rizki Semesta juga menimbulkan masalah dengan tidak memberikan haknya kepada PT. BGP sebesar Rp 5,5 Miliar, hingga kini masalah ini pun belum diselesaikan. Masa-masa ini dimanfaatkan oleh manajemen PT. BGP dengan memperkenalkan diri dan melakukan lobi ke PT. Pertamina. Hasilnya, sejak tanggal 15 Januari 2011, PT. Pertamina menunjuk langsung PT. BGP dan memerintahkan PTK untuk menyewa kapal milik PT. BGP tanpa melalui *broker*. PTK langsung menyewa 2 kapal dari PT. BGP yaitu *tug* dan *barge* Patih Gajah Mada dan Keraton menambahkan 2 unit kapal milik PT. Benua Raya yang juga disewa oleh PTK yaitu *Self-Propelled Oil Barge* (SPOB) Tongkang 23313 dan SPOB Tongkang 23239. Dengan kata lain, posisi jumlah kapal yang dimiliki keduanya seimbang yaitu masing-masing dua unit.

Proses pengangkutan BBM ini adalah kapal mengambil BBM dari kilang minyak PT. Pertamina di Balikpapan kemudian diangkut melalui Sungai Mahakam menuju tangki timbun terminal BBM yang berada di Samarinda. Sementara sistem pembayarannya yaitu dihitung dari jumlah minyak yang mampu diangkut oleh kapal transportir BBM bukan biaya sewa kapal per hari. Kepala Keuangan dan Personalia PTK Cabang Balikpapan, Amran, M., menyatakan bahwa semakin banyak minyak yang diangkut, semakin banyak pula pendapatan yang diperoleh perusahaan kapal transportir BBM (wawancara dengan Amran M., SE, 3 Mei 2011). PT. BGP memperoleh harga sebesar Rp 45,- per liter yang diangkut sementara PT. Benua Raya mendapatkan harga Rp 48,- per liter. Berbeda ketika PT. BGP masih berada di bawah *broker*, PT. BGP hanya mendapatkan harga Rp 38,- per liter (wawancara dengan Rudi Mas'ud, 24 Mei 2011).

Pada dasarnya, PT. Pertamina dan PTK sendiri menginginkan harga yang serendah mungkin dalam mengangkut BBM dari Balikpapan ke Samarinda, tepat pada waktunya dan kuotanya. Dengan demikian, terlihat persaingan antara kedua perusahaan untuk memperoleh *profit* maksimal dengan mengangkut BBM sebanyak mungkin baik melalui kecepatan pengangkutan, ketepatan muatan dalam arti tidak ada muatan BBM yang tumpah sebab bila terjadi kekurangan maka perusahaan kapal transportir BBM harus mengganti minyak tersebut dengan harga minyak tanpa subsidi.



Kejadian pada 21 Januari 2011 merubah peta persaingan antara PT. Benua Raya dan PT. BGP. Tongkang SPOB Ocean Bay 23239 milik PT. Benua Raya mengalami kebakaran saat membongkar 3.500 Kl premium di Terminal BBM Pertamina Samarinda akibat korsleting pada kabel *blower* yang digunakan untuk mengeringkan tongkang. Pengeringan seharusnya dilakukan ketika semua premium selesai di bongkar tetapi hasil pemeriksaan menunjukkan bahwa masih terdapat 150 Kl premium lagi di dalam tongkang. Kebakaran ini membuat PT. Pertamina harus menghentikan aktivitas distribusi di Terminal BBM Samarinda hingga tiga jam. Sementara itu, Kepala Divisi Humas Pertamina Kalimantan Timur, Bambang Irianto, memastikan peristiwa ini terjadi karena *human error* atau kekeliruan saat pembongkaran BBM bukan karena sistem keamanan BBM. Untung saja tangki timbun di Terminal BBM yang ada di darat tidak mengalami gangguan satu pun (Kaltim Pos).

Untuk mengganti kapal PT. Benua Raya yang terbakar maka PT. Pertamina menunjuk PT. BGP untuk mengoperasikan 1 kapal tambahan lagi yaitu Ocean Bay 23315 sehingga PT. BGP mengoperasikan 3 unit kapal sedangkan Benua Raya hanya mengoperasikan 1 kapal saja. Secara otomatis kedua perusahaan bersaing dalam mengangkut jumlah liter BBM dari Balikpapan ke Samarinda.

Selain itu, dalam bekerjasama dengan PT. Pertamina dan PTK, PT. BGP juga harus memperhatikan keselamatan kerja. Menurut HSE *officer* PTK cabang Balikpapan, Dedyansyah, Amd Kep (Ak3), faktor keselamatan sangat penting untuk keberlangsungan operasional perusahaan dan perlindungan keselamatan kerja. Dedyansyah menyebutkan terdapat 4 elemen penting dalam keselamatan pengangkutan dengan kapal yaitu keselamatan kapal, kru kapal, muatan dalam hal ini BBM dan lingkungan. HSE *officer* sendiri bertugas dalam mengawasi dan mengingatkan kru kapal dan pemilik kapal untuk selalu mengontrol, menjaga dan melaporkan mengenai situasi 4 elemen keselamatan tersebut. Dedyansyah menambahkan terdapat 2 faktor yang menyebabkan kecelakaan yaitu pertama, *unsafe action* yaitu dari perilaku atau tindakan kru kapal yang tidak sesuai dengan standar keselamatan seperti tidak menggunakan seragam dan alat pelindung diri yang lengkap namun hanya menggunakan sandal jepit dan tanpa helm. Faktor

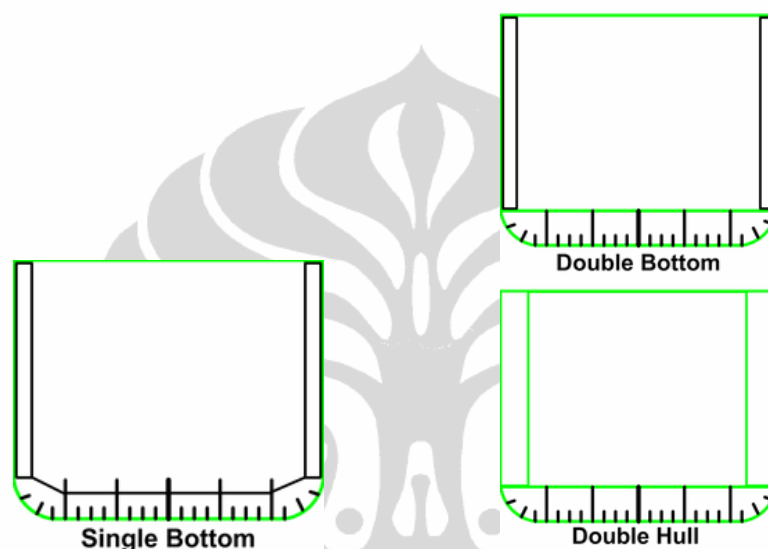
kedua adalah *unsafe condition* yaitu kondisi yang tidak mendukung dan membahayakan keselamatan kerja contohnya kondisi alam seperti badai, cuaca buruk, arus yang terlalu kuat sehingga menyebabkan tabrakan kapal dan keseimbangan kapal menjadi miring atau tidak stabil (wawancara dengan Dedyansyah, 3 Mei 2011). Menanggapi hal ini, PT. BGP selalu memberikan laporan lisan dan tertulis serta meng-*update* kondisi kapal, muatan dan karyawan. PT. BGP juga telah melakukan *awareness campaign* yaitu sosialisasi pentingnya keselamatan kerja yang meliputi keselamatan kapal, kru kapal, muatan dan lingkungan pada karyawannya.

### **3.5. Kapal Milik PT. Barokah Gemilang Perkasa**

Kapal yang digunakan oleh PT. BGP adalah *tug boat* dan tongkang. Dalam hal kepemilikan *tug boat*, PT. BGP sebagian membeli dan sebagian lagi membangun *tug boat*-nya di galangan pribadi yang berlokasi di Pulau Atas, Samarinda, Kalimantan Timur. Sementara untuk tongkang PT. BGP membeli langsung karena ukuran kapal tongkang yang sangat besar. Di samping itu, PT. BGP belum memiliki galangan kapal yang memadai untuk membangun kapal tongkang. Kapasitas tongkang yang dimiliki oleh PT. BGP juga termasuk unggul yaitu mampu mengangkut minyak sebanyak 4500 hingga 5000 Kl. Kapasitas ini sementara belum dapat disamai oleh perusahaan kapal pengangkut BBM lainnya karena sebagian besar pesaing PT. BGP adalah pemain lama yang memiliki kapal tongkang dengan kapasitas sekitar 3500 Kl. Kapal-kapal milik PT. BGP telah dilengkapi dengan konstruksi standar keselamatan yaitu *double hull* dan *double bottom* yang turut diwajibkan dalam bekerjasama dengan PT. Pertamina.

*Double bottom* adalah desain badan kapal dan metode konstruksi dimana bagian bawah kapal mempunyai dua lapisan dengan permukaan yang tidak bisa ditembus oleh air, lapisan luar pertama merupakan bagian bawah kapal sementara lapisan kedua berada di dalam badan pesawat dan lebih tinggi beberapa kaki dari pada lapisan pertama. Metode ini bertujuan sebagai pelindung muatan bila lapisan pertama rusak atau bocor. Apabila terjadi kerusakan di bawah air, kebanyakan kerusakan hanya terbatas pada lapisan pertama dan membanjiri ruang kosong antara lapisan pertama dan kedua. Sementara ruangan utama untuk mengangkut muatan masih bisa diselamatkan. Ruangan antara kedua lapisan seringkali

digunakan sebagai tanki penyimpanan untuk bahan bakar kapal atau air penyeimbang namun kegiatan ini dilarang sejak 2007 untuk alasan keselamatan. Konstruksi *double bottom* tentu saja lebih aman dibanding *single bottom*. Sementara *double hull* merupakan konstruksi badan kapal yang memberikan perlindungan ekstra sebab lapisan bawah yang kedua diperlebar hingga ke samping badan kapal. *Double bottom* sekaligus juga membentuk struktur yang kuat dan kokoh baja dengan 2 lapisan pada badan kapal.



**Gambar 3.1**

### **Konstruksi Badan Kapal dengan Standar Keselamatan**

Sumber: Ekonomi Transpotasi

Beberapa jenis *tug boat* dan tongkang yang digunakan dalam bekerjasama dengan PTK adalah Patih Gajah Mada dan Keraton dan SPOB Tongkang Ocean Bay 23315.

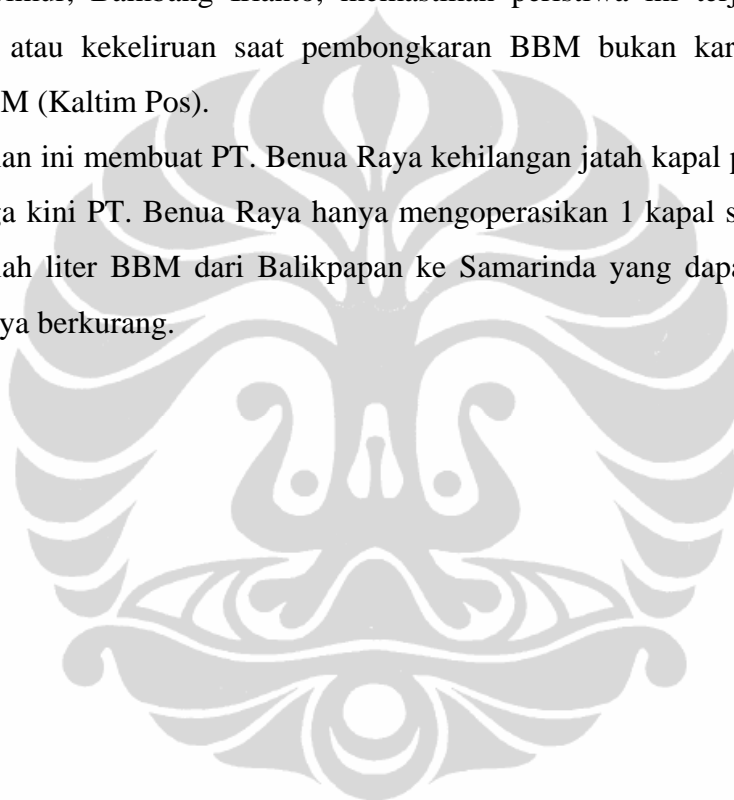
#### **3.6. Kompetitor: PT. Benua Raya**

PT. Benua Raya merupakan perusahaan kapal pengangkut BBM yang telah bekerjasama dengan PTK sesuai penunjukkan PT. Pertamina sejak 2009. Awalnya, PTK hanya menyewa sebanyak 1 unit kapal milik PT. Benua Raya. Saat itu, PT. Benua Raya telah memiliki kapal tongkang sendiri. Seiring dengan naiknya kebutuhan BBM PT. Pertamina menaikkan kuota BBM Samarinda menjadi 636.000 Kl per tahun sehingga PTK menaikkan jumlah kapal PT. Benua Raya menjadi 2 kapal.

Universitas Indonesia

Kapal PT. Benua Raya mengalami kebakaran pada 21 Januari 2011 saat membongkar 3.500 Kl premium di Terminal BBM Pertamina Samarinda akibat korsleting pada kabel *blower* yang digunakan untuk mengeringkan tongkang. Seharusnya pengeringan dilakukan setelah premium selesai dibongkar tetapi pemeriksaan menunjukkan bahwa masih tersisa premium di dalam tongkang. Kebakaran ini membuat PT. Pertamina harus menghentikan aktivitas distribusi di Terminal BBM Samarinda. Sementara itu, Kepala Divisi Humas Pertamina Kalimantan Timur, Bambang Irianto, memastikan peristiwa ini terjadi karena *human error* atau kekeliruan saat pembongkaran BBM bukan karena sistem keamanan BBM (Kaltim Pos).

Kejadian ini membuat PT. Benua Raya kehilangan jatah kapal pengangkut BBM sehingga kini PT. Benua Raya hanya mengoperasikan 1 kapal saja. Secara otomatis jumlah liter BBM dari Balikpapan ke Samarinda yang dapat diangkut PT. Benua Raya berkurang.



## BAB 4

### ANALISIS DAN BAHASAN

#### 4.1. Analisa Persaingan dalam Industri dalam Pengangkutan BBM melalui PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan

Untuk menganalisis persaingan di dalam industri pengangkutan BBM melalui PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan, penulis mengacu pada kerangka kerja yang telah dibahas pada Bab II.



**Gambar 4.1**

#### **Rangkuman Analisis Kompetitor**

Berikut penjelasan mengenai elemen-elemen yang terdapat pada industri pengangkutan BBM PT. Pertamina melalui PT. Pertamina Tongkang. Dalam hal ini kompetitor yang dibahas adalah PT. Benua Raya yang kini *head to head* dengan PT. Barokah Gemilang Perkasa.

##### *a. Substitutes*

Pengangkutan BBM melalui angkutan darat yaitu mobil truk tangki BBM merupakan produk (jasa) dari industri yang berbeda dan sekaligus menjadi salah satu pilihan untuk mengangkut BBM hanya saja peluangnya sangat kecil untuk menggantikan fungsi kapal mengingat kapasitas yang mampu diangkut oleh truk tangki sangat sedikit dibandingkan kapasitas kapal tongkang. Dengan kata lain, peranan dan peluang *substitute* sangat kecil pada industri kapal pengangkutan BBM PT. Pertamina di Balikpapan.

b. *New Entrants*

Untuk dapat bekerjasama dengan PTK, perusahaan kapal transportir minyak harus mengikuti serangkaian uji kelayakan kapal (*vetting test*) dan ditunjuk oleh PT. Pertamina. Setelah perusahaan tersebut memperoleh penunjukkan maka perusahaan dapat bekerjasama dengan PTK untuk mengangkut BBM dari Balikpapan ke Samarinda. Kondisi seperti ini menjadi *barrier to entry* bagi perusahaan-perusahaan kompetitor untuk masuk dalam persaingan. *Barrier* yang dimaksud adalah adanya akses yang terbatas bagi perusahaan-perusahaan kompetitor untuk masuk sebab sebelumnya harus ditunjuk terlebih dahulu oleh PT. Pertamina dan penunjukkan ini pun berdasar uji kelayakan dan kepercayaan PT. Pertamina terhadap performa perusahaan kapal transportir BBM. PT. Pertamina sendiri sebelumnya telah melihat secara tidak langsung kinerja kapal milik PT. BGP melalui *broker* PT. Musamus dan PT. Lautan Rizki Semesta. Selain itu, *barrier* lainnya dapat disebabkan oleh tingginya biaya yang dikeluarkan untuk mempunyai sumber daya seperti kepemilikan kapal transportir BBM agar dapat berkompetisi di industri kapal pengangkutan BBM.

c. *Competitor*

Menganalisis PT. Benua Raya dalam hal;

- Obyektif PT. Benua Raya kini dan masa mendatang

Setelah kejadian pada Januari 2011, tentunya PT. Benua Raya merasa tidak puas dengan kondisinya sekarang. Semula PT. Benua Raya dapat menyewakan 2 unit kapal untuk mengangkut BBM PT. Pertamina dari Balikpapan ke Samarinda. Namun, karena kebakaran kapal tongkang di Samarinda saat mengeluarkan BBM, PT. Benua harus kehilangan porsi 1 unit kapal dari PTK. PT. Benua Raya tentunya ingin meraih kembali jatah kapal yang semula dimiliki sebab kehilangan jatah kapal berarti kehilangan *share*. Dengan kata lain, PT. Benua Raya tidak akan membiarkan PT. BGP secara terus menerus mengambil bagiannya.

- Strategi PT. Benua Raya kini

Kini PT. Benua Raya tengah memperbaiki atau bisa jadi membangun kapal untuk menggantikan fungsi kapal tongkang yang telah terbakar. PT. Benua Raya kini tengah memberlakukan harga jasa angkut BBM yaitu sebesar Rp 48,- per liter. Harga ini lebih tinggi dibandingkan harga yang dikenakan oleh PT. BGP yaitu sebesar Rp 45,- per liter.

- Sumber-sumber daya PT. Benua Raya

Berikut merupakan penjelasan mengenai elemen-elemen yang dimiliki masing-masing PT. Benua Raya dan PT. BGP dalam *balance sheet*. Pertama, untuk kekuatan finansial terlihat bahwa PT. BGP memiliki kondisi finansial yang lebih kuat dibandingkan PT. Benua Raya. Hal ini terlihat dari kemampuan PT. BGP yang mampu menawarkan kapal baru dengan kapasitas dan kecepatan yang lebih besar. SPOB Tongkang 23313 milik PT. Benua Raya hanya mampu mengangkut 3500 KI sementara kapal milik PT. BGP yaitu Ocean Bay 23315 mampu mengangkut 3900 KI, Patih Gajah Mada dapat membawa 4900 KI dan Keraton mengangkut 4300 KI. Untuk membangun kapal baru dengan kapasitas lebih besar dan kecepatan yang lebih kencang dibutuhkan dana yang banyak dan kondisi finansial yang baik. Kebakaran yang menimpa kapal PT. Benua Raya mengganggu kondisi finansial dan menghilangkan *share* yang seharusnya didapat dalam jasa kapal pengangkut BBM.

Kedua, dilihat dari kekuatan bertahan (*staying power*), PT. Benua Raya setidaknya dapat bertahan walaupun harus kehilangan satu armada. Sementara PT. BGP yang baru saja menjalin kerjasama mendapat kesempatan untuk menambah jumlah armada kapal untuk mengangkut BBM sehingga memperkuat kekuatan bertahan PT. BGP. Ketiga, teknologi yang digunakan oleh masing-masing perusahaan masih tergolong konvensional dan biasa. Kedua

perusahaan belum memanfaatkan teknologi *email* dan internet secara maksimal sebagai alat komunikasi terhadap konsumen.

Keempat, respon yang cepat (*quick response*) tidak dapat ditunjukkan PT. Benua Raya ketika terjadi kebakaran kapal miliknya di Samarinda. PT. Benua Raya tidak segera mengganti kapal yang terbakar untuk mengganti fungsi pengangkutan BBM. Di lain pihak, PT. BGP yang memiliki stok kapal dapat dengan segera mengganti kekosongan kapal pengangkut BBM. Terlihat bahwa kesiapan suatu perusahaan terutama dalam bidang jasa sangat penting.

Kelima, *customer relationship*, kedua pihak masing belum maksimal menerapkan *customer relationship management* terlihat dari kurangnya komunikasi antara pihak perusahaan dengan PTK, termasuk dalam melakukan pelaporan ke PTK mengenai kondisi kapal, anak buah kapal dan muatan.

**Tabel 4.1**  
**Balance Sheet PT. Benua Raya**

Indikator	-2	-1	0	1	2
Kekuatan Finansial		X			
<i>Staying Power</i>				X	
Teknologi			X		
<i>Quick Response</i>		X			
<i>Customer Relationship</i>			X		

Total : -1

**Tabel 4.2**  
**Balance Sheet PT. Barokah Gemilang Perkasa**

Indikator	-2	-1	0	1	2
Kekuatan Finansial					X
<i>Staying Power</i>				X	
Teknologi			X		
<i>Quick Response</i>				X	
<i>Customer Relationship</i>			X		

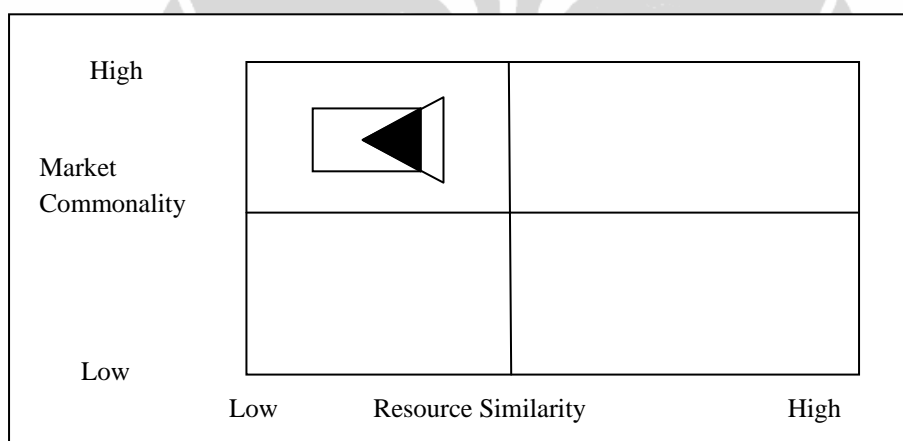
Total: 4

- Prediksi Strategi PT. Benua Raya di masa mendatang



Kemungkinan strategi yang dijalankan PT. Benua Raya adalah memperbaiki atau membeli baru kapal dengan kapasitas dan kecepatan yang lebih besar, meningkatkan kinerja kapal dan awak kapal, menurunkan harga jasa pengangkutan kapal, sekurang-kurangnya di bawah harga jasa kapal pengangkut BBM milik PT. BGP.

Sementara itu, dilihat dari kerangka kerja *competitor analysis* milik Chen (2006) yang menekankan pada *market commonality* dan *resource similarity* maka PT. Benua Raya dan PT. BGP berada pada *market* yang sama yaitu jasa pengangkutan BBM melalui PTK, sedangkan keduanya memiliki sumber daya fisik yaitu kapal pengangkut BBM yang berbeda dilihat dari segi kapasitas dan kecepatan.



**Gambar 4.2**

**Posisi *Market Commonality* dan *Resource Similarity*  
PT. Benua Raya dan PT. Barokah Gemilang Perkasa**

Bila salah satu perusahaan yang memiliki *high market commonality* baik PT. BGP atau PT. Benua raya melakukan serangan misalnya dengan menawarkan kapal baru maka serangan tersebut dianggap sebagai ancaman dan akan segera direspon. Sementara bila kedua perusahaan memiliki *resource similarity* yang tinggi maka salah satu perusahaan misal, PT. BGP cenderung tidak melakukan serangan terhadap PT. Benua Raya yang memiliki sumber-sumber daya strategik yang serupa. Namun, karena kedua perusahaan memiliki *resource similarity* yang rendah maka salah satu perusahaan akan melakukan serangan seperti PT. BGP yang melakukan serangan terhadap PT. Benua Raya dengan kapal baru yang lebih

**Universitas Indonesia**

besar dan cepat. Dalam hal ini, PT. BGP merasa percaya diri dan siap dengan sumber daya yang dimiliki.

#### **4.2. Sumber Daya PT. Barokah Gemilang Perkasa dalam Pencapaian Keunggulan Bersaing**

Mengacu pada kerangka berpikir konsep sumber daya yang dapat dimanfaatkan oleh *Logistics Service Provider* (LSP) seperti perusahaan kapal transportir BBM untuk dapat meraih keunggulan bersaing maka PT. BGP harus memiliki sumber-sumber daya seperti fisik, informasi (*Information technology - IT*), sumber daya manusia, pengetahuan dan *relationship*. Untuk mencapai keunggulan bersaing maka sumber-sumber daya yang dimiliki PT. BGP harus memenuhi mencakup syarat-syarat *valuable*, *rare*, *inimitable* dan *non-substitutable* serta *exploitable*. Untuk mengetahuinya maka diaplikasikan model uji VRINE untuk setiap sumber daya.

Berdasar konsep kepemilikan sumber daya oleh LSP, maka sumber daya pertama yang dapat dimanfaatkan PT. BGP adalah kapal tongkang, *tug boat* dan galangan. PT. BGP memiliki kondisi kapal transportir BBM yang lebih baik dan baru dibandingkan kapal milik pesaingnya yaitu PT. Benua Raya. Hal ini terkait dengan kesadaran PT. BGP akan tanggung jawab untuk mengangkut BBM dari Balikpapan ke Samarinda dengan waktu dan jumlah muatan yang tepat. Dengan kondisi kapal yang baik, baru dan berkapasitas besar, PT. BGP dapat mengangkut BBM lebih banyak dan hal ini berarti PT. BGP memperoleh pendapatan lebih besar.

Dari sisi kecepatan, kapal transportir BBM PT. BGP mampu mengangkut BBM dalam waktu yang lebih singkat yaitu 18 jam untuk satu kali perjalanan dari Balikpapan ke Samarinda sedangkan kapal PT. Benua Raya membutuhkan waktu hingga 22 jam. Sementara dari sisi muatan, PT. Benua Raya hanya mampu mengangkut total 3500 Kl sedangkan kapal PT. BGP dapat mengangkut total 13.100 Kl. Tentunya memiliki kapal yang berkualitas dan bermuatan besar membutuhkan biaya yang sangat besar dan susah untuk ditiru oleh kompetitor. Kondisi fisik ini juga memberikan *value* yang lebih bagi PTK sebab BBM milik PT. Pertamina dapat cepat diangkut ke Samarinda dengan harga murah. Manager Operasional PT. BGP, Mansyuradi, seperti dikonfirmasi oleh pihak PTK Cabang Balikpapan menyatakan bahwa selama mengangkut BBM, kapal PT. BGP selalu

tepat waktu dalam mengangkut BBM ke tangki timbun terminal BBM Samarinda dan jumlah muatan tidak pernah kurang dari kuota yang seharusnya (wawancara Mansyuradi, 4 Mei 2011).

Namun, dilihat dari *Vessel Condition Inspection Report* atau hasil vetting masih terdapat beberapa poin standar prasarana kapal yang belum terpenuhi seperti ventilasi yang tidak ditandai, belum terpasangnya *interlock system* dan belum terpasangnya *notice warning*. Walaupun bobotnya dalam keseluruhan penilaian inspeksi kecil namun hal ini tentunya menjadi perhatian supaya diadakan perbaikan sehingga kapal-kapal PT. BGP mampu menampilkan *performance* dan kualitas yang lebih baik lagi.

**Tabel 4.3**

**Uji VRINE Kapal Transportir PT. Barokah Gemilang Perkasa**

	<b>Uji VRINE</b>	<b>Implikasi Kompetitif</b>	<b>Implikasi terhadap Kinerja</b>
<i>Is it valuable?</i>	Sumber daya kapal transportir PT. Barokah Gemilang Perkasa dapat memenuhi permintaan PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan untuk mengangkut BBM melalui kapasitas yang besar dan pengangkutan yang cepat. Hanya saja masih terdapat sedikit kekurangan namun tidak signifikan.	PT. BGP memiliki sumber daya fisik yaitu kapal tongkang dan <i>tug boat</i> tetapi ini saja tidak cukup untuk meraih keunggulan bersaing.	PT. BGP hanya memperoleh <i>normal profit</i> yaitu keuntungan yang menutupi semua biaya <i>input</i> termasuk modal.
<i>Is it rare?</i>	Kapasitas dan kondisi kapal PT. BGP tidak banyak dimiliki oleh para kompetitor karena kapal milik kompetitor cenderung merupakan kapal lama.	PT. BGP dapat memperoleh keuntungan hanya saja sifatnya sementara.	PT. BGP dapat meraih <i>above-normal profit</i> setidaknya hingga kompetitor (PT. Benua Raya dan PT. Lautan Rizki Semesta) menyamai sumber daya dan kapabilitas.

<i>Is it inimitable or nonsubstitutable?</i>	Kompetitor sulit meniru atau menggantikannya dengan sumber daya atau kapabilitas karena tingginya biaya yang harus dikeluarkan untuk membangun sebuah kapal	Perusahaan telah mampu mencapai <i>sustained competitive advantage</i> .	PT. BGP dapat mencapai <i>sustained competitive advantage</i> yang memberikan <i>above-normal profit</i> untuk waktu yang lebih lama hingga kompetitor menemukan cara untuk meniru atau menggantikan kapal.
<i>Is it exploitable?</i>	PT. BGP belum mempunyai kemampuan organisasional yang maksimal dalam mengeksploitasi sumber daya kapal PT. BGP hal ini dikarenakan masih terbatasnya kemampuan perwira kapal dan anak buah kapal (ABK) dalam mengoperasikan kapal dan teknologinya. Selain itu, ABK mudah berpindah-pindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Sebagai contoh ABK masih belum mampu menggunakan teknologi internet mengirim <i>email</i> dari kapal ke kantor pusat di Balikpapan atau Samarinda.	Kondisi ini menyebabkan PT. Barokah mengalami kesulitan ketika berkoordinasi dengan ABK. Terkadang PT. BGP harus mengirim perwira kapal untuk sekolah di luar perusahaan. Hal ini menimbulkan <i>cost</i> bagi perusahaan.	Walaupun PT. BGP unggul dalam hal armada dibandingkan PT. Benua Raya tetapi kondisi kapal ini dapat menimbulkan PT. BGP kurang mampu mengendalikan kondisi kapalnya.

Untuk sumber daya kapal dapat disimpulkan bahwa PT. BGP memiliki kapal *tug boat* dan kapal tongkang yang mampu menjadi sumber keunggulan

bersaing, namun untuk mencapai *superior profitability* maka PT. BGP harus lebih mengeksploitasi kapal miliknya.

Sumber daya fisik menonjol lainnya adalah PT. BGP memiliki galangan kapal khusus *tug boat* yang berada di Samarinda, Kalimantan Timur. Dengan memiliki galangan kapal sendiri, PT. BGP dapat dengan mudah membangun *tug boat* sesuai dengan keinginan konsumen dan memotong biaya pembuatan bila dikerjakan oleh pihak lain sehingga menghemat pengeluaran.

**Tabel 4.4**

**Uji VRINE Galangan Kapal *Tug Boat* PT. Barokah Gemilang Perkasa**

	<b>Uji VRINE</b>	<b>Implikasi Kompetitif</b>	<b>Implikasi terhadap Kinerja</b>
<i>Is it valuable?</i>	Memiliki Galangan <i>tug boat</i> sendiri membuat PT. BGP mampu membangun kapal sesuai dengan kebutuhan konsumen.	PT. BGP memiliki galangan kapal yang <i>valuable</i> tetapi tidak cukup untuk meraih keunggulan bersaing.	Sementara, PT. BGP dapat meraih <i>normal profit</i> .
<i>Is it rare?</i>	Kompetitor tidak memiliki galangan <i>tug boat</i> seperti PT. BGP	PT. BGP dapat meraih keuntungan yang sifatnya sementara.	Kondisi ini dapat menghasilkan <i>above-normal profit</i> setidaknya hingga kompetitor menyamai sumber daya dan kapabilitas.
<i>Is it inimitable or nonsubstitable?</i>	Kompetitor susah untuk meniru untuk membangun galangan <i>tug boat</i> karena biaya yang diperlukan sangat tinggi.	Perusahaan telah dapat mencapai <i>sustained competitive advantage</i> .	PT. BGP dapat menikmati <i>Sustained competitive advantage</i> dengan <i>above-normal profit</i> hingga kompetitor menemukan cara untuk meniru membangun galangan kapal.
<i>Is it exploitable?</i>	Selama ini galangan PT. BGP baru bisa membangun <i>tug boat</i> saja. Sedangkan untuk kapal	<i>Opportunity cost</i> yang timbul adalah PT. BGP harus membeli kapal tongkang dengan	Biaya besar yang harus dikeluarkan PT. BGP untuk membangun kapal tongkang turut

	tongkang, PT. BGP harus membeli dari pihak luar.	biaya yang mahal. Biaya ini bisa saja diminimalisir atau bahkan dihilangkan bila PT. BGP memiliki galangan kapal untuk kapal tongkang pula.	mempengaruhi kinerja finansial PT. BGP.
--	--	---	---

Sementara itu, dengan memiliki galangan kapal sendiri khususnya untuk *tug boat*, PT. BGP juga mampu meraih keunggulan bersaing. Untuk meraih *superior capability*, PT. BGP bisa jadi membangun galangan untuk kapal tongkang sehingga dapat menghemat biaya pengadaan kapal tongkang.

Sumber daya kedua yang dapat dimanfaatkan PT. BGP adalah informasi atau *IT*. Memang kapal PT. BGP mempunyai *website*, *email* dan perangkat teknologi lain yang berhubungan dengan muatan kapal seperti alat penghitung muatan, *tracking system* yang bisa diakses melalui internet untuk mengetahui posisi kapal, sistem pengontrolan armada yang mencakup waktu keberangkatan, posisi armada dalam hal ini posisi lintang dan bujur kapal, serta keadaan cuaca yang dipantai setiap 1 jam. Selain itu, armada kapal PT. BGP juga dilengkapi dengan telepon satelit untuk dapat mengontak ABK terlebih bila terjadi penyimpangan. Untuk mendukung kegiatan pelaporan, PT. BGP memiliki agen di antara Balikpapan-Samarinda yang dapat memantau kondisi kapal dan mengirim laporan melalui *email* ke PT. BGP di Balikpapan, terutama bila terdapat gangguan dan kendala. Hanya saja, perangkat-perangkat tersebut merupakan perangkat standar dan konvensional dalam jasa pengangkutan BBM dan PT. BGP belum memaksimalkan penggunaannya sebab ABK dan karyawan belum mampu dan terlatih dalam menggunakan teknologi tersebut. Karenanya, pelaporan yang diberikan terkadang tidak tepat waktu dan tidak periodik.

Tabel 4.5

## Uji VRINE Teknologi Informasi PT. Barokah Gemilang Perkasa

	Uji VRINE	Implikasi Kompetitif	Implikasi terhadap Kinerja
<i>Is it valuable?</i>	Kemampuan <i>IT</i> yang dimiliki kapal dan kantor PT. BGP dapat memenuhi permintaan konsumen hanya saja belum dimanfaatkan secara maksimal	Perusahaan masih belum dapat meraih <i>competitive advantage</i> .	Dengan kondisi yang dimiliki, PT. BGP belum mencapai <i>normal profit</i> untuk menutupi biaya yang telah dikeluarkan.
<i>Is it rare?</i>	<i>IT</i> yang dimiliki oleh PT. BGP termasuk standar atau hal yang biasa dan dimiliki oleh kapal perusahaan kompetitor.	PT. BGP tidak mendapat keuntungan dengan memiliki <i>IT</i> ini.	PT. BGP tidak mungkin meraih <i>above-normal profit</i> .
<i>Is it inimitable or nonsubstitutable?</i>	Kompetitor dengan mudah dapat meniru atau menggantikan kondisi <i>IT</i> kapal PT. BGP dengan <i>IT</i> yang lebih canggih.	PT. BGP tidak dapat mencapai keunggulan bersaing.	PT. BGP tidak dapat meraih <i>profit</i> lebih.
<i>Is it exploitable?</i>	ABK PT. BGP dapat mengoperasikan <i>IT</i> dengan baik namun belum maksimal terutama bila berhubungan dengan penggunaan internet.	PT. BGP harus mengeluarkan <i>cost</i> untuk melatih ABK supaya akrab dengan teknologi internet.	Perusahaan yang mengontrol namun tidak mengeksploitasi sumber daya atau kapabilitas akan berdampak pada kinerja finansial dan nilai pasar yang rendah.

Sumber daya ketiga dan keempat yaitu, manusia dan pengetahuan dibahas menjadi satu karena Penulis berpendapat keduanya merupakan satu kesatuan yang saling berhubungan. Kondisi awal PT. BGP yang dibangun dari sebuah keluarga dengan *background* pendidikan berbeda-beda dan tidak berhubungan sama sekali dengan perkapalan pengangkut BBM membuat PT. BGP harus benar-benar merangkak dari bawah. Masing-masing posisi strategis dipegang oleh kakak

beradik dan membuat perusahaan ini harus merekrut orang-orang yang kompeten dalam bidang yang terkait untuk ikut bergabung dalam perusahaan ini, mulai dari *top level* hingga ABK. Selain itu, PT. BGP belum memiliki sistem rekrutmen yang *established* dan hanya mengandalkan referensi rekan (*mouth to mouth*) dan kedekatan relasi sehingga seringkali *sense of belonging* karyawan tidak besar, akibatnya karyawan PT. BGP seringkali keluar masuk. Disamping itu, dihitung dari pengalaman pun, PT. BGP yang merupakan perusahaan baru hanya memiliki sedikit pengalaman dibandingkan kompetitor.

**Tabel 4.6**

**Uji VRINE SDM dan Pengetahuan PT. Barokah Gemilang Perkasa**

	<b>Uji VRINE</b>	<b>Implikasi Kompetitif</b>	<b>Implikasi terhadap Kinerja</b>
<i>Is it valuable?</i>	SDM dan pengetahuan PT. BGP dapat memenuhi kebutuhan PTK hanya saja masih belum maksimal.	PT. BGP belum memiliki sumber daya yang <i>valuable</i> .	PT. BGP belum dapat meraih <i>normal profit</i> .
<i>Is it rare?</i>	SDM dan pengetahuan PT. BGP tidak <i>rare</i> karena kompetitor memiliki SDM yang mempunyai pengetahuan yang sama atau lebih bagus	PT. BGP belum dapat meraih keuntungan yang dikehendaki	PT. BGP belum dapat beroperasi secara maksimal dan menguntungkan.
<i>Is it inimitable or nonsubstitable?</i>	Kompetitor dapat dengan mudah menggantikan kekurangan dari kondisi yang dimiliki PT. BGP dengan menawarkan karyawan dengan SDM dan pengetahuan yang lebih.	PT. BGP masih jauh dalam mencapai keunggulan bersaing.	PT. BGP belum dapat meraih keuntungan karena kompetitor dengan mudah menggantikan kekurangan SDM dan pengetahuan.
<i>Is it exploitable?</i>	PT. BGP belum memiliki sistem <i>training</i> dan rekrutmen yang	Akibatnya, PT. BGP harus mengeluarkan sejumlah <i>cost</i> untuk melatih dan	Kondisi ini berdampak pada kinerja finansial dan kinerja yang



	baik sehingga PT. BGP belum dapat mengeksploitasi karyawannya	merekrut orang yang mempunyai potensi dan loyalitas	tidak maksimal.
--	---	---	-----------------

Sumber daya terakhir yang dapat dimanfaatkan adalah *relationship*. Pada awal tahun 2011, PT. BGP mulai bekerjasama secara langsung dengan PT. Pertamina dan PTK Cabang Balikpapan atau dengan kata lain PT. BGP mulai menjalin hubungan kerja dengan keduanya. Setidaknya, PT. BGP mendapatkan kepercayaan dari PT. Pertamina, terlihat dari penunjukan kapal *Ocean Bay* 23315 milik PT. BGP untuk menggantikan kapal PT. Benua Raya yang mengalami kebakaran. Secara eksplisit terlihat PT. Pertamina percaya akan kualitas, kecepatan, fleksibilitas dan *reability* terhadap kapal transportir BBM milik PT. BGP. Tentu saja hubungan kerja ini masih bersDi samping itu, PT. BGP menjaga dan mempertahankan hubungan kerja dan komunikasi melalui pemberian laporan mengenai kondisi kapal, melaksanakan kampanye mengenai kesadaran keselamatan kerja hanya saja laporan tersebut belum dilakukan periodik dan tepat waktu.

**Tabel 4.7**

**Uji VRINE *Relationship* PT. Barokah Gemilang Perkasa**

	<b>Uji VRINE</b>	<b>Implikasi Kompetitif</b>	<b>Implikasi terhadap Kinerja</b>
<i>Is it valuable?</i>	PT. BGP memiliki hubungan kerja yang saat ini dapat dikatakan baik dengan PT. Pertamina dan PTK. Terlebih kini jumlah kapal milik PT. BGP yang ditunjuk mendominasi pengangkutan BBM PT. Pertamina dari Balikpapan ke Samarinda.	PT. BGP memiliki <i>relationship</i> yang <i>valuable</i> dengan PT. Pertamina dan PTK tetapi tidak cukup untuk meraih keunggulan bersaing.	PT. BGP dapat memperoleh <i>normal profit</i> yaitu keuntungan yang menutupi semua biaya <i>input</i> .
<i>Is it rare?</i>	Kondisi hubungan kerjasama yang dilandasi tanggung jawab, kepercayaan	PT. BGP dapat meraih keuntungan yang sifatnya sementara.	Kondisi ini dapat menghasilkan <i>above-normal profit</i> setidaknya

	dan <i>reliability</i> ini tidak banyak dimiliki oleh para kompetitor.		hingga kompetitor menyamai <i>relationship</i> yang dikehendaki, namun waktu yang dibutuhkan tentunya cukup lama.
<i>Is it inimitable or nonsubstitutable?</i>	Kompetitor mampu meniru atau menggantikan hubungan kerja yang telah terjalin.	PT. BGP belum mampu mencapai <i>sustained competitive advantage</i> .	Kompetitor masih dapat menemukan cara untuk menjalin hubungan yang baik dengan PT. Pertamina dan PTK.
<i>Is it exploitable?</i>	PT. BGP belum dapat mengeksploitasinya secara maksimal. Kondisi yang kini didapat dapat dikatakan sebagai “kondisi yang tidak disangka-sangka dan menguntungkan” sehingga akan lebih baik bila PT. BGP dapat lebih meningkatkan dan mengontrol hubungan kerja. Bila di masa depan hadir perusahaan kapal pengangkut BBM yang dapat memberikan tawaran pelayanan lebih menarik maka PT. BGP akan terancam.	Sementara PT. BGP belum dapat mencapai keunggulan bersaing dan meraih <i>profit</i> .	PT. BGP belum dapat meraih <i>profit</i> yang lebih.

Secara keseluruhan dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber-sumber daya yang mampu menjadi sumber pencapaian keunggulan bersaing bagi PT. BGP adalah sumber daya fisik yang mencakup kapal dan galangan kapal *tug boat*. Sementara, sumber daya yang harus lebih dieksploitasi dan diperbaiki adalah

sumber daya *IT*, SDM, pengetahuan karyawan PT. BGP dan hubungan kerja PT. BGP dengan PT. Pertamina dan PTK. Sumber-sumber daya tersebut belum dapat menjadi sumber keunggulan bersaing karena masih terdapat beberapa kekurangan dan bahkan menimbulkan *cost* yang harus dikeluarkan PT. BGP terutama biaya untuk pendidikan dan pelatihan tenaga kerja, biaya proses rekrutmen tenaga kerja dan terakhir pembelian teknologi yang lebih canggih.

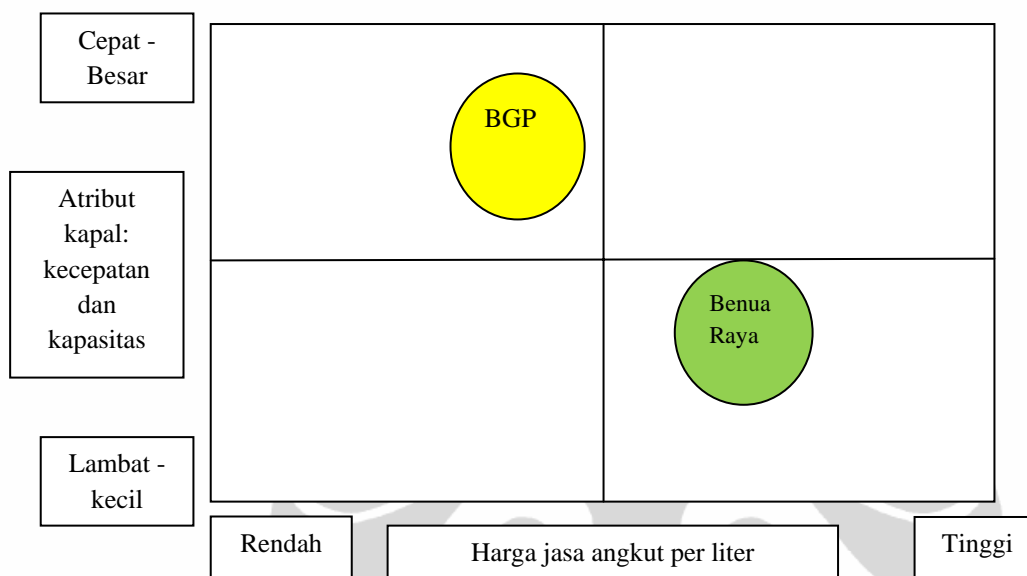
**Tabel 4.8**  
**Rekapitulasi Hasil Uji VRINE**

<b>Sumber Daya</b>	<i>Valuable</i>	<i>Rare</i>	<i>Inimitable &amp; Nonsubstitutable</i>	<i>Exploitable</i>	<b>Implikasi</b>
Kapal	✓	✓	✓	×	Mampu mencapai <i>sustained competitive advantage</i>
Galangan Kapal Tug Boat	✓	✓	✓	×	Mampu mencapai <i>sustained competitive advantage</i>
Teknologi Informasi	×	×	×	×	Belum mampu mencapai <i>sustained competitive advantage</i>
SDM & Pengetahuan	×	×	×	×	Belum mampu mencapai <i>sustained competitive advantage</i>
Relationship	✓	✓	×	×	Belum mampu mencapai <i>sustained competitive advantage</i>

#### **4.3. Positioning PT. Barokah Gemilang Perkasa terhadap PT. Benua raya**

Berpijak pada konsep *positioning* yang diajukan oleh Kotler maka posisi PT. BGP ditinjau dari atribut dan harga; dari sisi atribut seperti ukuran kapal,

kapasitas muatan dan kecepatan muatan, kapal transportir BBM PT. BGP lebih besar dan lebih cepat dibandingkan kapal milik PT. Benua Raya. Sementara dari sisi harga, PT. BGP juga menawarkan harga yang lebih murah yaitu Rp 45,- per liter dibandingkan PT. Benua raya. Berikut pemetaan posisi PT. BGP terhadap PT. Benua Raya



**Gambar 4.3**

***Perceptual Map PT. BGP dan PT. Benua Raya***

Mengacu pada konsep *positioning* menurut Michael Porter (1996) maka usaha PT. BGP dalam menjalankan jasa kapal pengangkut BBM termasuk pada *needs-based positioning*, yaitu perusahaan berada pada posisi untuk memenuhi kebutuhan konsumen tertentu yaitu PT. Pertamina dan PTK melalui aktivitas tertentu seperti PT. BGP membeli dan membangun kapal untuk disewakan kepada PTK.

**4.4. Strategi Alternatif bagi PT. Barokah Gemilang Perkasa**

Mengaplikasikan proses manajerial dalam pembuatan strategi milik Thompson, Strickland dan Gamble (2010) pada penyusunan strategi alternatif bagi PT. BGP khususnya dalam bekerjasama dengan PT. Pertamina dan PTK, maka visi strategis PT. BGP adalah menjadi satu-satunya perusahaan kapal pengangkut BBM PT. Pertamina di Kalimantan Timur melalui PTK Cabang Kalimantan Timur atau dengan kata lain memperoleh keunggulan bersaing dalam industri pengangkutan BBM PT. Pertamina di Kalimantan Timur. Sementara

misinya adalah melakukan aliansi bisnis dengan pihak-pihak yang terkait secara sinergis dan menjalin serta meningkatkan hubungan kerja dengan PT. Pertamina dengan PTK.

Selanjutnya, target spesifik yang dituju berdasar pendekatan *dynamic capability* adalah sumber-sumber daya yang dapat dimanfaatkan perusahaan *logistics service provider* seperti PT. BGP untuk mencapai keunggulan bersaing. langkah berikutnya adalah menetapkan strategi alternatif bagi PT. BGP di masa mendatang dengan mengacu pada 5 elemen yang harus dimiliki oleh strategi, yaitu;

- *Arena*

PT. BGP menawarkan jasa kapal pengangkut BBM dengan kapal tongkang dan *tug boat*. Target pasar PT. BGP adalah PT. Pertamina dan PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan yaitu perusahaan minyak yang membutuhkan jasa pengangkutan BBM untuk area geografis Kalimantan Timur yaitu dengan rute Balikpapan-Samarinda. Dalam hal usaha kepemilikan dan penambahan kapal, PT. BGP membangun sendiri *tug boat* dan kapal tongkang. PT. BGP juga mengontrol sendiri desain produk kapal-kapal miliknya seperti ukuran, kapasitas dan kecepatan.

- *Vehicles*

Sarana yang digunakan PT. BGP untuk berkompetisi dalam industri pengangkutan BBM PT. Pertamina melalui PTK Cabang Balikpapan adalah dengan menjalin kerjasama dengan *supplier* untuk menyediakan bahan-bahan dan tenaga kerja ahli untuk membantu PT. BGP membangun sendiri kapal tongkang. Selain itu, PT. BGP dapat beraliansi dengan perusahaan galangan kapal sehingga PT. BGP dapat meng-*customize* kapal sesuai dengan kebutuhan. Selain itu, PT. BGP juga dapat melakukan *internal development*, dengan melakukan riset terhadap penggunaan kapal, evaluasi terhadap kinerja tenaga kerja khususnya ABK, melengkapi dan memperbaiki kekurangan-kekurangan elemen kapal yang belum memenuhi kriteria yang dibutuhkan dalam uji *Vessel Condition Inspection* seperti bagian ruang eksternal dan ruang pompa. merekrut tenaga kerja ahli pembuatan kapal tongkang, memperbaiki proses

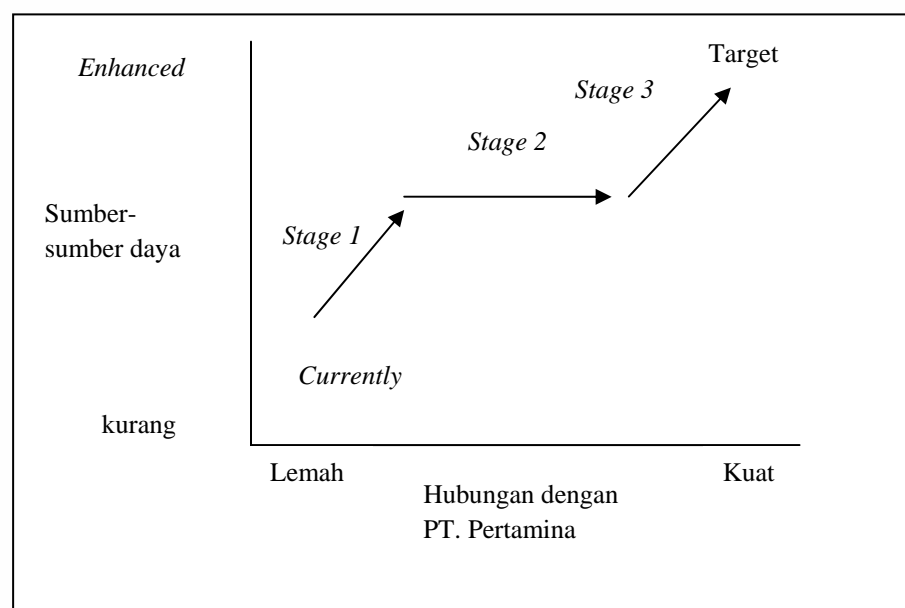
rekrutmen tenaga kerja atau perwira kapal yang kompeten sesuai dengan yang dipersyaratkan oleh PT. Pertamina yaitu memiliki pengetahuan dan kemampuan yang cukup serta dapat berbahasa Inggris atau bahasa yang dapat dimengerti dengan baik agar dapat berkomunikasi dan menjalankan tugas dengan lancar. Di samping itu, PT. BGP harus memberikan *training* yang lebih intens dan terarah dan bila perlu PT. BGP memiliki *training center* sendiri dengan mendatangkan tenaga ahli untuk melatih kru kapal sehingga pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki semakin meningkat. Selain itu, hal ini dapat memotong biaya yang selama ini dikeluarkan oleh PT. BGP untuk menyekolahkan perwira di luar perusahaan.

- *Differentiator*

PT. BGP menarik PT. Pertamina dengan mengalahkan kompetitor melalui beberapa *differentiator* yaitu pertama, PT. BGP memiliki kapal pengangkut BBM yang dapat diandalkan untuk menjalankan tanggung jawab pengangkutan BBM tanpa kekurangan muatan dengan harga jasa pengangkutan yang terjangkau. Kedua, kapal PT. BGP memiliki kecepatan dan kapasitas kapal yang besar sehingga PT. BGP dapat mengangkut BBM dengan cepat dan *volume* yang besar sehingga dapat segera didistribusikan ke depot-depot di Kalimantan Timur setelah diterima di terminal tangki timbun BBM di Samarinda.

- *Staging*

Untuk semakin meningkatkan kerjasama dengan PT. Pertamina dan PTK, PT. BGP menjalankan 3 *stage* yaitu pertama, karena PT. BGP baru saja menjalin kerjasama secara langsung dengan PT. Pertamina dan PTK maka PT. BGP perlu menjalin dan meningkatkan hubungan sembari melakukan perbaikan dan meningkatkan sumber-sumber daya yang dimiliki, selanjutnya, PT. BGP fokus pada langkah-langkah untuk menguatkan hubungan kerja. Terakhir, sembari meningkatkan hubungan, PT. BGP segera memperbaiki sumber-sumber daya yang masih kurang, mengintegrasikannya sehingga muncul pula sumber-sumber daya baru bagi PT. BGP untuk meraih keunggulan bersaing.



**Gambar 4.4**

***Strategic Staging PT. Barokah Gemilang Perkasa***

- *Economic Logic*

PT. BGP mengandalkan pada *scale advantage* dalam jumlah kapal yang ditunjuk oleh PT. Pertamina dan disewa oleh PTK. Kapal transportir BBM PT. BGP dengan kapasitas yang besar mampu mengangkut *volume* BBM yang banyak dan kapal juga tidak perlu pulang-pergi terlalu sering mengangkut BBM sehingga dapat menghemat biaya operasional kapal termasuk biaya bahan bakar kapal dan *cost* lainnya. Apabila PT. BGP dapat menguasai pengangkutan BBM PTK Cabang Balikpapan maka sepenuhnya keempat kapal akan menggunakan kapal milik PT. BGP dan hal ini akan menguntungkan PT. BGP.

Untuk mendukung elemen strategi yang telah dibahas di atas, penulis menggunakan konsep *customer relationship management* (CRM) sebagai patokan bagi PT. BGP untuk menjaga dan memperkuat hubungan kerja yang telah terjalin serta meningkatkan beberapa sumber daya lainnya. Beberapa cara yang dapat dilakukan PT. BGP antara lain;

- a. Direktur senior atau *top level management* PT. BGP mensosialisasikan program pembinaan hubungan dan memperbaiki hubungan kerja dengan PT. Pertamina dan PTK kepada seluruh karyawan di semua divisi.

**Universitas Indonesia**

Sosialisasi dan penanaman pentingnya CRM dilakukan melalui *training* yang berkelanjutan. *Training* tersebut menekankan mengenai pentingnya membangun *relationship* dengan PTK, dijelaskan pula mengenai cara-cara untuk menjaga hubungan misalnya bagaimana memperlakukan konsumen dengan baik, mencari tahu apa yang dibutuhkan dan disukai PTK. Selain itu, PT. BGP juga melakukan sosialisasi mengenai program-program yang dikehendaki oleh PT. Pertamina seperti *awareness campaign* untuk keselamatan kapal pengangkut BBM.

- b. Memaksimalkan dan mengintegrasikan penggunaan *website*, *email* dan *call centre*. Penggunaan *website* PT. BGP selama ini kurang maksimal dan tidak diperbaharui sehingga akan lebih baik bila *website* benar-benar dimanfaatkan sebagai wadah informasi bagi PT. Pertamina dan PTK. Informasi-informasi yang dapat disediakan antara lain dengan menggunakan *password ID*, PTK dapat mengetahui posisi kapal dan mengawasi kinerja kapal. Selain itu, PTK juga dapat menerima *email* dan laporan *just-in-time* mengenai keberadaan kapal dan jumlah muatan BBM yang diangkut oleh kapal. Biasanya pelaporan ini diadakan sebulan sekali di akhir bulan. Maka akan lebih baik bila PT. BGP dapat memberikan pelaporan aktual untuk memudahkan PTK dalam mengontrol pengangkutan BBM. Selain itu, PT. BGP juga mengintegrasikan dan meningkatkan kinerja *front officer* dan *back office*. *Front office* meliputi pihak-pihak yang berinteraksi dengan konsumen seperti *marketing*, *operation head*, *technical support*, anak buah kapal (ABK), *HSE officer*, *customer service*. Sementara *back office* mencakup orang-orang yang berhubungan dengan teknologi, *software*, data dan lainnya.
- c. PT. BGP membangun dan menjaga kepercayaan (*trust*) yang diberikan PT. Pertamina dan PTK. *Trust* dapat mendorong loyalitas PT. Pertamina terhadap jasa kapal pengangkut BBM milik PT. BGP. Hal ini dapat diperoleh melalui teknologi yang memiliki sistem keamanan dalam sistem CRM dan teknik-teknik operasional pengangkutan BBM yang aman dan *reliable* serta menyediakan komunikasi yang jelas dan lancar untuk menjaga keamanan dan privasi PT. Pertamina dan PTK. Selain itu, PT.



BGP juga dapat mengundang manajemen PTK untuk meninjau langsung kapal dan mengecek serta mendiskusikan mengenai kendala yang dihadapi di lapangan terutama terkait dengan keselamatan kerja.

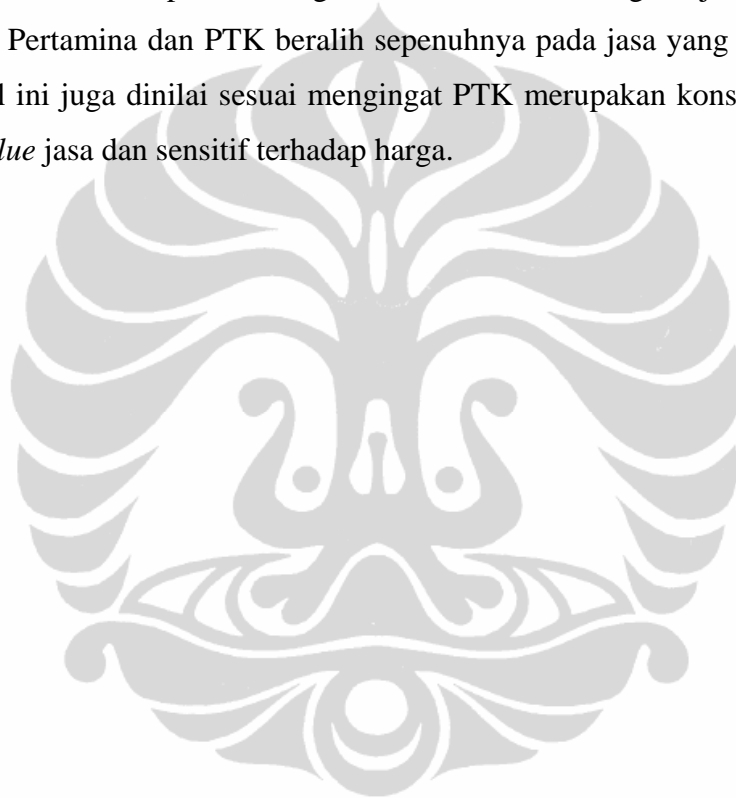
Di luar kerangka CRM, PT. BGP dapat beraliansi dengan pihak galangan kapal dan tenaga ahli untuk menyediakan bahan-bahan untuk membangun dan mengoperasikan tongkang sesuai dengan kebutuhan PT. Pertamina dan PTK. Sementara untuk meningkatkan kualitas karyawan dan pengetahuan, PT. BGP perlu memperbaiki sistem rekrutmen dengan tidak hanya mengandalkan referensi rekan saja tetapi PT. BGP dapat mengikuti bursa kerja untuk mendapatkan calon karyawan, menggunakan agen independen perekrutan karyawan untuk menarik serta menguji calon karyawan baik dalam hal kemampuan ahli, psikologi dan sebagainya. PT. BGP juga dapat memaksimalkan *website* sebagai alat *e-recruiting*. Dengan ini, perusahaan dapat memberikan informasi lowongan pekerjaan dan fokus pada pencarian calon karyawan terutama dengan kualifikasi tertentu seperti yang dibutuhkan oleh PT. BGP. Selain itu, PT. BGP juga dapat bergabung dengan situs-situs pencari kerja seperti Karir.com, Jobsdb.com dan lainnya sehingga para calon karyawan juga dapat mengetahui keberadaan dan kebutuhan PT. BGP.

Untuk meningkatkan dan memaksimalkan pengetahuan dan kemampuan ABK dan karyawan, PT. BGP dapat memberikan *training* secara berkala dan PT. BGP dapat mengambil tenaga ahli dari luar perusahaan untuk memberikan pendidikan tambahan dan evaluasi terutama mengenai kemampuan mengoperasikan teknologi seperti perangkat dalam kapal, *website* dan *email*. Melalui *training*, PT. BGP dapat menanamkan nilai-nilai dan budaya perusahaan sehingga menimbulkan *sense of belonging* yang kuat.

Sementara itu, untuk memenuhi kebutuhan teknologi informasi lainnya seperti perangkat internal kapal, PT. BGP dapat membeli sejumlah perangkat baru untuk memaksimalkan kinerja jasa kapal pengangkutan BBM seiring dengan pemberian pendidikan dan pelatihan kepada karyawan mengenai teknologi. Hal ini mungkin dilakukan apabila kondisi keuangan PT. BGP memungkinkan.

Apabila dipetakan dalam *generic strategy* milik Porter (1980) maka *strategic position* PT. BGP berada pada posisi *best-cost* yaitu PT. BGP

menawarkan jasa kapal pengangkutan BBM dengan kapasitas besar, cepat dan tepat waktu serta dilengkapi dengan berbagai pelayanan dan CRM dengan harga terjangkau, hal ini dapat diraih dengan menaikkan atau memaksimalkan *margin* dengan memperoleh volume BBM semaksimal mungkin sehingga dapat mengurangi biaya dan menekan harga. PT. BGP pada dasarnya ingin memberikan *value* lebih dengan memenuhi ekspektasi PT. Pertamina dan PTK terhadap kualitas, *feature*, kinerja dan pelayanan atas harga yang telah dibayar. Strategi PT. BGP dengan menawarkan produk dengan atribut lebih dan harga terjangkau dapat membuat PT. Pertamina dan PTK beralih sepenuhnya pada jasa yang ditawarkan PT. BGP. Hal ini juga dinilai sesuai mengingat PTK merupakan konsumen yang sadar akan *value* jasa dan sensitif terhadap harga.



## BAB 5

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Temuan Utama

Studi ini fokus pada persaingan dan strategi PT. Barokah Gemilang Perkasa (PT. BGP) dalam industri pengangkutan BBM PT. Pertamina melalui PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan. Untuk mengetahui kondisi persaingan maka dianalisis beberapa elemen di antaranya kehadiran substitusi, pendatang baru dan kompetitor. Dilihat dari elemen substitusi, angkutan darat seperti truk tangki BBM sebagai *substitute* tidak berpengaruh dan potensinya sangat kecil untuk menggantikan fungsi kapal pengangkut BBM pada industri kapal pengangkutan BBM PT. Pertamina di Balikpapan. Sementara dari elemen *new entrant*, terdapat *barrier* bagi perusahaan pendatang baru yaitu akses yang terbatas bagi perusahaan-perusahaan kompetitor karena sebelum dapat menjalin kerjasama dengan PTK, kapal harus melalui serangkaian inspeksi dan ditunjuk oleh PT. Pertamina. *Barrier* kedua adalah tingginya biaya yang harus dikeluarkan perusahaan kompetitor untuk membangun kapal. Dari sisi kompetitor, PT. Benua Raya memiliki sumber daya yang terbatas dibanding sumber daya milik PT. BGP atau dengan kata lain *resource similarity* rendah sehingga salah satu perusahaan dengan *resource* yang lebih tinggi berani melakukan serangan seperti yang dilakukan oleh PT. BGP.

Selanjutnya, hasil uji VRINE terhadap lima sumber daya potensial yang dapat dimanfaatkan PT. BGP selaku *Logistics Service Provider* (LSP) untuk mencapai keunggulan bersaing menyatakan bahwa PT. BGP belum memiliki sumber daya yang menonjol dan dapat dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan bersaing. Namun setidaknya terdapat sumber daya yang dapat digunakan untuk sementara waktu yaitu sumber daya fisik seperti kapal dan galangan kapal *tug boat*, sedangkan untuk galangan kapal tongkang, PT. BGP belum memilikinya karena membutuhkan lahan yang luas dan tenaga ahli. Sementara sumber daya lainnya seperti teknologi informasi, SDM, pengetahuan karyawan dan hubungan kerja harus lebih dikembangkan dan diperbaiki. Kekurangan keempat sumber daya tersebut antara lain;

- Teknologi Informasi

Seperangkat teknologi yang telah dimiliki PT. BGP seperti alat penghitung muatan, *tracking system*, sistem pengontrolan armada dan telepon satelit serta pengaplikasian *website* dan *email* masih tergolong standar, konvensional dan belum dimanfaatkan semaksimal mungkin seperti *website* yang tidak di-*update* dan tidak digunakannya *email* untuk memberikan laporan. Beberapa penyebabnya antara lain ketidakmampuan dan kurangnya pengetahuan ABK dan karyawan PT. BGP dalam bidang teknologi.

- Sumber Daya Manusia dan Pengetahuan

Akibat tidak baiknya sistem rekrutmen dan *training* serta kurangnya pengetahuan dan pengalaman dalam bidang jasa pengangkutan BBM maka ABK dan karyawan PT. BGP seringkali menjadikan PT. BGP hanya sebagai tempat kerja sementara. Tentunya hal ini tidak menguntungkan bagi keberlangsungan bisnis suatu perusahaan dan menyebabkan ketidakstabilan dalam manajemen.

- Hubungan Kerja

Hubungan kerja antara PT. BGP dengan PT. Pertamina dan PTK tergolong baru dan penambahan jatah kapal akibat kebakaran kapal PT. Benua Raya yang kini tengah dinikmati oleh PT. BGP merupakan keuntungan yang tiba-tiba dan bersifat sementara. Suatu saat, bisa jadi PT. Benua Raya atau kompetitor lainnya datang dan menawarkan jasa pengangkutan BBM dengan *feature* yang lebih menarik.

Sementara, dilihat dari konsep *positioning* dengan indikator atribut (kecepatan kapal dan kapasitas muatan kapal) dan harga maka terlihat bahwa PT. BGP terletak pada posisi pada yang menunjukkan bahwa kecepatan kapal dan kapasitas muatan kapal lebih besar dibanding kapal milik PT. Benua Raya. Sedangkan dari sisi harga, PT. Benua Raya menawarkan harga jasa kapal pengangkut BBM lebih mahal Rp 3,- per liter daripada harga yang ditawarkan PT. BGP. *Positioning* PT. BGP dilihat dari konsep Porter (1996) maka PT. BGP menjalankan usaha berdasar *need-based positioning* yaitu dengan memenuhi kebutuhan suatu segmen konsumen tertentu.

## 5.2. Implikasi Manajerial

Sesuai dengan arah kebijakan PT. BGP dan kondisi sumber daya yang dimiliki PT. BGP maka strategi alternatif yang dapat digunakan adalah meningkatkan hubungan dengan PT. Pertamina dan PTK serta segera memaksimalkan sumber-sumber daya potensial yang bisa dimanfaatkan untuk mencapai keunggulan bersaing serta memperbaiki kekurangannya sehingga memunculkan beberapa implikasi manajerial yang harus segera dijalankan terutama pada sumber daya yang masih kurang di antaranya,

- Sumber Daya Fisik (Khusus: Galangan Kapal Tongkang)

Melakukan aliansi dengan pihak galangan kapal dan tenaga ahli untuk membangun tongkang sesuai dengan kebutuhan PT. Pertamina dan PTK.

- Teknologi Informasi, Sumber Daya Manusia dan Pengetahuan

PT. BGP dapat memperbaiki sistem rekrutmen dengan mengikuti bursa kerja untuk mendapatkan calon karyawan, menggunakan agen perekrutan karyawan untuk menarik serta menguji calon karyawan, memaksimalkan *website* sebagai alat *e-recruiting*, dengan *website* perusahaan dapat menyampaikan lowongan pekerjaan dan fokus pada calon karyawan terutama dengan kualifikasi tertentu. Selain itu, PT. BGP juga dapat bergabung dengan situs-situs pencari kerja sehingga para calon karyawan juga dapat mengetahui keberadaan PT. BGP.

Untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan ABK dan karyawan, PT. BGP dapat memberikan *training* secara periodik, bila perlu PT. BGP dapat mengambil tenaga ahli dari luar untuk memberikan pendidikan tambahan terutama mengenai kemampuan mengoperasikan teknologi seperti perangkat dalam kapal, *website* dan *email*. Sebagai tambahan, PT. BGP perlu menanamkan nilai-nilai dan budaya perusahaan pada saat *training* sehingga menimbulkan hubungan dan pemahaman yang kuat antara kedua pihak.

Selanjutnya, PT. BGP perlu meng-*update website* dan memaksimalkan *website* serta *email* sebagai wadah informasi dan komunikasi baik bagi klien maupun para calon pencari kerja. Bagi klien akan disediakan akses khusus melalui *password ID* sehingga PTK dapat

mengetahui posisi dan kinerja. Sementara itu, seiring dengan peningkatan kemampuan teknologi, karyawan dapat menggunakan dan mengirim laporan secara periodik dan *just-in-time*.

Di samping itu, bila kondisi keuangan PT. BGP telah mencapai kondisi yang memungkinkan, PT. BGP dapat membeli sejumlah perangkat teknologi informasi untuk memaksimalkan kinerja jasa kapal pengangkutan BBM seiring dengan pemberian pendidikan dan pelatihan kepada karyawan mengenai teknologi.

- Hubungan Kerja

Untuk meningkatkan kondisi hubungan kerja yang telah terjalin, *top level management* PT. BGP dapat mensosialisasikan program pembinaan hubungan kerja kepada seluruh karyawan melalui *training* mengenai urgensi *relationship* dan cara-cara untuk menjaga hubungan. Di samping itu, PT. BGP juga dapat mensosialisasikan program yang dikehendaki oleh klien seperti *awareness campaign* untuk keselamatan kapal pengangkut BBM.

Selain itu, PT. BGP perlu membangun dan menjaga kepercayaan (*trust*) yang diberikan PT. Pertamina dan PTK terhadap jasa kapal pengangkut BBM milik PT. BGP. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan memiliki sistem keamanan teknik-teknik operasional pengangkutan BBM serta sistem komunikasi yang terintegrasi demi keamanan dan privasi PT. Pertamina dan PTK. Untuk memperkuatnya, PT. BGP perlu mengundang manajemen PTK untuk meninjau langsung kapal dan mengevaluasi kekurangan dan kendala kapal.

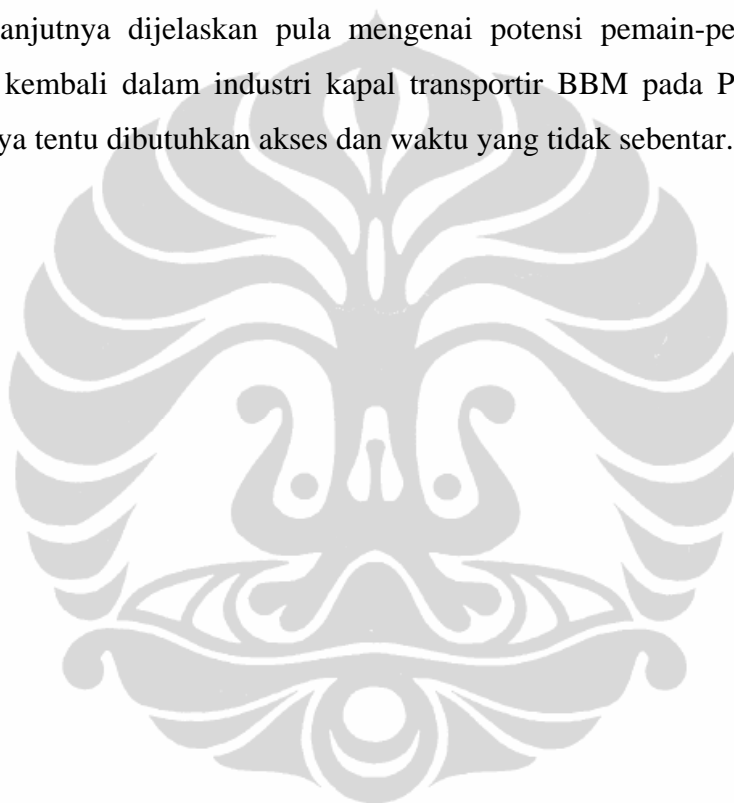
### 5.3. Keterbatasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini ditemukan beberapa keterbatasan di antaranya kesulitan memperoleh dan mengakses data *update* mengenai pemakaian BBM pada masing-masing alat transportasi, data kompetitor yaitu PT. Benua Raya dan informasi baik dari sisi PT. BGP maupun PTK yang bersifat rahasia. Namun, hal ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap jalannya penelitian. Selain itu, perbedaan area geografis antara lokasi perusahaan dengan peneliti Jakarta dan Balikpapan menimbulkan suatu tantangan jarak dan waktu sehingga peneliti harus menyediakan waktu khusus untuk melakukan penelitian dan

wawancara secara langsung. Hal lainnya yang perlu diperhatikan adalah PT. BGP merupakan perusahaan baru dan hubungan kerja yang ada juga baru terjalin pada awal Januari 2011 sehingga perjalanannya masih panjang, sementara itu, penelitian ini baru memberikan landasan awal bagi strategi PT. BGP.

#### **5.4. Saran Penelitian**

Melihat keterbatasan yang telah dijabarkan sebelumnya maka penting untuk memperlebar ruang lingkup waktu penelitian dan disesuaikan dengan kondisi perusahaan sendiri. Selain itu, tidak menutup kemungkinan pada penelitian selanjutnya dijelaskan pula mengenai potensi pemain-pemain lama untuk masuk kembali dalam industri kapal transportir BBM pada PTK. Untuk memperolehnya tentu dibutuhkan akses dan waktu yang tidak sebentar.



## DAFTAR REFERENSI

- Abubakar, I. (2008). *Ekonomi Transportasi: Shortsea Shipping*.  
<http://ekonomitransportasi.blogspot.com/2008/12/short-sea-shipping.html>
- Alqoim Kaltim, Kaltim Masih Andalkan Transportasi Sungai, 11 November 2010,  
<http://www.alqoimkaltim.com/in/the-news/1993-kaltim-masih-andalkan-transportasi-sungai.html>
- Amran, M. (2011, 3 Mei). Wawancara Personal.
- Balai Pemantauan Pemanfaatan Hutan Produksi Wilayah XIII Samarinda Tahun 2010, *Statistik Kehutanan BP2HP Tahun 2009*, hlm.7, diakses 13 Januari 2011, pukul 09.16,  
[http://www.dephut.go.id/files/statistik\\_BP2HP\\_Kaltim\\_2009.pdf](http://www.dephut.go.id/files/statistik_BP2HP_Kaltim_2009.pdf)
- Baran, R.J., Galka, R.J., & Strunk, D.P. (2008). *Principles of Customer Relationship Management*. United States of America: Thomson Higher Education.
- Barokah Perkasa Group, 2010,  
<http://barokahperkasagroup.com/?module=detailservices&id=1>
- BPS Provinsi Kalimantan Timur, *Berita Resmi Statistik No.01/01/64/Th.XIV 3 Januari 2011, Perkembangan Ekspor dan Impor Kalimantan Timur Januari-September 2010*, diakses 13 Januari 2011, pukul 09.36,  
<http://kaltim.bps.go.id/web/brs/2011/eks-im 2010.pdf>
- Carpenter, A.M., & Sanders, G.W. (2007). *Strategic Management A Dynamic Perspective: Concept and Cases*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Chen, M.J. (1996). Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward A Theoretical Integration. *Academy of Managerial Review*, Vol.21 No.1,100-134.
- Company Profile Barokah Bersaudara Perkasa
- Dedyansyah. (2011, 3 Mei). Wawancara personal.
- Departemen Perhubungan, Direktorat Jenderal Perhubungan Darat, *Beberapa Kebijakan Sektor Transportasi Darat: dalam Upaya Penghematan Penggunaan Bahan Bakar Minyak (BBM)*, diakses 4 Juli 2011, pukul 15.06,  
<http://www.scribd.com/doc/44275560/transportasi-ebol>
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A.B. (2008). *Strategic management text and cases* (4th ed.). New York: McGraw-Hill International Edition.



- Durvasula, S., Lynsonski, S., & Mehta, S. C. (2002). Understanding the interfaces: How ocean freight shipping lines can maximize satisfaction. *Industrial Marketing Management*, 31, 491-504.
- Eisenhardt, K.M., & Martin, J.A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They?. *Strategic Management Journal*, 21: 1105-1121.
- Ekonomi transportasi: short sea shipping. 19 Desember 2009.  
<http://ekonomitransportasi.blogspot.com/2008/12/short-sea-shipping.html>
- Hidayat, F. (2010). Kelangkaan BBM Kalimantan Timur Akan Diselidiki. *Tempo*interaktif.com,  
[http://www.tempointeraktif.com/hg/nusa\\_lainnya/2010/08/10/brk.20100810-270025.id.html](http://www.tempointeraktif.com/hg/nusa_lainnya/2010/08/10/brk.20100810-270025.id.html)
- Hill, C.W.L., Jones, G.R. (2007). *Strategic Management An Integrated Approach* (7th ed.). New York: Houghton Mifflin Company.
- Hitt, M.A., Hoskisson, R.E., Ireland, R.D. (2007). *Management of Strategy: Concepts and Cases*. United States of America: Thomson South-Western.
- Hooley, G., Piercy N.F., & Nicoulaud, B. (2008). *Marketing Strategy and Competitive Positioning* (4th ed.). England: Pearson Education Limited.
- Hubbard, G. (2004). *Strategic Management: Thinking, Analysis & Action* (2nd ed.). Australia: Pearson.
- Institut Teknologi Telkom. (2008)  
[http://www.itelkom.ac.id/library/index.php?view=article&catid=25%3Aindustri&id=218%3Akonsep-dasar-logistik&option=com\\_content&itemid=15](http://www.itelkom.ac.id/library/index.php?view=article&catid=25%3Aindustri&id=218%3Akonsep-dasar-logistik&option=com_content&itemid=15)
- Kalimantan News, Sungai Mahakam, Kaltim,  
<http://www.kalimantan-news.com/wisata.php?idw=28>
- Kaltim Strategis di Jalur Transportasi Laut, (2010, 27 Oktober). *Pos Kota Kaltim*,  
<http://www.postkotakaltim.com/berita/read/8261-Kaltim%20Strategis%20di%20Jalur%20Transportasi%20Laut>
- Kalimantan Timur dalam Angka 2010, diakses 11 Januari 2011, pukul 11.30,  
<http://kaltim.bps.go.id/web/KDA10/10-7.pdf>
- Little, E., & Marandi, E. (2003). *Relationship Marketing Management*. London: Thomson Learning.
- Lombardo, G.A. (2004). *Short Sea Shipping: Practices, Opportunities and Challenges*.  
[http://www.insourceaudit.com/Whitepapers/Short\\_Sea\\_Shipping.asp](http://www.insourceaudit.com/Whitepapers/Short_Sea_Shipping.asp)

- Lorange, P., & Fjeldstad, O.D. (2010). Redesigning Organizations for the 21st Century: Lessons from the Global Shipping Industry. *Science Direct*, Vol.39, No.2, 184-193.
- Mas'ud, R., (2011, 20 Mei). Wawancara personal.
- Pemegang IUP Cenderung Menyimpang. (2011, 12 Januari 2011). *Kaltim Post*, hlm.1
- PT. Barokah Gemilang Perkasa. (n.d.). *Ship Particular: OB. Keraton Ex Bina Sarana III*.
- PT. Barokah Gemilang Perkasa. (n.d.). *Ship Particular: OB Ocean Bay 23315*.
- PT. Barokah Gemilang Perkasa. (n.d.). *Ship Particular: Patih Gajah Mada*.
- PT. Pertamina. (n.d.). *Kebijakan Vetting Kapal dan Assesment Oil Terminal*.
- PT. Pertamina. (n.d.). *Pertamina Shipping Minimum Safety Criteria*.
- Portal Nasional Republik Indonesia, Sumber Daya Alam Provinsi Kalimantan Timur, 2008,  
[http://www.indonesia.go.id/id/index.php?option=com\\_content&task=view&id=3540&Itemid=1964](http://www.indonesia.go.id/id/index.php?option=com_content&task=view&id=3540&Itemid=1964)
- Port of Bilbao, Shortsea Shipping  
<http://www.bilbaoport.es/aPBW/web/en/port/shortshipping/index.jsp>
- Porter, M.E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors: with a new introduction*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*, November-Desember, 59-79.
- Profil Daerah Prov kaltim, <http://profildaerahprovkaltim.com/buku/bab-iii-sumber-daya-alam.html>
- Reindo Asuransi, n.d.,  
[http://www.reindo.co.id/reinfokus/ReINDO\\_Marine\\_Book.pdf](http://www.reindo.co.id/reinfokus/ReINDO_Marine_Book.pdf)
- Septiadevana, R., *Minyak Bumi dan Gas Alam*,  
[http://kimia.upi.edu/utama/bahanajar/kuliah\\_web/2008/Riski%20Septiadevana%200606249\\_IE6.0/halaman\\_17.html](http://kimia.upi.edu/utama/bahanajar/kuliah_web/2008/Riski%20Septiadevana%200606249_IE6.0/halaman_17.html)
- Slack, B., Rodrigue J.P., & Comtois. (2009). *Transportation Modes: An Overview* (2nd ed.). New York: Routledge.
- Mansyuradi. (2011, 3 Mei). Wawancara personal.

- Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol.18:7, 509-533.
- Thompson, S. A., Strickland, A. J., & Gamble, J, E.(2010).*Crafting and Executing Strategy, The Quest for Competitive Advantage: Concepts and Cases (17th ed.)*.New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Tim Inspection Safety Management Representative. (2011, 5 April). *Vessel Condition Inspection Report: OB 23315*. Jakarta: PT. Pertamina-Shipping.
- Undang-undang No. 22 Tahun 2001 Tentang Minyak dan Gas Bumi
- Wang, C.Y., & Karia, N. (2010). Explaining the competitive advantage of logistics service providers: A resource-based view approach. *International Journal of Production Economics*, 128, 51-67.
- Wibisono, S.G. (2010, 11 Agustus). Kuota BBM di Kalimantan Timur Minim, *Tempointeraktif.com*, <http://www.tempointeraktif.com/hg/bisnis/2010/08/11/brk,20100811-270557.id.html>
- Yang, C-C., Marlow P.B., & Lu, C-S.(2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *International Journal of Production Economics*, 122, 4-20.

## Transkrip Wawancara

Narasumber : Amran M, SE

Jabatan : Kepala Keuangan dan Personalia PT. Pertamina Tongkang  
Cabang Balikpapan

Tanggal : 3 Mei 2011

---

P : Bagaimana kondisi industri kapal pengangkutan BBM PT. Pertamina melalui PTK cabang Balikpapan?

N : Bisnis ini sangat ramai oleh mafia atau lebih dikenal dengan *broker* yang biasanya tidak memiliki kapal sendiri. Kelebihannya mereka memiliki *channel* hingga ke Pertamina pusat. Lucunya, terkadang kami bisa menemukan beberapa *broker* yang menawarkan kapal yang sama.

P : Maksudnya pak?

N : kapal A telah ditawarkan oleh *broker* X, kemudian beberapa saat *broker* Y menawarkan kapal A yang notabene sama dengan yang sebelumnya. Tentu hal ini sangat merugikan kami.

P : Kerugiannya seperti apa Pak?

N : Biasanya mereka memberlakukan harga yang tinggi untuk mengambil *margin* keuntungan dan tanggung jawab mereka juga kecil dan terkesan lepas tangan bila terjadi kesulitan atau masalah pada kapal. Oleh karena itu, sejak Januari 2011 kami sepakat untuk menyewa kapal transportir BBM secara langsung pada pemilik kapal dan kami mendapatkan harga jasa angkut yang lebih murah pula.

P : Lalu bagaimana perhitungan jasa pengangkutan BBM?

N : Kami membayar jasa pengangkutan BBM sesuai dengan jumlah BBM yang dapat diangkut oleh masing-masing perusahaan kapal transportir BBM. Semakin banyak BBM yang mampu diangkut ya semakin banyak pendapatan yang diperoleh perusahaan tersebut.

## Transkrip Wawancara

Narasumber : Dedyansyah, Amd Kep (AK3)

Jabatan : *HSE Officer* PT. Pertamina Tongkang Cabang Balikpapan

Tanggal : 3 Mei 2011

---

P : dilihat dari perspektif HSE, faktor apa yang penting dalam jasa pengangkutan BBM?

N : Tentunya, faktor keselamatan sangat penting untuk keberlangsungan operasional perusahaan dan perlindungan keselamatan kerja. Ada 4 elemen penting dalam keselamatan pengangkutan dengan kapal.

P : Apa saja 4 elemen itu pak?

N : Elemen itu mencakup keselamatan kapal, kru kapal, muatan dalam hal ini BBM dan yang terakhir keselamatan lingkungan. Kami sendiri bertugas mengawasi dan mengingatkan kru kapal beserta pemilik kapal untuk selalu mengontrol, menjaga dan melaporkan situasi terkait 4 elemen tadi. Selain itu, ada 2 faktor penyebab kecelakaan kapal.

P : Apa saja pak penyebab kecelakaan itu?

N : *unsafe action* dan *unsafe condition*, penyebab pertama berasal dari perilaku atau tindakan kru kapal yang tidak memenuhi standar keselamatan.

P : Seperti apa pak misalnya?

N : Tidak memakai seragam dan alat pelindung diri yang lengkap tetapi hanya menggunakan sandal jepit, lebih buruk ada juga kru kapal yang tidak menggunakan helm. Penyebab keduanya adalah kondisi yang tidak mendukung dan membahayakan keselamatan kerja

P : Contohnya pak?

N : badai, cuaca buruk dan arus yang terlalu kuat. Kondisi ini bisa membuat keseimbangan kapal terganggu sehingga seringkali menyebabkan kapal miring dan bertabrakkan dengan kapal lain.

## Transkrip Wawancara

Narasumber : Mansyuradi

Jabatan : Kepala Operasi PT. Barokah Gemilang Perkasa

Tanggal : 3 Mei 2011

---

P : Teknologi apa yang dimiliki oleh PT. BGP sehubungan dengan jasa pengangkutan BBM?

N : PT. BGP memiliki beberapa perangkat di antaranya, alat penghitung muatan, *tracking system* yang dapat diakses melalui internet untuk memantau posisi kapal, sistem pengontrolan armada yang berisi informasi waktu keberangkatan, posisi armada yaitu posisi lintang dan bujur kapal dan kondisi cuaca setiap 1 jam. Perangkat yang kami miliki masih terbilang konvensional dan belum maksimal, selain itu ABK kami belum lihai dalam menggunakan teknologi yang canggih. Selain itu, kapal PT. BGP juga dilengkapi dengan telepon satelit untuk menghubungi ABK terlebih bila ada suatu kejadian. Kami masih ingin melakukan pengembangan dalam teknologi informasi yang kami miliki.

P : Apa kelebihan jasa pengangkutan BBM yang ditawarkan oleh PT. BGP?

N : Selama ini, kapal PT. BGP selalu tepat waktu dalam mengangkut BBM PT. Pertamina dari kilang minyak di Balikpapan ke tangki timbun terminal BBM di Samarinda. Sementara itu, jumlah muatan tidak pernah kurang dari kuota yang seharusnya.

## Transkrip Wawancara

Narasumber : Rudi Mas'ud

Jabatan : Direktur Utama PT. Barokah Gemilang Perkasa

Tanggal : 20 Mei 2011

---

P : Bagaimana mulanya kerjasama PT. BGP dengan PT. Pertamina dan PTK?

N : Sebenarnya PT. BGP menyewakan kapal pada PTK sejak berdiri pada akhir 2008 hanya saja kerjasama tersebut tidak secara langsung sebab harus melalui perantara yang memiliki *channel* dan hubungan. Perantara itu merupakan *broker* PT. Musamus dan PT. Lautan Rizki Semesta yang tidak memiliki kapal sendiri. PT. BGP saat itu merupakan perusahaan baru yang belum memiliki *channel* sehingga membutuhkan *broker* untuk menembus PT. Pertamina. Pada akhir Desember 2010 PT. Lautan Rizki Semesta menimbulkan masalah dengan tidak membayar haknya pada kami, sementara itu, PT. Pertamina juga menghendaki penyewaan kapal transportir BBM secara langsung tanpa menggunakan perantara. Akhirnya, pada Januari 2011 PT. Pertamina menunjuk kapal kami setelah melalui inspeksi kelayakan atau *vetting test* dan kapal kami selanjutnya disewa oleh PTK Cabang Balikpapan.

P : Berapa harga jasa pengangkutan BBM? Dan apakah Anda mengetahui harga yang diberlakukan pesaing?

N : PT. BGP menawarkan harga sebesar Rp 45,- per liter BBM, sementara PT. Benua Raya memberlakukan harga Rp 48,- per liter. Kami menawarkan harga di bawah pesaing namun kami tetap bisa memperoleh keuntungan lebih melalui jumlah kapal yang kami sewakan. Sementara harga ketika PT. BGP harus melalui *broker* sangat berbeda, PT. BGP hanya mendapatkan harga Rp 38,- per liter, sementara sisa margin diambil oleh *broker*. Dengan bekerjasama secara langsung PT. BGP mendapatkan keuntungan secara langsung dengan memperoleh keuntungan seutuhnya untuk menutupi biaya operasional.

P : Berapa kapasitas atau volume kapal yang dimiliki oleh PT. BGP?

N : Kapal milik PT. BGP memiliki kapasitas yang besar karena termasuk kapal baru. Sebut saja, Ocean Bay 23315 yang mampu mengangkut 3900 Kl, Patih Gajah Mada dapat membawa 4900 Kl sementara Keraton mengangkut 4300 Kl.