



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS  
PT PERTAMINA TONGKANG  
DALAM INDUSTRI JASA MARITIM  
SEKTOR MIGAS DI INDONESIA**

**TESIS**

**Nama : Bahrul Qamar  
NPM : 0906589040  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan : Administrasi Bisnis Internasional**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA**

**Jakarta  
Desember 2011**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS  
PT PERTAMINA TONGKANG  
DALAM INDUSTRI JASA MARITIM  
SEKTOR MIGAS DI INDONESIA**

**TESIS**

Diajukan Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Mencapai Gelar  
Magister Ilmu Administrasi (M.A)

**Nama : Bahrul Qamar  
NPM : 0906589040  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan : Administrasi Bisnis Internasional**

**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK  
DEPARTEMEN ILMU ADMINISTRASI  
PROGRAM PASCA SARJANA**

**Jakarta  
Desember 2011**

## HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,  
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk  
telah saya nyatakan benar**

Nama : Bahrul Qamar

NPM : 0906589040

Tanda Tangan :



Tanggal : 22 Desember 2011

## HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :

Nama : Bahrul Qamar  
NPM : 0906589040  
Program Studi : Ilmu Administrasi  
Kekhususan : Administrasi Bisnis Internasional  
Judul Tesis : Strategi Pengembangan Bisnis PT  
Pertamina Tongkang Dalam Industri Jasa  
Maritim Sektor Migas di Indonesia

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Administrasi Bisnis pada Program Studi Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Indonesia.

Dewan Penguji

Ketua Sidang : Drs.Pantius Drahen Soeling, M.si (.....)

Pembimbing : Prof .Dr. Martani Huseini, MBA (.....)

Penguji : Ir. Ihsanuddin Usman, MBA (.....)

Sekretaris Sidang : Drs. Heri Fahturahman, M.si (.....)

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 22 Desember 2011

HALAMAN PERNAYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI  
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

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

Nama : Bahrul Qamar  
NPM : 0906589040  
Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis Internasional  
Departemen : Ilmu Administrasi  
Fakultas : Ilmu Sosial dan Ilmu Politik  
Jenis Karya : Tesis

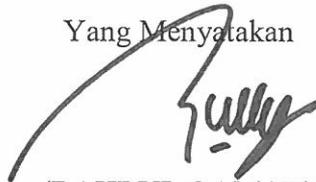
demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia Hak Bebas Royalti Noneksklusif atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Strategi Pengembangan Bisnis PT Pertamina Tongkang  
Dalam Industri Jasa Maritim Sektor Migas di Indonesia

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya

Dibuat di : Jakarta  
Pada tanggal : 22 Desember 2011

Yang Menyatakan



(BAHRUL QAMAR)

## KATA PENGANTAR

Puji Syukur kepada ALLAH SWT, atas segala rahmat dan karunianya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tak lupa penulis sampaikan sholawat kepada Rasulullah Muhammad SAW. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister dalam bidang Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Penulis menyadari tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi penulis untuk menyelesaikan tesis ini dengan baik. Oleh karena itu, penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

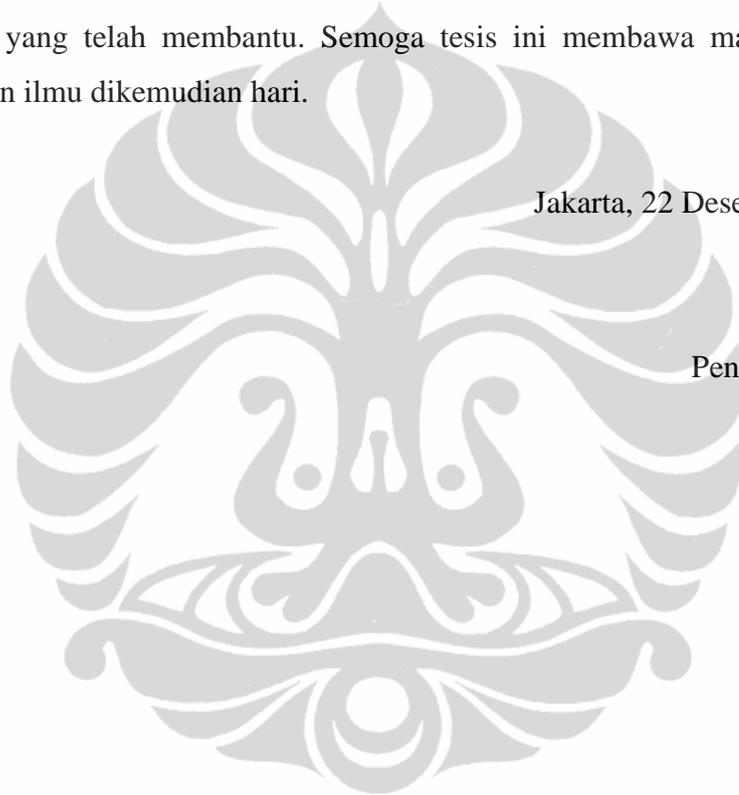
1. Dr. Roy V Salomo, MSoc., Sc, selaku Ketua Program Pascasarjana Ilmu Administrasi, FISIP Universitas Indonesia.
2. Prof. Dr. Martani Huseini, selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga, dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan tesis ini.
3. Para Dosen Program Pascasarjana Program Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi Bisnis Internasional Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah memberikan bekal ilmu pengetahuan yang diperlukan untuk menyusun tesis ini.
4. Staf Administrasi Program Pascasarjana Program Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia yang telah membantu kelancaran pelaksanaan tugas menyusun tesis ini dan kegiatan perkuliahan sebelumnya.
5. Pihak Manajemen PT. Pertamina Tongkang, yang telah memberikan bantuan dalam usaha memperoleh data yang penulis perlukan
6. Kedua orang tua dan keluarga penulis Capt. Karim Marzuk dan Jeniwati Roesti yang telah memberikan dukungan do'a, moril, dan materil. Beserta adik penulis Dwiyana Rizkiah SE beserta suaminya Rendhy Rachman BBA yang juga telah memberikan dukungan moril kepada penulis.
7. Seluruh keluarga besar Hj. Kamsana dan Kamal Amin atas do'anya yang mengiringi penulis dalam penyelesaian tesis ini.

8. Steffy Anggraini yang selalu memberikan motivasi dan semangat kepada penulis beserta orang tua dan keluarganya.
9. Ustadz Ali Hasan Bahar, sebagai guru mengaji yang telah banyak memberikan nasihat serta masukan kepada penulis.
10. Seluruh rekan-rekan mahasiswa Program Pascasarjana Ilmu Administrasi, Kekhususan Administrasi Bisnis Internasional angkatan X.

Akhir kata, penulis berharap ALLAH SWT dapat membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu dikemudian hari.

Jakarta, 22 Desember 2011

Penulis



## ABSTRAK

BAHRUL QAMAR

NPM : 0906589040

KEKHUSUSAN ADMINISTRASI BISNIS INTERNASIONAL

### STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PT PERTAMINA TONGKANG DALAM INDUSTRI JASA MARITIM SEKTOR MIGAS DI INDONESIA

Sarana pendukung dalam perdagangan internasional sebagai bagian dari globalisasi adalah transportasi angkutan laut yang merupakan sarana angkutan massal dengan kemampuan jarak yang jauh. Indonesia sebagai Negara kepulauan yang terlibat dalam arus globalisasi harus mempunyai angkutan laut yang mampu bersaing dengan Negara lain. Untuk mendukung hal tersebut maka Pemerintah mengeluarkan undang-undang untuk menetapkan pelayaran Negara Indonesia menggunakan Asas Cabotage. Dengan Asas ini, perusahaan pelayaran di Negara Indonesia harus mampu memanfaatkan peluang dengan memiliki kemampuan bersaing yang baik.

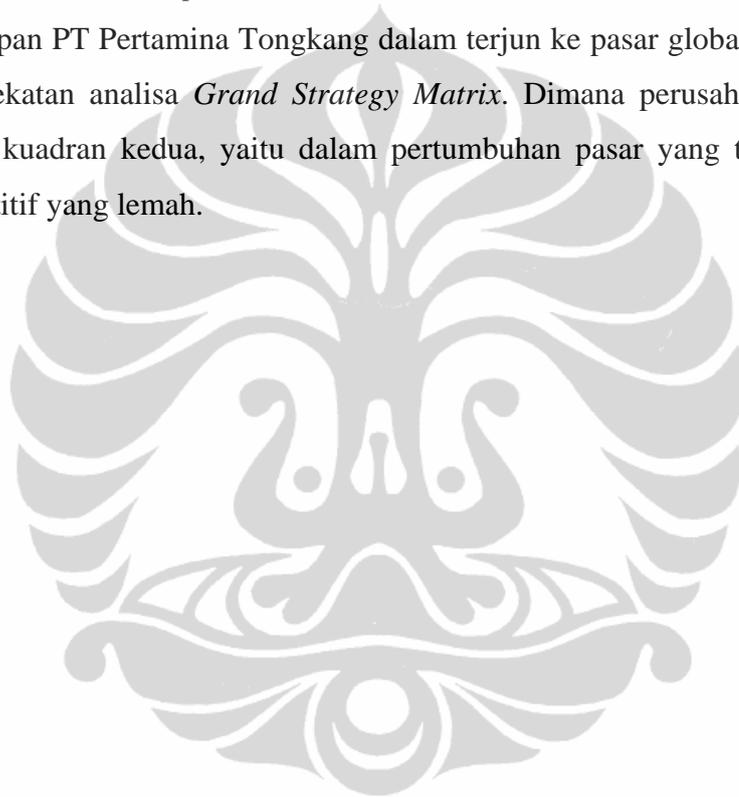
Sektor Minyak dan Gas di Indonesia membutuhkan jasa pengangkutan laut untuk mendukung proses bisnisnya. PT Pertamina Tongkang yang berada dalam sektor ini harus mempunyai strategi bisnis yang tepat dalam mengembangkan usahanya dan menjadi penguasa pangsa pasar di Indonesia. Dalam penetapan strategi pengembangan bisnis ini, PT Pertamina Tongkang harus memperhatikan beberapa faktor, yaitu faktor eksternal yang terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri dan faktor internal perusahaan.

Faktor lingkungan umum yang berpengaruh terhadap industri jasa maritim sektor migas adalah demografi, ekonomi, hukum, sosial dan budaya, serta perkembangan teknologi. Sedangkan faktor lingkungan industri menggunakan pendekatan *Five's Forces* oleh Michael E. Porter yaitu ancaman dari pesaing di dalam industri, ancaman pendatang baru potensial, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar dari pembeli, dan kekuatan tawar menawar dari pemasok. Serta faktor internal perlu dianalisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Faktor-faktor yang dianalisis yaitu kondisi pemasaran, kondisi sumber daya manusia, kondisi jasa dan operasi, serta kondisi keuangan.

Strategi pengembangan bisnis yang tepat akan didapatkan dari ketiga analisis diatas. Dengan menggunakan strategi generik, maka dapat dirumuskan bahwa PT Pertamina Tongkang dapat menggunakan strategi fokus.

Pengembangan dari strategi fokus PT Pertamina Tongkang maka bisa ditentukan cara untuk meraih peluang bisnis yang ada yaitu dengan meningkatkan publisitas jasanya terhadap para pelanggan yang ada maupun potensial, mencoba mengenalkan jasa yang ada saat ini kepada wilayah baru, serta meningkatkan fungsi *Research and Development*.

Persiapan PT Pertamina Tongkang dalam terjun ke pasar global dilakukan dengan pendekatan analisa *Grand Strategy Matrix*. Dimana perusahaan berada dalam posisi kuadran kedua, yaitu dalam pertumbuhan pasar yang tinggi serta posisi kompetitif yang lemah.



## ABSTRACT

BAHRUL QAMAR  
NPM : 0906589040  
MAJOR OF INTERNATIONAL BUSINESS ADMINISTRATION

### BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY PT PERTAMINA TONGKANG IN OIL AND GAS SECTOR MARITIME SERVICES INDUSTRY OF INDONESIA

Supporting Facilities in international trade as part of globalization is sea transportation, which are facilities for mass transportation with remote capability. Indonesia as an archipelagic country and involved in globalization has to have a good sea transportation which is can compete with other country. To support that, The Government issued regulation to regulate Indonesia's Shipping with Principal of Cabotage. With Principal of Cabotage, shipping company should be able to use the opportunity with good ability to compete with other.

Oil and Gas Sector in Indonesia requires sea transportation services to support its business. PT Pertamina Tongkang who involved in this business has to have right business strategy to develop its business and to become a leader market in Indonesia. To decide or execute business strategy, PT Pertamina Tongkang has to concern some factors, external factors consist of general environment and industry environment, and internal factor is the company its self.

General Environment which is affected to maritime services in oil and gas sector is demography, economy, laws, social-culture, also technology development. For Industry Environment used Five's Forces approach by Michael E. Porter, rivalry among competing firms in industry, threats from new potential new entrants, threats from substitute product, bargaining power of buyers, and bargaining power of suppliers. Internal Factors need to be analyze are marketing conditions, human

resources, services and operation condition also financial condition. Internal Factor need to be analyzed, to know the weakness and the strength of the company.

Right business strategy can be achieved from three analyses above. Using Generic Strategy can be formulated, that PT Pertamina Tongkang can use Focus Strategy.

Development of Focus Strategy PT Pertamina Tongkang can be determined with how to achieve business opportunity that exist, such as increase publicity to the customers (potential costumers and customers who already exist), try to promote and explain the services in a new area, also increasing function of Research and Development.

Preparation of PT Pertamina Tongkang in global market can be done by Grand Strategy Matrix analysis approach. The company position in second quadrant, it means high growth and in weak competitive completion.

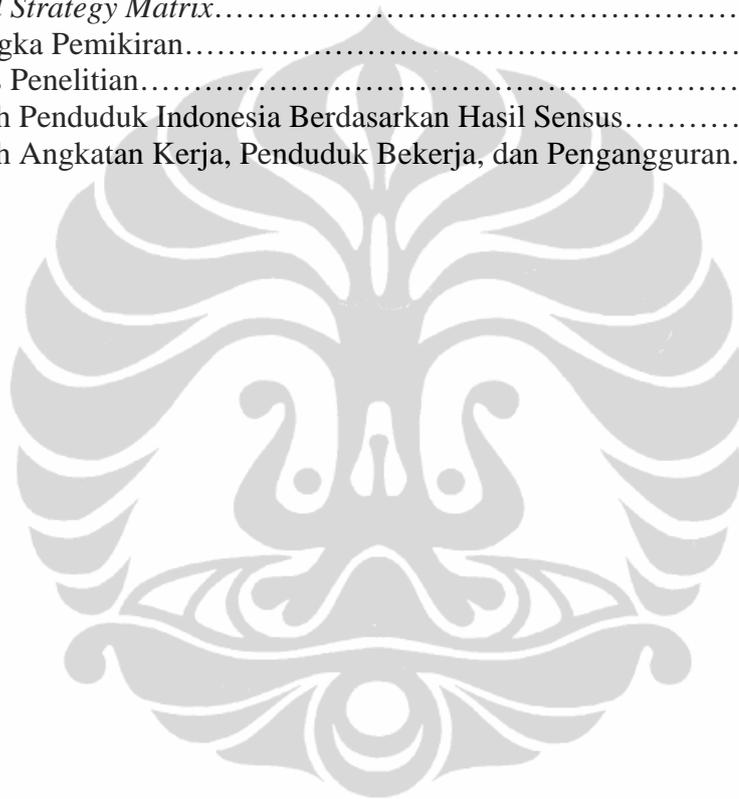
## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN.....	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	vii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
1. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	12
1.3. Tujuan Studi.....	14
1.4. Manfaat Studi.....	14
1.5. Sistematika Penulisan.....	15
1.6. Gambaran Umum Perusahaan.....	15
1.6.1. Sejarah Perusahaan.....	15
1.6.2. Kebijakan Stratejik Perusahaan.....	19
1.6.3. Jenis Jasa Perusahaan.....	20
1.6.4. Target Market.....	23
1.6.5. Struktur Organisasi.....	24
1.7. Keterbatasan Penelitian.....	25
2. TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Tinjauan Literatur.....	26
2.1.1. Strategi Bersaing.....	26
2.1.1.1. Pengertian Manajemen Strategi.....	28
2.1.2. Lingkungan Strategi Bersaing.....	29
2.1.2.1. Lingkungan Eskternal.....	31
2.1.2.1.1. Lingkungan Umum.....	31
2.1.2.1.2. Lingkungan Industri.....	32
2.1.2.2. Lingkungan Internal.....	33
2.1.3. Alternatif Strategi Bersaing.....	34
2.1.3.1. Kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri.....	34
2.1.4. Perkapalan.....	38
2.1.4.1. Pengertian Kapal.....	38
2.1.4.2. Jenis-jenis Kapal.....	39
2.1.4.3. Bisnis Perkapalan.....	41
2.1.4.4. Rantai Nilai Bisnis Perkapalan.....	41
2.2. Alat Analisis Dalam Perumusan Strategi Perusahaan.....	43

2.2.1. Strategi Bersaing Generik.....	43
2.2.1.1. Strategi Kepemimpinan Biaya.....	43
2.2.1.2. Strategi Diferensiasi.....	44
2.2.1.3. Strategi Fokus.....	44
2.2.2. <i>General Electric Multifactor Portofolio Matrix (GE Matrix)</i> .....	45
2.2.3. <i>Grand Strategy</i> .....	49
2.3. Kerangka Pemikiran.....	52
3. METODE PENELITIAN.....	
3.1. Pendekatan Penelitian.....	54
3.2. Jenis Penelitian.....	54
3.3. Lokasi dan Objek Penelitian.....	54
3.4. Proses Penelitian.....	55
3.5. Teknik Pengumpulan Data.....	56
3.6. Metode Analisis Data.....	58
3.7. Nara Sumber.....	58
4. PEMBAHASAN.....	
4.1. Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan.....	59
4.1.1. Analisis Lingkungan Eksternal.....	59
4.1.1.1. Lingkungan Umum.....	59
4.1.1.2. Lingkungan Industri.....	70
4.1.2. Lingkungan Internal.....	77
4.1.3. Alternatif Strategi Pengembangan Bisnis.....	92
4.1.3.1. Strategi Generik.....	92
4.1.3.2. <i>GE Matrix</i> .....	96
4.2. Peluang Bisnis Perusahaan.....	98
4.3. Persiapan Perusahaan Dalam Bersaing ke Tingkat Global.....	99
5. KESIMPULAN DAN SARAN.....	105
DAFTAR REFERENSI.....	110

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Pangsa Angkutan Kapal <i>Offshore</i> .....	17
Gambar 1.2 Pangsa Angkutan Kapal <i>AHT/AHTS</i> .....	17
Gambar 1.3 <i>Profit/Loss</i> PTK.....	18
Gambar 1.4 <i>Assets and Equity</i> PTK.....	19
Gambar 1.5 <i>Cash Flow</i> PTK.....	19
Gambar 1.6 Cakupan Wilayah PTK.....	23
Gambar 1.7 Struktur Organisasi PTK.....	24
Gambar 2.1 Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Industri.....	37
Gambar 2.2 Rantai Nilai Bisnis Perkapalan.....	42
Gambar 2.3 <i>GE Matrix</i> .....	46
Gambar 2.4 <i>Grand Strategy Matrix</i> .....	51
Gambar 2.5 Kerangka Pemikiran.....	53
Gambar 3.1 Proses Penelitian.....	55
Gambar 4.1 Jumlah Penduduk Indonesia Berdasarkan Hasil Sensus.....	60
Gambar 4.2 Jumlah Angkatan Kerja, Penduduk Bekerja, dan Pengangguran.....	61



## DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Impor Utama ke Indonesia.....	2
Tabel 1.2	Ekspor Utama dari Indonesia.....	3
Tabel 1.3	Jumlah Perusahaan Angkutan Laut Menurut Jenis Pelayaran.....	7
Tabel 1.4	Jumlah Armada Angkutan Laut Menurut Jenis Pelayaran.....	8
Tabel 1.5	Jumlah Armada dan Kapasitas Angkutan Laut Menurut BUMN.....	8
Tabel 1.6	Jumlah Armada Angkutan Laut Menurut Kepemilikan.....	9
Tabel 1.7	Armada Milik PTK.....	21
Tabel 1.8	Armada Kapal <i>Charter Brokerage</i> PTK.....	21
Tabel 4.1	Penduduk usia 15 tahun keatas yang Bekerja.....	62
Tabel 4.2	Konsumsi BBM dan Non BBM tahun 2005- 2010.....	63
Tabel 4.3	Nilai PDB Menurut Lapangan Usaha 2008-2010.....	64
Tabel 4.4	Inflasi Negara Indonesia Berdasarkan Komoditi.....	66
Tabel 4.5	Daftar Kapal Milik PTK Jenis AHT/AHTS.....	72
Tabel 4.6	Daftar Lokasi <i>Rig Offshore</i> Indonesia.....	78
Tabel 4.7	Daftar SDM PTK Berdasarkan Jenjang Jabatan.....	80
Tabel 4.8	Daftar SDM PTK Berdasarkan Jenjang Pendidikan.....	81
Tabel 4.9	Daftar SDM PTK Berdasarkan Status.....	81
Tabel 4.10	Daftar Turn Over SDM PTK tahun 2010.....	83
Tabel 4.11	Neraca PTK Tahun 2008, 2009, dan 2010.....	86
Tabel 4.12	Laporan Laba/Rugi PTK Tahun 2008, 2009, dan 2010.....	91
Tabel 4.13	Visi PTK.....	99

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara Mendalam.....	112
Lampiran 2 Transkrip Wawancara.....	115





*“Ilmu itu lebih baik daripada harta. Ilmu akan menjagamu sedangkan kamulah yang menjaga harta. Ilmu itu hakim sedangkan harta yang akan dihakimi. Telah mati para penyimpan harta dan tersisalah para pemilik ilmu walaupun diri-diri mereka telah tiada, akan tetapi mereka tetap ada di hati-hati manusia.” [Ali bin Abi Thalib r.a]*

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1. Latar Belakang

Perdagangan internasional sebagai bagian dari globalisasi mempunyai tujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang dapat mempercepat perkembangan suatu Negara. Pendukung utama dalam perdagangan internasional adalah transportasi sebagai sarana distribusi barang maupun mobilitas pelaku perdagangan. Dan salah satu sarana transportasi yang paling efisien adalah angkutan laut yang merupakan sarana angkutan massal dengan kemampuan jarak jauh. Oleh karena itu, kemajuan di bidang angkutan laut menjadi faktor yang penting dalam mendorong suksesnya perdagangan internasional.

Indonesia merupakan Negara kepulauan terbesar di dunia, yang memiliki wilayah laut yang cukup luas yaitu 5,8 juta km<sup>2</sup>, bahkan wilayah laut Indonesia jauh lebih luas dibanding wilayah daratan yang hanya seluas 1,9 juta km<sup>2</sup>. Dengan kekayaan sumber alamnya yang melimpah, Indonesia membutuhkan angkutan laut yang bagus untuk melakukan distribusi barang-barang tersebut, baik untuk kebutuhan dalam negeri maupun luar negeri. Jika Indonesia mengabaikan kemajuan angkutan lautnya, maka bisa saja kekayaan alam yang dimiliki itu dimanfaatkan oleh Negara-Negara lain, bukan oleh Negara sendiri. Apalagi untuk menghadapi zaman globalisasi saat ini, pemerintah harus mampu memanfaatkan momentum ini sebagai kebangkitan angkutan laut kita bukan sebaliknya.

Dalam kawasan ASEAN, dimana Indonesia termasuk ke dalam wilayahnya. Indonesia termasuk Negara yang sangat aktif dalam proses ekspor dan impor tersebut. Apalagi setelah pada tahun 2010 setelah AFTA (*Asean Free Trade Area*) – China telah diterapkan, pertumbuhan perdagangan Indonesia semakin meningkat dan tumbuh dengan cepat. Lalu lintas ekspor dan impor melalui angkutan laut tentunya juga akan semakin sibuk. Berikut adalah komoditas utama Indonesia dalam kegiatan

ekspor dan impornya di dalam kawasan ASEAN. Pada Tabel I.1, dapat dilihat Komoditas utama Indonesia dalam kegiatan impor (*Main Imports to Indonesia*) dalam kawasan ASEAN.

Tabel I.1 Impor Utama Ke Indonesia

<b>Komoditas</b>	<b>Cara</b>	<b>Asal</b>	<b>Keterangan</b>
Beras	<i>Break-bulk, hand stowed but some container (increasing)</i>	<i>Vietnam</i>	<i>Being broken down into break-bulk at Surabaya for delivery to E Timor etc</i>
Gula	<i>Break-bulk, hand stowed</i>	<i>Thailand</i>	<i>To main ports. Also for t/s to E Timor</i>
Otomotif	<i>CBU - break-bulk, some container CKD - container</i>	<i>Thailand</i>	<i>Higher value models in container</i>
Buah	<i>Break-bulk (reefers)</i>		
Semen	<i>Break-bulk, neo bulk</i>		
Mesin, Project Cargo	<i>Large units - break-bulk/heavy lift</i>	<i>T/s Singapore, Vung Tau</i>	<i>Used machinery to Laos, Cambodia</i>
Komponen Jembatan	<i>Large units - break-bulk/heavy lift</i>		<i>Frequents loads throughout region</i>

Sumber: REPSF Project No.04/001, 2005.

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2005 Indonesia mengimpor komoditi seperti beras, gula, otomotif, buah, mesin, *project cargo*, dan komponen jembatan di dalam kawasan ASEAN menggunakan jasa angkutan laut.

Pada Tabel I.2 dapat dilihat Komoditas utama Indonesia dalam kegiatan ekspor (*Main Exports from Indonesia*) dalam kawasan ASEAN.

Tabel I.2 Ekspor Utama dari Indonesia

Komoditas	Cara	Tujuan	Keterangan
Kayu Lapis	<i>Break-bulk and container</i>	<i>Thailand and Malaysia</i>	<i>Semi-finished</i>
Batu Bara	<i>Regional exports by barge but increasingly bulkers 5.000 to 20.000 DWT</i>	<i>Malaysia</i>	<i>50% of an annual total of 100M tonnes is exported. Long haul in large bulk carriers (to capsizes)</i>
Minyak	<i>Tankers</i>	<i>Malaysia</i>	<i>Some smuggling</i>
Otomotif	<i>CBU</i>	<i>Malaysia, Thailand</i>	<i>Complementing model line-up</i>
Baja	<i>Break-bulk and container</i>	<i>Cilegon</i>	<i>Siemens product</i>
Karet	<i>Standard unit 1,3 t</i>	<i>Many Indonesian ports to Singapore, USA etc</i>	<i>Was t/s Sgp. Now PACC indotrans etc. Offer specialised vessels direct for long haul</i>
Coklat, Kopi	<i>Break-bulk; some container (superdry)</i>		
Kelapa Sawit	<i>Exports in 15-20.000 DWT tanker. Smaller vessels to Philippines</i>	<i>Singapore, Philippines</i>	<i>40% of total production exported intra Asia. Exports to Philippines new but growing</i>

Sumber: REPSF Project No.04/001, 2005.

Pada tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2005 Indonesia mengekspor komoditi seperti kayu lapis, batu bara, minyak, otomotif, baja, karet, coklat, kopi, dan kelapa sawit di dalam kawasan ASEAN menggunakan jasa angkutan laut.

Dalam menghadapi tantangan penerapan AFTA – China tersebut, maka pemerintah harus bisa meningkatkan pemberdayaan industri maritim nasional. Hal ini terjawab dengan meningkatnya jumlah armada kapal secara signifikan dari tahun 2005 ke 2009. Hingga tahun 2009, jumlah

kapal domestik 9.614 unit atau meningkat 3.152 unit dibanding 2005 yang hanya sebesar 6.012 unit. Atau dalam empat tahun terakhir, jumlah kapal nasional meningkat sebesar 34%. Diproyeksikan, volume pengangkutan domestik akan mencapai 240 juta ton, senilai US\$ 6,3 miliar atau sekitar Rp 57 triliun per tahun. Jumlah tersebut tumbuh 30%-40% dibanding sebelum diberlakukannya Undang-Undang (UU) yang melarang kapal berbendera asing beroperasi di Indonesia. Demikian pula jumlah perusahaan maritim meningkat dari 1.831 buah menjadi 1.980 buah.

Kejayaan maritim nasional memang sudah lama tertidur lelap begitu lama. Keterpurukan ini semakin menjadi ketika ada kebijakan dari pemerintah pada tahun 1984 yang mengharuskan semua kapal yang telah berusia 20 tahun harus dimusnahkan dan diganti dengan yang baru. Kebijakan ini pada awalnya memang membawa angin segar bagi maritim nasional, dimana pemerintah menjanjikan akan membantu pengadaan kapal-kapal baru sebagai pengganti kapal yang dimusnahkan. Namun pada kenyataannya hingga kini pemerintah tidak dapat menepati janjinya. Dengan dibiarkannya perusahaan maritim nasional berjalan tanpa ada kepastian membuat industri maritim nasional berjalan dengan lesu dan sulit untuk berkembang. Berawal dari ketidakpastian inilah banyak diantara perusahaan maritim nasional yang lebih menggunakan kapal asing ataupun jika mereka membuat kapal baru di dalam negeri namun lebih senang untuk menggunakan bendera asing.

Melihat kondisi maritim nasional yang semakin tidak menentu, sebenarnya pemerintah juga tidak tinggal diam, walaupun belum sepenuhnya berpihak. Perhatian pemerintah terwujud dengan dikeluarkannya Undang-Undang nomor 21 tahun 1992 tentang maritim nasional, yang salah satunya butirnya mengatakan maritim dikuasai oleh Negara dan pembinaannya dilakukan oleh pemerintah. Dengan dikeluarkannya Undang-Undang tersebut maka maritim Indonesia menggunakan asas *cabotage* atau pemberdayaan maritim nasional, dimana untuk maritim dalam wilayah pabean Indonesia haruslah menggunakan kapal milik nasional. Namun demikian lagi-lagi Undang-Undang ini tidak

membuahkan perubahan yang signifikan kepada industri maritim nasional. Salah satu yang juga menjadi permasalahan pada saat itu, adalah belum terkoordinirnya dengan baik antara pihak-pihak terkait, yang membuat industri maritim semakin merasa dianak tirikan oleh bangsanya sendiri. Pada tahun 1994, Menteri Perindustrian dan Perdagangan mengatakan pelayaran nasional tidak mengalami perkembangan yang signifikan karena pelayaran asing menguasai sekitar 95 persen arus pergerakan barang dari Indonesia ke luar negeri. Data dari Ditjen Perhubungan Laut Departemen Perhubungan, pada tahun yang sama menunjukkan perusahaan angkutan laut nasional memiliki armada kapal dengan jumlah total sebanyak 3.717 unit. Dari jumlah itu sebanyak 1.214 unit merupakan kapal jenis *general cargo*. Sedangkan kapal jenis *container*, *bulk carrier*, dan *tanker* masing-masing berjumlah 94, 22, dan 214 kapal (Kompas, 10 September 2004). Melihat kondisi yang sangat memprihatinkan itu, pemerintah akhirnya pada tahun 2005 mengeluarkan kebijakan melalui Instruksi Presiden (Inpres) Nomor 5 tahun 2005 tentang pemberdayaan industri maritim nasional, yang inti dari inpres tersebut adalah menerapkan kembali asas *cabotage* secara konsekuen dan merumuskan kebijakan serta mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan tugas, fungsi, dan kewenangan masing-masing guna memberdayakan industri maritim nasional. Dalam inpres tersebut diinstruksikan kepada tiga belas kementerian dan seluruh gubernur, bupati, walikota diseluruh Indonesia, untuk menerapkan asas *cabotage* secara konsekuen dan merumuskan kebijakan serta mengambil langkah-langkah yang diperlukan sesuai dengan tugas, fungsi, dan wewenang masing-masing guna memberdayakan industri maritim nasional. Pokok Inpres tersebut terbagi kedalam 4 fokus bidang yaitu bidang perdagangan, keuangan, lembaga keuangan, dan pelayaran.

Di bidang perdagangan, salah satunya diinstruksikan agar muatan pelayaran antar pelabuhan di dalam negeri dalam jangka waktu sesingkat-singkatnya setelah instruksi Presiden ini berlaku, wajib diangkut dengan kapal berbendera Indonesia dan dioperasikan oleh perusahaan maritim

nasional. Di bidang keuangan, salah satunya diinstruksikan agar menyempurnakan kebijakan perpajakan yang lebih mendukung tumbuh dan berkembangnya industri maritim nasional dan industri perkapalan, termasuk pemberian insentif kepada pemilik muatan ekspor yang diangkut dengan kapal berbendera Indonesia dan dioperasikan oleh perusahaan maritim nasional. Di bidang lembaga keuangan, salah satunya diinstruksikan agar mengembangkan proses pendanaan yang lebih mendorong terciptanya pengembangan armada nasional. Dan untuk di bidang maritim agar menata penyelenggaraan angkutan laut nasional dalam jangka waktu sesingkat-singkatnya setelah instruksi presiden ini berlaku, sehingga angkutan laut dalam negeri seluruhnya dilayani oleh kapal-kapal berbendera Indonesia.

Dengan keluarnya Inpres di atas, maka harapan besar muncul untuk mengembalikan kejayaan industri maritim di Indonesia. Dengan cara mengoptimalkan segala potensi yang belum digarap dan memanfaatkan semua peluang yang ada diharapkan inpres tersebut akan efektif dilaksanakan sehingga diharapkan industri maritim nasional akan memenangkan persaingan dengan industri maritim asing. Dan juga dengan inpres tersebut diharapkan agar industri-industri lain seperti industri suku cadang, industri bahan baku, industri perbankan, dan lain-lainnya sebagai pendukung dapat memberikan kontribusi yang lebih baik dan positif demi kemajuan industri maritim nasional ini. Dampak dari penerapan asas *cabotage* sampai dengan tahun 2011 memberi hasil yang memuaskan. Sejak tahun 2006 pemerintah memutuskan enam dari 13 komoditas wajib diangkut kapal Indonesia dan dilakukan oleh perusahaan nasional. Enam jenis komoditas tersebut adalah kontainer, kayu, dan hasil olahan primer, barang umum (*general cargo*), semen, pupuk, dan beras. Untuk komoditas yang lainnya dilakukan bertahap, seperti pengangkutan minyak kelapa sawit, bahan galian tambang (*mine and quarry*), biji-biji lainnya (*other grains*), sayur, buah-buahan dan ikan segar (*fresh product*), dilaksanakan 1 Januari 2008, Khusus angkutan muatan cair dan bahan kimia, dan biji-bijian hasil pertanian dilaksanakan 1 Januari 2009. Sementara

pengangkutan minyak dan gas bumi dilaksanakan selambat-lambatnya 1 Januari 2010. Sedangkan untuk angkutan alat penunjang kegiatan usaha hulu dan hilir migas (*off-shore*) selambat-lambatnya 1 Januari 2011.

Pada tahun 2010, Departemen Perhubungan mengeluarkan data-data yang berkaitan dengan sektor perhubungan laut khususnya mengenai Lalu Lintas Angkutan Laut. Pada Tabel I.3 dapat dilihat jumlah armada angkutan laut menurut jenis pelayarannya.

Tabel I.3 Jumlah Perusahaan Angkutan Laut Menurut Jenis Pelayaran

No.	Uraian (Description)	Satuan (Unit)	2005	2006	2007	2008	2009
1	Maritim Nasional <i>Domestic Shipping</i>	Perusahaan	1.269	1.380	1.432	1.620	1.754
2	Maritim Rakyat <i>Prahus</i>	Perusahaan	485	507	560	583	595
3	Non Maritim <i>Special Shipping</i>	Perusahaan	317	326	334	367	382
	<b>Jumlah/Total</b>		<b>2.071</b>	<b>2.213</b>	<b>2.326</b>	<b>2.570</b>	<b>2.731</b>

Sumber: Direktorat Lalu Lintas Angkutan Laut (Dit LALA), Ditjen Hubla, 2009.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2005 jumlah perusahaan angkutan laut menurut jenis pelayaran di Indonesia sebanyak 2.071 perusahaan dengan perincian 1.269 perusahaan maritim nasional, 485 perusahaan maritim rakyat, dan 317 perusahaan maritim khusus. Dan pada tahun 2009 meningkat menjadi 2.731 perusahaan atau mengalami peningkatan sebesar 32% dibanding tahun 2005 dengan perincian 1.754 perusahaan maritim nasional, 595 perusahaan maritim rakyat, dan 382 perusahaan maritim khusus.

Untuk jumlah armada angkutan laut menurut jenis maritimnya dapat dilihat pada Tabel I.4.

Tabel I.4 Jumlah Armada Angkutan Laut Menurut Jenis Pelayaran

No.	Uraian (Description)	Satuan (Unit)	2005	2006	2007	2008	2009
1	Maritim (Angkatan Laut) <i>Shipping</i> (Total Unit)	Unit	3.167	3.597	3.950	4.578	5.054
2	Maritim Rakyat <i>Traditional Fleet</i> (Total Unit)	Unit	1.376	1.232	1.279	1.287	1.293
3	Perintis <i>Pioneer</i> (Total Unit)	Unit	52	52	53	56	58
4	Non Maritim (A.L Khusus) <i>Special Shipping</i> (Total Unit)	Unit	1.417	1.547	1.872	2.244	2.759
	<b>Jumlah/Total</b>		<b>6.012</b>	<b>6.428</b>	<b>7.154</b>	<b>8.165</b>	<b>9.164</b>

Sumber: Direktorat Lalu Lintas Angkatan Laut (Dit LALA), Ditjen Hubla, 2009.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2005 jumlah armada angkutan laut menurut jenis maritim di Indonesia sebanyak 6.012 armada dengan perincian 3.167 armada maritim nasional, 1.376 armada maritim rakyat, 52 armada maritim perintis, dan 1.417 armada maritim khusus. Dan pada tahun 2009 meningkat menjadi 9.164 armada atau mengalami peningkatan sebesar 52% dibanding tahun 2005 dengan perincian 5.054 armada maritim nasional, 1.293 armada maritim rakyat, 58 armada maritim perintis, dan 2.759 armada maritim khusus. Pada Tabel I.5 dapat dilihat jumlah armada angkutan laut menurut perusahaan pelayaran BUMN.

Tabel I.5 Jumlah Armada dan Kapasitas Angkutan Laut Menurut Perusahaan Pelayaran BUMN

No.	Uraian (Description)	Satuan (Unit)	2005	2006	2007	2008	2009
1	PT. PELNI						
	a. Penumpang ( <i>Passangers</i> )	Unit	24	24	24	24	25
	b. Barang ( <i>Goods</i> )	Unit	3	3	3	3	3
2	PT. Djakarta Llyod Barang ( <i>Goods</i> )	Unit	11	11	14	14	14
3	PT. Bahtera Adhiguna Barang ( <i>Goods</i> )	Unit	8	10	10	7	7
	<b>Jumlah/Total</b>		<b>46</b>	<b>48</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>49</b>

Sumber: Direktorat Lalu Lintas Angkatan Laut (Dit LALA), Ditjen Hubla, 2009.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2005 jumlah armada angkutan laut menurut jenis perusahaan maritim BUMN di Indonesia sebanyak 46 armada dengan perincian 24 armada penumpang dan 3 armada barang PT. PELNI, 11 armada barang PT. Djakarta Lloyd, dan 8 armada barang PT. Bahtera Adhiguna. Dan pada tahun 2009 meningkat menjadi 49 armada atau mengalami peningkatan sebesar 7% dibanding tahun 2005 dengan perincian 25 armada penumpang dan 3 armada barang PT. PELNI, 14 armada barang PT. Djakarta Lloyd, dan 7 armada barang PT. Bahtera Adhiguna.

Sedangkan untuk jumlah armada angkutan laut menurut kepemilikannya dapat dilihat pada Tabel I.6.

Tabel I.6 Jumlah Armada Angkutan Laut Menurut Kepemilikan

No.	Uraian (Description)	Satuan (Unit)	2005	2006	2007	2008	2009
1	Nasional <i>National</i> (Total Unit)	Unit	6.012	6.428	7.154	8.165	9.164
2	Charter Asing <i>Foreign Charter</i> (Total Unit)	Unit	1.955	1.448	1.154	977	865
3	Keagenan Asing <i>Foreign Agent</i> (Total Unit)	Unit	6.520	6.594	6.540	6.616	6.510
	<b>Jumlah/Total</b>		<b>14.487</b>	<b>14.470</b>	<b>14.848</b>	<b>15.758</b>	<b>16.539</b>

Sumber: Direktorat Lalu Lintas Angkutan Laut (Dit LALA), Ditjen Hubla, 2009.

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa pada tahun 2005 jumlah armada angkutan laut menurut kepemilikan di Indonesia sebanyak 14.487 armada dengan perincian 6.012 armada maritim nasional, 1.955 armada maritim charter asing, dan 6.520 armada maritim dengan keagenan asing. Dan pada tahun 2009 meningkat menjadi 16.539 armada atau mengalami peningkatan sebesar 14% dibanding tahun 2005 dengan perincian 9.164 armada maritim nasional, 865 armada maritim *charter* asing, dan 6.510 armada maritim dengan keagenan asing.

Dengan berbagai macam potensi dan dukungan dari pihak yang terkait saat ini, maka perusahaan maritim nasional harus mampu memanfaatkan hal tersebut. Perusahaan maritim nasional saat ini harus berorientasi kepada kapal berbendera Negeri sendiri bukan lagi menggunakan kapal yang berbendera Negara asing. Apalagi ditengah arus globalisasi saat ini, perusahaan maritim nasional harus mampu bersaing dengan kapal-kapal berbendera asing. Selain permodalan yang cukup kuat, perusahaan maritim nasional harus mempunyai manajemen yang baik. Mulai dari masalah manajemen keuangan, sumber daya manusia, sampai kepada masalah pemasaran, perusahaan maritim nasional harus mampu mengelolanya dengan baik. Dan termasuk masalah teknis, seperti perawatan kapal, perizinan, asuransi, sertifikasi, pengawakan, dan masalah teknis lainnya juga harus dikelola dengan baik oleh perusahaan maritim nasional.

Sebagai perusahaan yang berada di dalam bisnis yang dinamis, potensial dan sedang mengalami kebangkitan, perusahaan maritim nasional harus mempunyai strategi bisnis yang baik dan tepat dalam rangka untuk memenangkan persaingan di Indonesia dan bahkan jika ingin ekspansi ke tingkat global. Apalagi di Indonesia, perusahaan maritim nasional sudah banyak baik yang milik pemerintah ataupun swasta. Dengan melihat kemampuan diri sendiri dan peluang yang ada serta menyadari kelemahan dan mengetahui hambatan yang ada, maka diharapkan perusahaan maritim nasional dapat membuat formulasi strategi bisnis yang baik dan tepat. Dan terutama perusahaan maritim nasional harus melihat bahwa persaingan itu bukan untuk dihindari namun persaingan itu harus kita manfaatkan untuk mengambil keuntungan.

Sektor migas di Indonesia mempunyai porsi yang cukup penting dalam pengangkutan laut selain pengangkutan penumpang dan kargo. Distribusi BBM adalah salah satu proses dari pengangkutan migas. Seperti yang telah dijelaskan di atas, bahwa Indonesia adalah Negara Kepulauan, oleh karena itu dibutuhkan cara untuk distribusi BBM yang secara efektif dan efisien dapat menjangkau ke seluruh pelosok di Indonesia.

Pengangkutan laut adalah cara yang paling sesuai di Indonesia, karena melalui laut produk-produk migas dapat diangkut dengan kapasitas yang besar. Seiring dengan pertumbuhan pada industri hulu migas yang semakin meningkat, maka kebutuhan akan pengangkutan melalui laut pun juga semakin besar. Banyak sekali manfaat dan keuntungan bagi pihak-pihak yang berhubungan dengan sektor migas jika pengangkutan migas melalui laut dapat dipenuhi dengan baik. Bagi para pelaku industri hulu migas, dengan terangkutnya produksi migas secara cepat dan tepat maka akan mengurangi biaya penyimpanan hasil produksi tersebut dan mereka dapat dengan cepat kembali untuk memproduksi kembali secara berulang-ulang. Bagi pemerintah, pengangkutan laut dan membantu percepatan distribusi migas ke masyarakat dan percepatan penjualan hasil migas ke luar negeri sehingga penerimaan pendapatan dari sektor migas pun akan semakin meningkat.

Dengan diterapkan asas *cabotage* pada 2011, maka ini akan menjadi tantangan tersendiri bagi para perusahaan maritim nasional sektor migas. Seperti kita ketahui bahwa selama ini pengangkutan maritim sektor migas banyak dilakukan oleh kapal berbendera asing. Kesiapan perusahaan maritim nasional sejauh ini masih menjadi kendala. Yang menjadi hal paling penting adalah apakah kapasitas industri perkapalan nasional itu dapat memenuhi kapasitas hasil produksi dari industri hulu migas di Indonesia. Berbagai permasalahan baik teknis maupun non teknis juga dihadapi oleh perusahaan maritim nasional. Harus diakui bahwa selama ini kapal berbendera asing memang unggul dari segi teknis, seperti faktor teknologi, sumber daya manusia dan pemeliharaan kapal. Masalah non-teknis, seperti faktor perizinan dan dukungan untuk pendanaan juga bisa menjadi hambatan bagi penerapan asas *cabotage* dalam sektor migas.

Badan Pelaksana Kegiatan Hulu Minyak dan Gas Bumi (BP Migas) mempunyai perkiraan bahwa dalam kurun waktu lima tahun ke depan kebutuhan kapal penunjang hulu migas cukup besar yakni mencapai 235 kapal. Oleh karena itu, dengan diterapkannya asas *cabotage*, maka ini menjadi tantangan yang serius bagi perkapalan nasional. Dalam sektor

migas sebenarnya kebutuhan akan kapal berbendera asing berperan sangat vital dalam menunjang kegiatan operasi di Indonesia. Fakta menunjukkan bahwa kapal tertentu pendukung industri hulu migas sangat sulit disediakan dalam berbendera Indonesia. Walaupun proporsinya kecil namun kapal-kapal berbendera asing tersebut masih belum bisa digantikan perannya oleh kapal-kapal berbendera Indonesia. Kapal berbendera Indonesia masih terbatas kepada persoalan teknologi, kapasitas, dan masalah-masalah pendukung lainnya seperti masalah pendanaan dan investasi. Sebagai tindak lanjut atas diterapkannya asas *cabotage* pada tahun 2011, pemerintah perlu membuat payung hukum dalam mengatasi permasalahan pengangkutan laut sektor migas tersebut. Oleh karena itu, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 22 Tahun 2011 tentang perubahan atas Peraturan Pemerintah nomor 20 tahun 2010. Aturan itu menyebutkan, kapal asing bisa melakukan kegiatan lain yang tidak termasuk kegiatan mengangkut penumpang atau barang dalam kegiatan angkutan laut dalam negeri di wilayah perairan Indonesia sepanjang kapal berbendera Indonesia belum cukup tersedia. Kegiatan lain yang tidak termasuk kegiatan mengangkut penumpang atau barang dalam kegiatan angkutan laut dalam negeri meliputi kegiatan survey migas, pengeboran, konstruksi lepas pantai, penunjang operasi lepas pantai, pengerukan dan pekerjaan bawah air. Atas keluarnya PP nomor 22 tahun 2011 diatas maka Menteri Perhubungan telah mengeluarkan Keputusan Menteri Perhubungan nomor 48 tahun 2011 tentang tata cara dan persyaratan pemberian izin penggunaan kapal asing untuk kegiatan lain tersebut yang disebutkan dalam keputusan tersebut bahwa izin kapal asing dalam kegiatan lain tersebut hanya diberikan selama tiga bulan.

Jadi dapat kita simpulkan dengan berbagai macam permasalahan diatas, perusahaan maritim nasional sektor migas harus mampu merumuskan strategi bisnis yang baik dan tepat untuk dapat bertahan dalam ketatnya persaingan antar perusahaan maritim atau memanfaatkan peluang yang ada untuk memenangkan persaingan baik pada tingkat lokal atau tidak menutup kemungkinan pada tingkat global.

## 1.2. Perumusan Masalah

PT. Pertamina Tongkang sebagai perusahaan yang bergerak di bidang Jasa Maritim telah melihat berbagai permasalahan tersebut di atas sebagai peluang bisnis di tengah kebutuhan akan pengangkutan laut sektor migas yang semakin meningkat. Sebagai pemain lama di dalam industri pengangkutan laut sektor migas, PT. Pertamina Tongkang berusaha untuk melakukan suatu upaya strategi bersaing yang tepat. Bukan hanya formulasi strategi yang tepat, namun bagaimana implementasi strategi itu dapat berjalan dengan baik.

PT. Pertamina Tongkang adalah salah satu anak perusahaan yang strategis dari BUMN bidang migas terbesar di Indonesia yaitu PT. Pertamina (Persero). Dimana dalam perkembangan saat ini Pertamina sedang melaksanakan transformasi untuk menjadi perusahaan migas kelas dunia. Dimana konsekuensi dari hal tersebut adalah Pertamina harus melakukan efisiensi terhadap operasional serta mengoptimalkan kehandalan sarana dan fasilitas yang ada. Inovasi dan terobosan juga terus dilakukan oleh Pertamina dalam rangka memenangkan persaingan. Oleh karena itu, sangat wajar apabila Pertamina juga menuntut bagi semua anak perusahaannya termasuk PT Pertamina Tongkang untuk memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan tersebut. Oleh karena itu, PT. Pertamina Tongkang membuat *Moto Go Get Global* sebagai jawaban dari tantangan perusahaan induknya tersebut.

Berdasarkan latar belakang permasalahan tersebut, penulis merumuskan permasalahan pokok sebagai bahan kajian dan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana strategi pengembangan bisnis PT. Pertamina Tongkang dalam bersaing di Industri Jasa Pengangkutan Laut Sektor Migas?
2. Bagaimana PT. Pertamina Tongkang meraih peluang bisnis tersebut dalam rangka menghadapi persaingan di dalam Industri Jasa Pengangkutan Laut Sektor Migas?

3. Sampai sejauh mana PT. Pertamina Tongkang mengimplementasikan strategi bersaing ke tingkat global?

### 1.3. Tujuan Studi

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menganalisis strategi pengembangan bisnis PT. Pertamina Tongkang dalam bersaing di Industri Jasa Pengangkutan Laut Sektor Migas;
2. Menjelaskan strategi bersaing PT. Pertamina Tongkang dalam meraih peluang bisnis dalam rangka menghadapi persaingan di dalam industri Jasa Pengangkutan Laut Sektor Migas;
3. Menjelaskan implementasi strategi bersaing PT. Pertamina Tongkang ke tingkat global.

### 1.4. Manfaat Studi

Adapun manfaat dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kalangan Akademisi.
  - 1) Untuk penulis, yaitu dapat memahami dan mengerti mengenai proses strategi bisnis dalam industri jasa pengangkutan laut sektor migas.
  - 2) Dapat menjadi sarana latihan untuk menangani permasalahan bisnis dan dunia nyata kajian ilmiah
  - 3) Dapat memberikan kontribusi pemikiran ataupun sebagai studi perbandingan di bidang strategi bersaing
2. Kalangan Praktisi.

Manfaat untuk perusahaan adalah sebagai suatu bahan analisis dalam membuat dan menerapkan *roadmap* strategi bersaing guna meningkatkan pendapatan perusahaan.

## 1.5. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan terdiri dari lima bab yang dapat diurai sebagai berikut :

### BAB I PENDAHULUAN

Menguraikan latar belakang permasalahan, pokok permasalahan, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian.

### BAB II TINJAUAN LITERATUR

Menguraikan pengertian dan teori strategi bisnis yang melandasi dan mendukung penelitian ini.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Dalam bab ini digambarkan metode penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

### BAB IV ANALISIS PEMBAHASAN

Analisis atas faktor-faktor yang berkaitan dengan lingkungan internal/kekuatan bisnis pengelolaan kapal, lingkungan eksternal/daya tarik industri, pengembangan strategi bisnis pengelolaan kapal pada PT Pertamina Tongkang.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan disampaikan kesimpulan dan saran yang direkomendasikan penulis berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya khususnya mengenai strategi bisnis.

## 1.6. Gambaran Umum Perusahaan

### 1.6.1. Sejarah Perusahaan

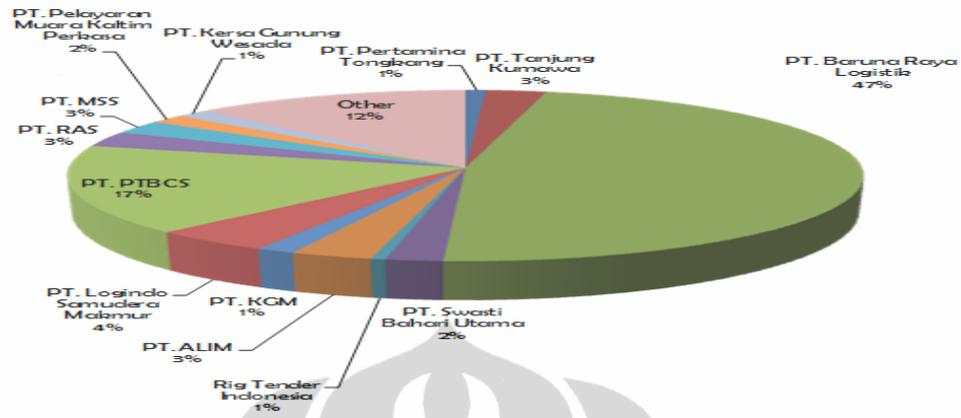
PT. Pertamina Tongkang adalah anak perusahaan dari PT. Pertamina dengan kepemilikan saham sebesar 99,99% oleh PT Pertamina dan 0,01% oleh PT. Patra Dok Dumai. Perusahaan yang bergerak di bidang Industri Jasa Maritim ini didirikan pada tanggal 9 September 1969 di Jakarta.

Pada awal berdirinya, PT. Pertamina Tongkang memiliki fungsi sebagai perusahaan yang memberikan dukungan secara total terhadap aktifitas PT. Pertamina, seperti pengadaan distribusi bahan bakar ke semua pelabuhan di seluruh wilayah Indonesia yang tidak dapat terjangkau oleh kapal tanker, pengadaan transportasi maritim bagi Pertamina Logistik untuk pengembangan proyek yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia, dan bertindak sebagai *General Agent* dan *Handling Agent* bagi kapal – kapal tanker milik PT. Pertamina yang disewakan.

Pada tahun 1974, PT. Pertamina Tongkang memperoleh tambahan armada kapal sejenis *supply vessel* untuk memperbantuan aktifitas pengembangan PT. Pertamina yakni melayani dan memenuhi eksplorasi pengeboran minyak dan gas bumi lepas pantai dan juga untuk keperluan produksi. Dan pada tahun 1978, PT. Pertamina Tongkang tidak lagi hanya melayani PT. Pertamina akan tetapi juga melayani perusahaan lainnya dan mengubah model bisnisnya menjadi perusahaan yang *profit oriented*. Atas dasar inilah, saat ini hubungan PT. Pertamina Tongkang dengan PT. Pertamina menjadi hubungan bisnis murni atas dasar persaingan bebas.

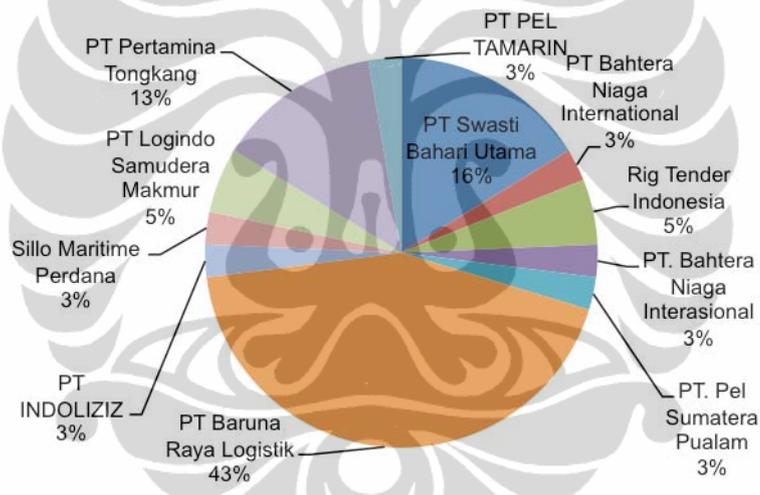
Pada tahun 1988, perusahaan menyesuaikan perizinan yang berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 17 tahun 1988 (Penataan Ulang dan Pengusaha dari Transportasi Laut) dari perusahaan maritim yang spesifik di bidang lepas pantai menjadi perusahaan maritim dengan SIUPP (Surat Izin Usaha Perusahaan Maritim) No.3.XXX-256/AL.58. Dan pada 26 Maret 2002 Direktorat Umum Komunikasi Kelautan dengan peraturan barunya telah mengeluarkan SIUPAL B.XV-1203/AL.58 untuk PT Pertamina Tongkang.

Dan pada saat ini, PT. Pertamina Tongkang telah melebarkan sayap bisnisnya dengan memberikan pelayanan sewa kapal supply, *anchor handling*, tugs, baik jangka pendek maupun jangka panjang, PT. Pertamina Tongkang juga tidak hanya melayani perusahaan minyak lepas pantai dan gas untuk kebutuhan industri, tetapi juga melayani kebutuhan pihak ketiga. Adapun pangsa angkutan *offshore* dan AHT/AHTS dapat dilihat pada Gambar I.1 dan I.2



Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Gambar I.1 Pangsa Angkutan *Offshore* PT. Pertamina Tongkang



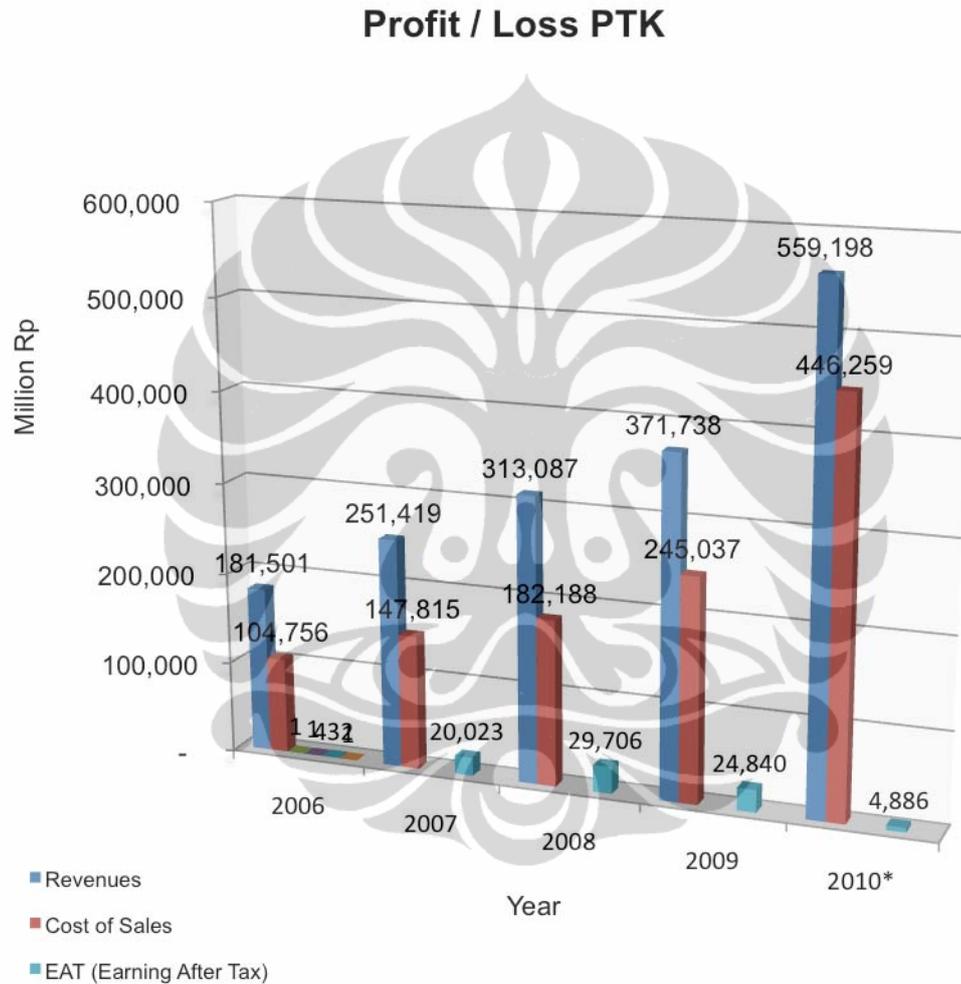
Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Gambar I.2 Pangsa Angkutan AHT/AHTS PT. Pertamina Tongkang

Dari dua gambar diatas, dapat dilihat bahwa pangsa di Indonesia untuk PT. Pertamina Tongkang untuk jenis *Offshore* dan AHT/AHTS masih tergolong sedikit dalam industri jasa maritim. Untuk pangsa angkutan *offshore* pangsa pasar PT. Pertamina Tongkang hanya sebesar 1%. Hal ini masih sangat jauh jika kita bandingkan dengan penguasa pangsa pasar tersebut yaitu PT. Baruna Logistik yang mencapai 47%. Sedangkan pangsa angkutan AHT/AHTS masih lebih baik yaitu sebesar

13%. Hal ini hanya terpaut tidak begitu jauh dengan penguasa pangsa pasar tersebut yaitu PT. Baruna Raya Logistik yang mencapai 43%.

Sedangkan untuk profil keuangan seperti profil Laba/Rugi, Aset dan Modal, serta Arus kas PT. Pertamina Tongkang akan dirangkum dalam gambar berikut dibawah ini. Pada Gambar I.3 menjelaskan mengenai keuntungan yang didapat PT. Pertamina Tongkang.

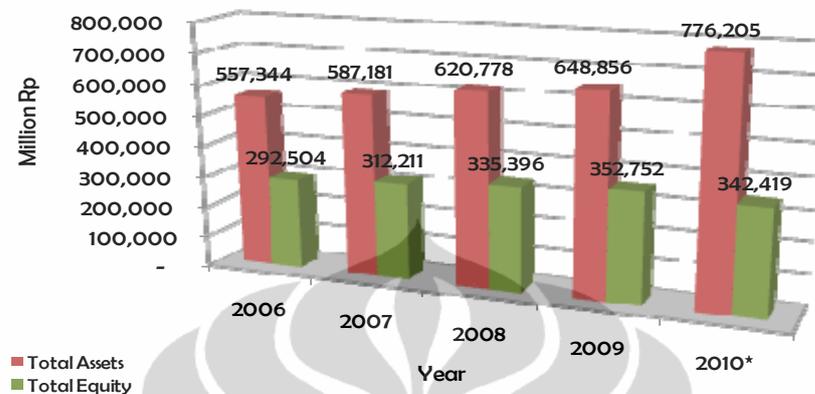


Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Gambar I.3 Profit/Loss PT. Pertamina Tongkang

Pada Gambar I.4 berikut ini, menjelaskan mengenai profil *assets* dan *equity* PT. Pertamina Tongkang, dan pada Gambar I.5 yang menjelaskan *Cash Flow* PT. Pertamina Tongkang.

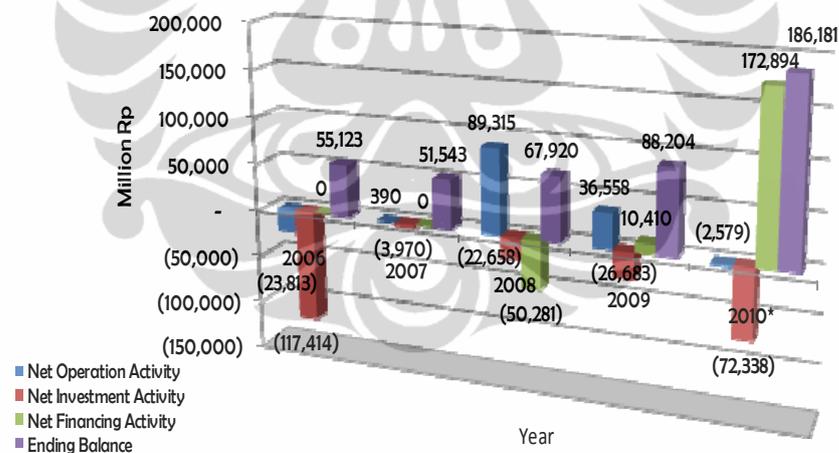
### Assets & Equity PTK



Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Gambar I.4 Profil *Assets* dan *Equity* PT. Pertamina Tongkang

### Cash Flow PTK



Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Gambar I.5 Profil *Cash Flow* PT. Pertamina Tongkang

## 1.6.2. Kebijakan Stratejik Perusahaan

Visi dari PT. Pertamina Tongkang adalah menjadi perusahaan bisnis perkapalan dan jasa maritim kelas dunia. Dengan visi ini diharapkan PT. Pertamina Tongkang dan melakukan kegiatan bisnisnya secara professional dengan harapan agar terus bertahan dan berkembang serta

memiliki kemampuan bersaing di tengah arus globalisasi.

Sedangkan misi dari PT. Pertamina Tongkang adalah melaksanakan kegiatan bisnis jasa maritim dengan pelayanan prima yang berstandar nasional dan internasional untuk menghasilkan nilai tambah dengan mengutamakan kepuasan pemegang saham, pelanggan, perusahaan, pekerja, masyarakat, dan pemerintah.

Sebagai salah satu anak perusahaan dari BUMN terbesar di Indonesia yaitu PT. Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang industri jasa maritim dan jasa kemaritiman menyadari bahwa pelayanan kepada pelanggan dalam rangka mencapai *customer satisfaction* adalah prioritas sehingga kami terus berusaha untuk membuat pelayanan kami menjadi lebih efektif dan efisien melalui sertifikasi ISO 9001 : 2000, ISM Code, dan menerapkan praktek – praktek *Good Corporate Governance* (GCG).

### 1.6.3. Jenis Jasa Perusahaan

Bidang usaha PT Pertamina Tongkang dapat dikelompokkan menjadi tiga jenis jasa, antara lain :

#### 1. Penyewaan Kapal (*Chartering*)

Usaha pokok yang dijalankan PT Pertamina Tongkang adalah menyewakan kapal. Kapal-kapal tersebut disewakan secara “*Time Charter*” melalui suatu kontrak jangka panjang atau secara jangka pendek (*spot*) kepada penyewa atau pencharter untuk mendukung kegiatan *offshore* dan *onshore*. Kapal yang disewakan tersebut berupa kapal milik sendiri, atau berupa kapal milik perusahaan lain (*charter brokerage*). PT Pertamina Tongkang memiliki *core business* dalam penyewaan kapal milik sendiri dengan jenis-jenis kapal seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut :

Tabel I.7 Armada Kapal Milik PT Pertamina Tongkang

No	Vessels Name	Type	Capacity		Age of Vessel	YOB
1	SV. Permina Supply No. 26	AHTS	6000	HP	35	1975
2	SV. Permina Supply No. 28	AHTS	6000	HP	35	1975
3	SV. Permina Supply No. 29	AHTS	6000	HP	35	1975
4	MPV. PETEKA 5401	AHTS	5400	HP	4	2006
5	MPV. PETEKA 5402	AHTS	5400	HP	4	2006
6	SV. Pertamina Supply No. 33	Straight Supply Vessel	3450	HP	24	1986
7	SV. Pertamina Supply No. 34	Straight Supply Vessel	3450	HP	24	1986
8	SV. Petrogas Supply No. 01	Multi Purpose Vessel	2800	HP	18	1992
9	SV. Petrogas Supply No. 02	Multi Purpose Vessel	2800	HP	18	1992
10	SV. Petrogas Supply No. 03	Multi Purpose Vessel	2800	HP	18	1992
11	TB Patra Tunda 3001	Harbour Tug	3000	HP	14	1996
12	TB Patra Tunda 3002	Harbour Tug	3000	HP	14	1996
13	TB Patra Tunda 4201	Harbour Tug	4200	HP	14	1996
14	TB Patra Tunda 4202	Harbour Tug	4200	HP	14	1996
15	RIB – 1	Rigid Inflatable Boat	270	HP	16	1994
16	RIB – 2	Rigid Inflatable Boat	270	HP	16	1994
17	MT Patra Tanker 1	Oil Tanker	1500	DWT	1	2009
18	MT Camar Mas	Oil Tanker	3500	DWT	13	1997
19	MT Camar Sakti	Oil Tanker	3500	DWT	13	1997
20	Gas Patra	LPG Carrier	3500	DWT	21	1990

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Dalam memenuhi permintaan pelanggan untuk beragam tipe atau jenis kapal yang belum dimiliki oleh PT Pertamina Tongkang, maka permintaan tersebut akan dipenuhi dengan menyewa kapal milik perusahaan lain sesuai dengan permintaan jam sewa atau perjalanan. Berikut adalah jenis-jenis kapal *charter brokerage* PT Pertamina Tongkang :

Tabel I.8 Armada Kapal *Charter Brokerage* PT Pertamina Tongkang

No	Vessels Name	Type	Capacity	
1	TB. Maiden 1	Tug Boat	3500	HP
2	TB. Maiden Time	Tug Boat	2000	HP
3	TB. Bogey	Tug Boat	3500	HP
4	TB. Medelin Compass	Tug Boat	3000	HP
5	TB. Medelin Sky	Tug Boat	3200	HP
6	TB. Martha Blue	Tug Boat	3000	HP
7	TB. BJ-01	Tug Boat	3000	HP
8	TB. Medelin Hope	Tug Boat	3000	HP
9	TB. Medelin Lucky	Tug Boat	3000	HP
10	TB. Medelin Delta	Tug Boat	3000	HP
11	MT. Atlantic Point	Tanker	30.000	DWT

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

2. Keagenan Kapal (*Agency*)

Selain usaha menyewakan kapal, usaha lain adalah keagenan kapal. Ruang lingkup *service* keagenan kapal meliputi pengurusan izin untuk memasuki dan sandar di pelabuhan atau meninggalkan pelabuhan dengan menyiapkan formalitas atau fasilitas, penyelesaian kewajiban finansial (*disbursement*), dan pelayanan terhadap keperluan kapal beserta *crew* kapal di pelabuhan. Dalam pengurusan izin memasuki perairan Indonesia bagi kapal asing dilaksanakan di Direktorat Jenderal Perhubungan Laut Jakarta oleh kantor pusat PT Pertamina Tongkang, sedangkan pengurusan memasuki atau meninggalkan pelabuhan serta mengurus keperluan kapal beserta *crew* kapal dilakukan di masing-masing pelabuhan yang disinggahi kapal dan dilaksanakan oleh kantor cabang PT Pertamina Tongkang.

3. Jasa Lain

Disamping usaha penyewaan dan keagenan kapal, PT Pertamina Tongkang juga menjalankan jasa sebagai berikut :

- a. *Offshore* dan *onshore logistic base*
- b. *Freight forwarding* melalui anak perusahaan PT Peteka Karya Gapura
- c. *Cargo handling* dan *custom clearance documents* melalui anak perusahaan PT Peteka Karya Samudra.
- d. *Water supply* dan *bunker agent* melalui anak perusahaan PT Peteka Karya Tirta.

#### 1.6.4. Target Market

Target market dari PT. Pertamina Tongkang adalah perusahaan minyak lepas pantai, perusahaan gas kebutuhan industri, serta perusahaan yang berhubungan langsung dengan kedua jenis perusahaan tersebut.

Adapun cakupan wilayah dari PT. Pertamina Tongkang dapat dilihat pada Gambar I.8.

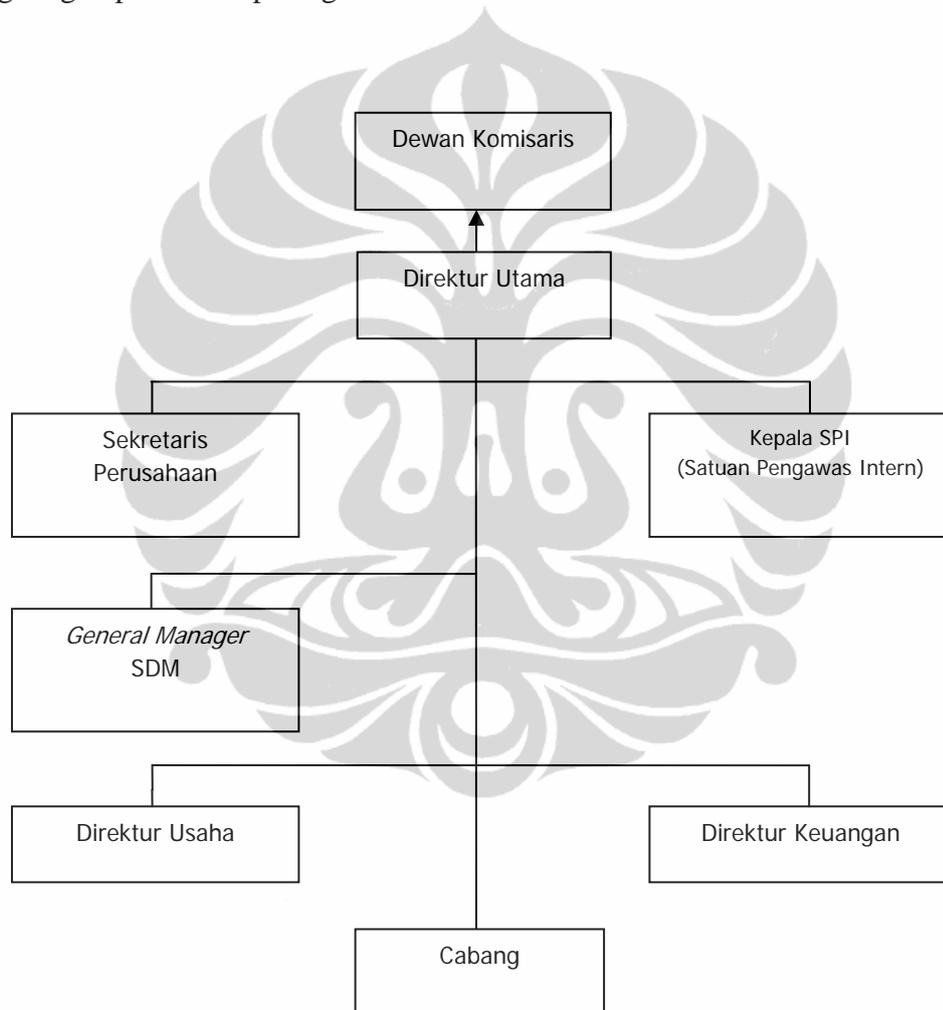


Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Gambar I.6 Cakupan Wilayah PT. Pertamina Tongkang

### 1.6.5. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu sarana penting dalam suatu perusahaan, karena dengan struktur organisasi dapat dilihat dengan jelas mengenai pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing fungsi, serta dapat digunakan untuk mengidentifikasi kegiatan utama suatu perusahaan. Adapun struktur organisasi PT Pertamina Tongkang dapat dilihat pada gambar dibawah ini :



Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Gambar I.7 Struktur Organisasi PT. Pertamina Tongkang

### 1.7 Keterbatasan Penelitian

1. Ruang lingkup penelitian ini terbatas hanya pada PT Pertamina Tongkang yang bergerak pada industri jasa maritim sektor migas dan pada lingkungan manajemen puncak sebagai pengambil keputusan strategis tetapi tidak untuk penetapan dan penerapan strategi.
2. Karena mempertimbangkan faktor waktu, peneliti tidak melakukan wawancara dengan sumber dari Induk Perusahaan PTK yaitu PT Pertamina (Persero) dalam rangka memperkaya analisis penelitian ini.



## BAB II

### TINJAUAN LITERATUR

#### 2.1. Tinjauan Literatur

Pada bab ini akan membahas kajian dan sumber pustaka yang dapat dijadikan sebagai landasan konseptual dalam pemecahan pokok permasalahan yang akan dipecahkan serta menjadi dasar implementasi dari hasil topik penelitian.

##### 2.1.1. Strategi Bersaing

Menurut W Chan Kim dan Renee Mauborgne (2010:38), strategi bersaing adalah sebagai cara untuk menciptakan ruang pasar yang belum ada pesaingnya, menjadikan kompetisi tidak relevan, menciptakan dan menangkap permintaan baru, mendobrak pertukaran nilai dan biaya, serta memadukan keseluruhan sistem kegiatan perusahaan dalam mengejutkan diferensiasi dan biaya rendah. Konsep *Blue Ocean Strategy* yang dibuat oleh W Chan Kim dan Renee Mauborgne ini menjelaskan bahwa berkompetisi di industri yang sudah *overcrowded* bukanlah cara yang tepat untuk menjaga performa tinggi. Perusahaan sudah terlalu lama melakukan *head to head competition*, berebut *market share* dan berjuang untuk mendapatkan diferensiasi yang kesemuanya itu menekankan tingkat keuntungan. Peluang sesungguhnya yang harus dicapai adalah menciptakan *blue ocean* yang berupa *uncontested market space*, dan selanjutnya melakukan *strategic moves* yang disebut *value innovation* untuk menciptakan *powerful leaps in value* untuk perusahaan dan pembeli, menjadikan pesaing obses dan menghasilkan permintaan baru. Dengan konsep *Blue Ocean Strategy*, lebih baik menciptakan permintaan pasar baru daripada memperebutkan yang sudah ada.

Menurut Handito Hadi Joewono (2006:105) filosofi dasar dari strategi bersaing menyebutkan bahwa kompetisi itu jangan dimatikan dengan cara biarkan kompetitor tetap hidup, bahkan tidak perlu dipermasalahkan bila kompetitor terus maju, asalkan kita jauh lebih maju. Perusahaan jaman sekarang, terutama perusahaan besar, perlu lebih serakah menggarap pasar yang banyak dan beragam. Perusahaan perlu terus berusaha menciptakan pasar yang baru. Perusahaan harus terus berupaya merebut konsumennya kompetitor. Dan perusahaan jangan lupa harus terus menjaga konsumennya yang sudah setia.

Menurut Michael Porter (1992:3) perumusan strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, meliputi kekuatan-kekuatan sosial dan juga kekuatan ekonomi, dan aspek utama dari lingkungan perusahaan adalah industri atau industri-industri dalam mana perusahaan tersebut bersaing.

Sedangkan menurut Kenichi Ohmae dalam Handito Hadi Joewono (2005:105) menjelaskan bahwa strategi bersaing dapat dibangun dengan melihat peluang diferensiasi di beberapa fungsi seperti pembelian, disain, teknik, penjualan, dan layanan.

Hamel dan Prahalad (1994) berhasil memperkenalkan konsep *core competence* dalam korporasi. Dalam penjelasannya, Hamel dan Prahalad mengilustrasikan bahwa *core competence* tidak timbul begitu saja, ia lahir dari sebuah *learning process* yang panjang (*organizational collective learning*). *Core competence* diperoleh dari berbagai pengalaman *best results* yang dilalui perusahaan dalam mengkoordinasikan *production skills of the technologies*. Dalam konteks ini terdapat 3 (tiga) hal yang dilakukan untuk mengidentifikasi *core competence* dalam suatu perusahaan, yaitu :

- *Potential acces to a wide variety of markets*, yakni seberapa *strong* suatu perusahaan itu memiliki akses ke berbagai pasar. Semakin kuat suatu perusahaan memiliki akses terhadap berbagai pasar maka

semakin mudah untuk mengidentifikasi *core competence* yang dimiliki perusahaan dimaksud

- *Significant contribution to perceive customer benefits*, artinya semakin signifikan kemampuan perusahaan dalam memberikan kontribusi manfaat atau nilai-nilai terhadap pelanggannya maka semakin mudah untuk mengidentifikasi *core competence* yang dimiliki perusahaan dimaksud.
- *Difficult for competitors to imitate*, artinya semakin sulit bagi kompetitor untuk meniru keunggulan bersaing suatu perusahaan semakin menunjukkan *core competence* perusahaan tersebut.

#### 2.1.1.1. Pengertian Manajemen Strategi

Stephen P Robbins dan Mary Coulter (2004:196) mendefinisikan Manajemen Strategi adalah sekelompok keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang organisasi.

Pearce dan Robinson (1997:41) memberikan pengertian manajemen strategi merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

*Manajemen strategic* didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang di rancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Ini terdiri atas Sembilan tugas penting (David, 2006) :

- Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan, filosofi, dan tujuan.
- Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya
- Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor konstektual umum.
- Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern

- Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan.
- Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang dikehendaki.
- Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih
- Mengimplementasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, sumber daya, anggaran.
- Mengevaluasi keberhasilan proses *strategic* sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

### 2.1.2. Lingkungan Strategi Bersaing

Dalam mencapai tujuan perusahaan, maka dalam merumuskan strategi bersaing perusahaan harus mempertimbangkan faktor intern dan faktor ekstern. Menurut Porter (1980 : xvii) terdapat empat faktor utama yang harus dipertimbangkan oleh perusahaan, yaitu :

#### 1. Kekuatan dan Kelemahan Perusahaan

Merupakan faktor yang berada di dalam lingkungan internal perusahaan. Kekuatan perusahaan dapat menjadi faktor pendukung, sedangkan kelemahan perusahaan dapat menjadi faktor penghambat pencapaian tujuan perusahaan. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan adalah dengan menganalisa sumber daya yang dimiliki perusahaan dan membandingkannya dengan sumber daya yang dimiliki oleh para pesaing. Sumber daya perusahaan itu diantaranya meliputi teknologi, keuangan, reputasi, pegawai, yang mempunyai pengetahuan serta keahlian khusus, dan lain-lain.

2. Peluang dan Ancaman

Merupakan faktor yang berada di lingkungan eksternal perusahaan. Peluang harus diidentifikasi dan dimanfaatkan dengan memahami kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan. Sedangkan ancaman adalah tantangan yang timbul dari lingkungan eksternal perusahaan yang harus diantisipasi dengan strategi yang tepat jika perusahaan tidak ingin mengalami kemunduran.

3. Nilai-nilai yang dianut para eksekutif kunci

Mempunyai peranan yang sangat penting dalam perusahaan karena eksekutif kunci adalah yang merumuskan dan menerapkan strategi perusahaan. Eksekutif kunci harus memiliki karakter yang baik dan efektif dalam bekerja dalam mendukung kemajuan perusahaan. Oleh karena itu menurut Zimmerer dan Scarborough (2002 : 421), pemimpin yang efektif harus mempunyai tingkah laku seperti berikut :

- Menciptakan suatu tatanan nilai dan keyakinan bagi para karyawan dengan bergairah mengejanya
- Menghargai dan mendukung para karyawan
- Memberikan contoh kepada para karyawan
- Memfokuskan upaya para karyawan terhadap tujuan yang menantang dan terus mengarahkan mereka kepada tujuan tersebut
- Menyediakan sumber daya yang dibutuhkan para karyawan untuk mencapai tujuan mereka
- Berkomunikasi dengan para karyawan
- Menghargai keragaman para pekerja
- Mempertahankan selera humor
- Menatap terus masa depan

4. Harapan masyarakat

Perusahaan tidak bisa mengendalikan masyarakat luas secara langsung, oleh karena itu diperlukan strategi yang tepat dalam menangani permasalahan-permasalahan yang timbul dari harapan

masyarakat. Harapan masyarakat tersebut tercermin pada kepuasan konsumen, kebijakan pemerintah, kepentingan sosial dan budaya dan lain-lain.

#### **2.1.2.1. Lingkungan Eksternal**

Merupakan faktor yang penting bagi perusahaan dalam memiliki pengertian mengenai posisi bersaing perusahaannya secara tepat dan akurat.

Menurut Hitt, Ireland, dan Hoskisson (1997 : 40-52) lingkungan eksternal terdiri dari :

- 1) Lingkungan umum
- 2) Lingkungan industri

##### **2.1.2.1.1. Lingkungan Umum**

Lingkungan umum mencakup elemen dalam masyarakat yang luas yang dapat mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan di dalamnya. Dimana perusahaan tidak bisa secara langsung mengendalikan elemen-elemen ini secara langsung. Oleh karena itu, dalam merumuskan dan menerapkan strategi yang tepat perusahaan harus mengerti setiap segmen dan implikasi masing-masing elemen tersebut.

Tujuan penting dalam mempelajari lingkungan umum adalah untuk mengidentifikasi berbagai peluang dan ancaman. Peluang (*opportunities*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat membantu perusahaan mencapai daya saing strategis. Sedangkan ancaman (*threat*) adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan umum yang dapat mengganggu usaha perusahaan dalam mencapai daya saing strategis.

Segmen-segmen Lingkungan Umum terdiri dari :

- 1) Segmen demografis  
Berhubungan dengan besarnya populasi, struktur usia, distribusi geografi, komposisi etnis, dan distribusi pendapatan
- 2) Segmen ekonomi  
Lingkungan perekonomian adalah arah dan ciri dari perekonomian dimana suatu perusahaan bersaing
- 3) Segmen politik/hukum  
Arena dimana organisasi dan kelompok yang berkepentingan bersaing untuk memperoleh perhatian dan sumber daya serta badan hukum yang mengarahkan interaksi tersebut
- 4) Segmen sosial budaya  
Berhubungan dengan perilaku sosial dan nilai budaya dari masyarakat yang berbeda
- 5) Segmen teknologi  
Mencakup lembaga dan kegiatan yang terlibat dalam menciptakan pengetahuan baru dan menerjemahkan pengetahuan tersebut menjadi *ouput*-produk, proses, dan bahan baku.

#### 2.1.2.1.2. Lingkungan Industri

Michael Porter (1992:4) menjelaskan faktor-faktor lingkungan industri adalah sekelompok faktor-faktor ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan antar pesaing yang mempengaruhi suatu perusahaan dan langkah serta tanggapan bersaingnya. Secara keseluruhan interaksi antar kelima faktor ini dapat menentukan tercapainya tujuan perusahaan. Tujuan strategi bersaing untuk suatu unit usaha dalam sebuah industri adalah menemukan posisi dalam industri tersebut. Dimana perusahaan dapat melindungi diri

dengan sebaik-baiknya terhadap tekanan persaingan atau dapat mempengaruhi tekanan tersebut secara positif.

#### 2.1.2.2. Lingkungan Internal

Menurut Pearce & Robinson (2003), analisis lingkungan internal digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang dapat dipakai sebagai penentu dari apa yang bisa dilakukan oleh sumber daya perusahaan sebagai dasar untuk menentukan kemampuan dan *core competence* perusahaan.

Sedangkan menurut David (2001), salah satu cara yang paling sederhana untuk memahami dan menganalisis lingkungan organisasi khususnya lingkungan internal yaitu melalui analisis fungsional yang terdapat pada perusahaan, yang meliputi fungsi :

1. Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi pemasaran, yaitu analisis konsumen, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Memahami fungsi-fungsi ini dapat membantu perusahaan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

2. Keuangan

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Likuiditas, *leverage*, modal kerja, profitabilitas, utilisasi aset, arus kas, dan ekuitas dapat mengeliminasi strategi-strategi tertentu sebagai alternatif yang mungkin. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan menggeser rencana penerapan.

### 3. Produksi

Fungsi produksi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Aktivitas produksi sering kali merepresentasikan bagian terbesar dari aset manusia dan modal suatu organisasi. Manajemen produksi terdiri atas lima fungsi atau area keputusan yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas. Kekuatan dan kelemahan dalam kelima fungsi produksi dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu bisnis.

### 4. Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia mencakup berbagai aktivitas seperti perekrutan, pengujian, penyeleksian, pengorientasian, pelatihan, pemberian imbalan, dan promosi. Aktivitas yang ada dalam fungsi sumber daya manusia memainkan peran penting dalam upaya penerapan strategi, dan karena alasan ini, manajer sumber daya manusia terlibat secara lebih aktif dalam proses manajemen strategis.

## 2.1.3. Alternatif Strategi Bersaing Perusahaan

### 2.1.3.1. Kekuatan Yang Mempengaruhi Persaingan Industri

Michael Porter (1992:4) mengidentifikasi aspek-aspek struktural kunci dari industri yang menentukan kekuatan tekanan gaya persaingan dan juga kemampuan industri ke dalam model lima kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan industri, yaitu :

#### 1. Persaingan diantara perusahaan sejenis yang ada

Di sini industri akan didefinisikan sebagai kelompok perusahaan yang menghasilkan produk yang dapat saling menggantikan (*close substitution*).

Persaingan dalam suatu industri terus menerus menekan tingkat hasil pengembalian modal yang ditanamkan menuju tingkat hasil

pengembalian dasar yang bersaing, atau tingkat pengembalian yang akan dinikmati oleh industri yang dalam istilah ekonomi dinamakan industri “persaingan sempurna”. Kekuatan gaya persaingan dalam suatu industri menentukan tingkat seberapa jauh arus masuk investasi ini akan terjadi dan mengendalikan tingkat pengembalian menuju tingkat pasar bebas, dan dengan demikian juga mengendalikan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan tingkat pengembalian yang diatas rata-rata.

2. Ancaman masuknya pendatang baru yang potensial

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampulabaan. Perusahaan yang melakukan diversifikasi melalui akuisisi ke dalam industri dari pasar lain seringkali memanfaatkan sumber daya mereka untuk menimbulkan kegoncangan. Jadi akuisisi ke dalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru.

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada lima rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Lima rintangan masuk tersebut diantaranya adalah skala ekonomis, kebutuhan modal, *switching cost*, akses ke saluran distribusi, dan biaya-biaya yang ada diluar dari skala.

3. Tekanan dari produk pengganti

Mengenali produk-produk substitusi adalah persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Posisi dalam menghadapi produk pengganti mungkin merupakan persoalan tindakan industri secara kolektif. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk-produk yang mempunyai kecenderungan untuk

memiliki harga atau prestasi yang lebih baik atau dihasilkan oleh industri yang memiliki laba yang tinggi.

4. Kekuatan tawar menawar pembeli

Pembeli bersaing dengan industri dengan cara memaksa harga turun, tawar menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain.

Kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi, yaitu :

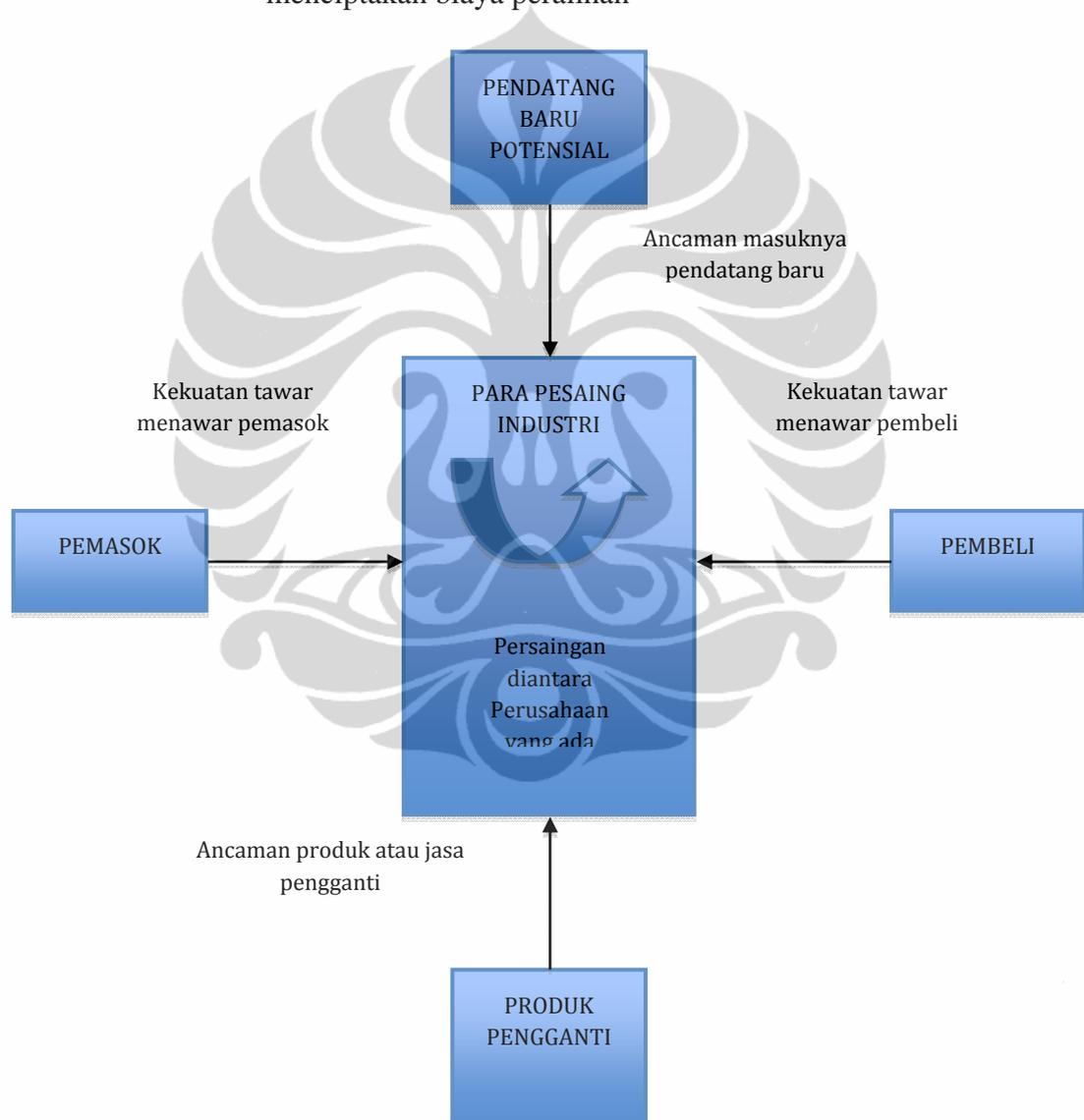
- Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar relatif terhadap penjualan pihak penjual
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli
- Produk yang dibeli industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi
- Pembeli menghadapi biaya pengalihan yang kecil
- Pembeli mendapatkan laba yang kecil
- Pembeli menunjukkan ancaman untuk melakukan integrasi balik
- Produk industri tidak penting bagi mutu produk atau jasa pembeli
- Pembeli mempunyai informasi lengkap

5. Kekuatan tawar menawar pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kelompok-kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut ini :

- Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi ketimbang industri di mana mereka menjual
- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri

- Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok
- Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli
- Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan
- Kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan



Sumber : Porter (1992:4)

Gambar II.1 Kekuatan-kekuatan yang Mempengaruhi Persaingan Industri

## 2.1.4. Perkapalan

### 2.1.4.1. Pengertian Kapal

Menurut Lane C Kendall (1979:5) perkapalan merupakan industri yang didikasikan untuk memberikan pelayanan atau transportasi di perairan bagi semua masyarakat dimanapun mereka dapat ditemukan.

Dalam bukunya Capt. R P Suyono (2001:41) menjelaskan definisi kapal adalah kendaraan pengangkut penumpang dan barang di laut (sungai dan sebagainya).

Bila kita melihat kapal-kapal yang tiba di pelabuhan, maka yang terutama diperhatikan adalah ukuran besarnya. Besarnya kapal dinyatakan dalam ton register (*register ton*). Untuk ukuran besarnya kapal dikenal istilah *gross register ton* (GRT) dan *net register ton* (NRT).

*Gross register ton* adalah jumlah dari semua ruangan kapal yang tertutup atau yang dapat ditutup secara kedap air, baik yang berada di bawah geladak maupun yang berada di atasnya (*deck line*).

*Net register ton* adalah ruangan yang tersedia untuk barang dan penumpang, atau juga daya angkut kapal yang dinyatakan dalam volume.

Salah satu ukuran untuk besar kapal adalah panjang kapal, yang berpengaruh dalam hal penyediaan tempat untuk sandar. Panjang kapal dinyatakan dalam *length over all* (LOA) dan *length between perpendiculars* (LBP).

LOA adalah panjang kapal secara keseluruhan yang diukur dari bagian paling ujung dari linggi-linggi sampai bagian paling belakang dari buritan.

Sedangkan LBP adalah panjang kapal diukur dari linggi-linggi paling depan dan bagian paling belakang dari buritan pada garis maksimum sarat musim panas (*summer draft*). *Summer draft* adalah sarat kapal pada musim panas menurut peraturan lambung timbul (*freeboard*).

Untuk ukuran berat kapal dikenal istilah *displacement*. *Displacement* adalah jumlah berat air yang dipindahkan oleh kapal, atau berat *underwater volume* dari kapal yang sama beratnya dengan kapal.

*Displacement* dinyatakan dalam long ton (1 long ton = 35 cft. berat air laut). *Displacement* dibagi menjadi dua, yaitu :

- *Loaded displacement* adalah berat kapal beserta muatannya pada sarat kapal (*draft*) maksimum yang diperkenankan peraturan
- *Light displacement* adalah berat kapal dalam keadaan kosong.

#### 2.1.4.2. Jenis-jenis kapal

Menurut Capt. R P Suyono (2001:41) berdasarkan rutennya, kapal dagang dapat dibagi menjadi *tramper* dan *liner*. *Tramper* adalah kapal dengan tujuan, rute, dan jadwal tidak tetap, sedangkan *liner* adalah kapal yang memiliki tujuan, rute, dan jadwal yang tetap. Adapun berdasarkan jenisnya kapal dagang dapat dibagi menjadi limabelas bagian, yaitu :

1. Kapal Barang Biasa  
Kapal yang membawa muatan umum atau barang dalam partai yang tidak begitu besar
2. *Semi Container Pallet Vessel*  
Kapal yang menangkut muatan secara *breakbulk*, *pre-slung*, atau unit-unit *pre pallet*
3. Kapal Petikemas  
Kapal yang khusus mengangkut peti kemas
4. *General Cargo Breakbulk Vessel*  
Kapal yang mengangkut serbaguna yang tidak memerlukan terminal khusus untuk bongkar muat
5. *Freedom Vessel*  
Kapal *general cargo* yang dibuat setelah perang dunia II untuk pengangkutan serba guna.
6. RoRo  
Kapal yang didesain untuk bongkar muat barang ke kapal diatas kendaraan roda

7. **Pengangkut Tongkang**  
Kapal yang merupakan variasi dari kapal pengangkut petikemas, dimana sebagai pengganti petikemas, kapal ini mengangkut tongkang bermuatan, dan kapal ini tidak perlu memerlukan pelabuhan dan tempat sandar.
8. **Pengangkut Muatan Curah**  
Kapal besar dengan hanya satu dek yang mengangkut muatan yang tidak dibungkus atau curah
9. *Combination Carrier*  
Kapal yang dapat mengangkut minyak dan muatan kering curah.
10. *Panamax Class*  
Kapal dengan ukuran terbesar yang dapat melewati terusan panama.
11. *Passenger Ship*  
Kapal yang digunakan untuk mengangkut penumpang.
12. *Tug Boat*  
Kapal tunda yang dibuat agar dapat menarik atau mendorong kapal atau segala sesuatu yang mengapung.
13. *Offshore Supply Ship*  
Kapal yang dibangun dengan geladak yang luas di belakang untuk mengangkut pasokan bahan dan peralatan serta makanan untuk anjungan lepas pantai bagi pengeboran minyak dan gas bumi
14. **Tanker**  
Kategori kapal dengan sebuah geladak dimana terdapat tangki-tangki yang tersusun secara integral maupun terpisah yang digunakan untuk mengangkut minyak curah, cairan kimia, gas cair, dan sebagainya.

#### 2.1.4.3. Bisnis Perkapalan

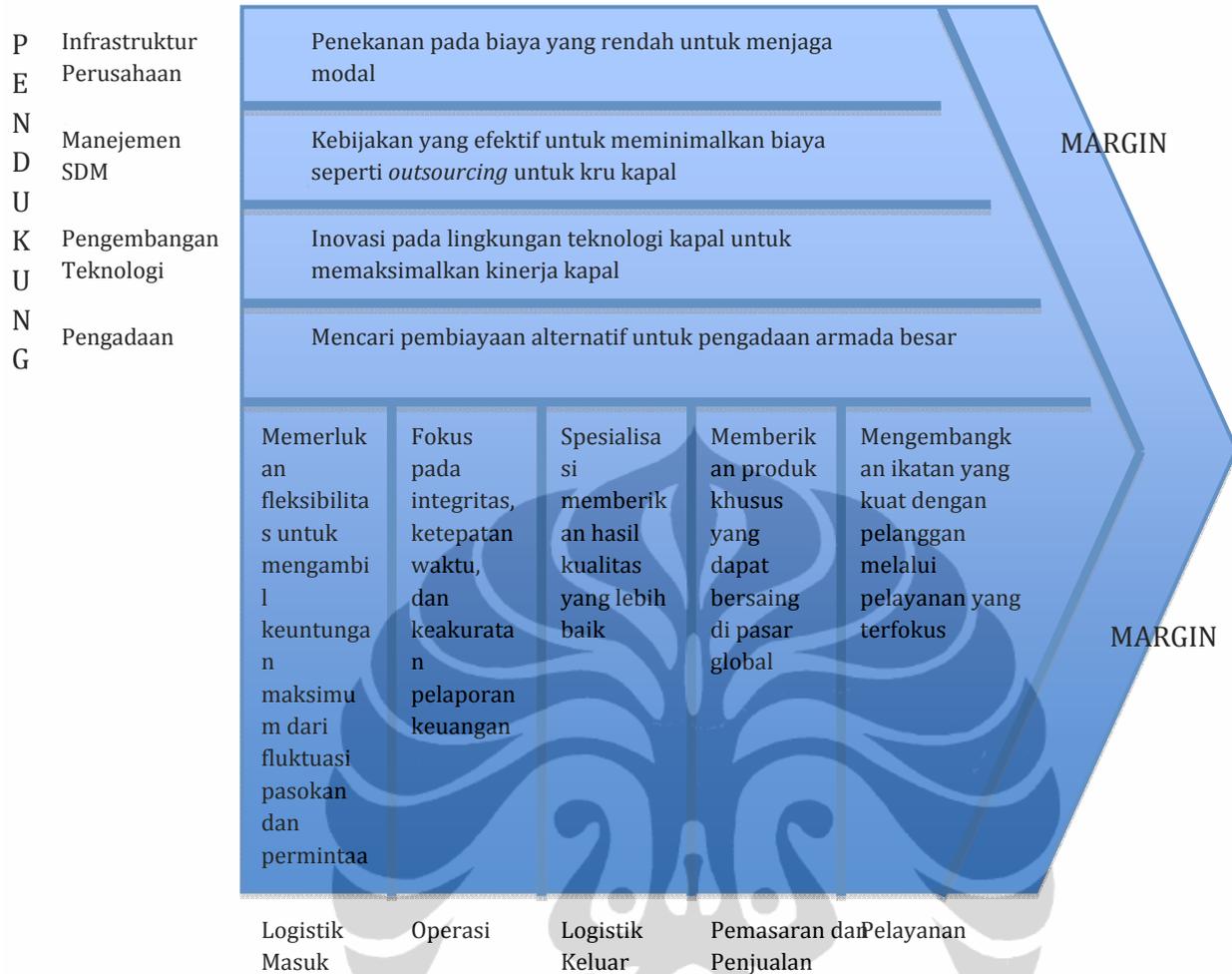
Menurut Lane C Kendall (1979:4) bisnis perkapalan merupakan bisnis untuk menciptakan nilai karena telah berjasa dalam mendistribusikan barang secara merata di seluruh dunia sehingga mengakibatkan keadaan ekonomi menjadi stabil.

Terdapat empat karakteristik dasar bisnis perkapalan yang sangat penting, yaitu :

1. Lokasi pusat-pusat industri, pusat perdagangan, dan pusat politik
2. Stasiun pengisian bahan bakar
3. Titik atau area perpindahan dari wilayah darat ke perairan
4. Pintu masuk ke kanal kapal.

#### 2.1.4.4. Rantai Nilai Bisnis Perkapalan

Menurut Peter Lorange ([www.imd.org](http://www.imd.org)) Industri perkapalan adalah contoh yang sempurna tentang bagaimana zaman globalisasi akan memaksa perusahaan untuk melakukan restrukturisasi secara fundamental, menyerukan strategi dan model bisnis yang baru. Untuk mengatasi hal itu, maka perusahaan perlu membuat sebuah langkah awal yaitu mengidentifikasi rantai nilai (*value chain*). Untuk lebih jelasnya akan ditampilkan pada gambar II.2 mengenai rantai bisnis perkapalan.



UTAMA  
Gambar II.2 Rantai Nilai Bisnis Perkapalan

Rantai nilai bisnis perkapalan terbagi kedalam 2 aktivitas yaitu, aktivitas utama dan pendukung. Aktivitas utama menjelaskan bahwa dalam bisnis perkapalan perusahaan perlu menjadi besar untuk bersaing dalam ekonomi global untuk memberikan fleksibilitas bagi perusahaan dalam mengambil keuntungan maksimum dari fluktuasi pasokan dan permintaan sekaligus menghalangi pesaing baru masuk ke pasar, pengelolaan dalam operasi secara profesional agar fokus pada integritas ketepatan waktu dan keakuratan pelaporan keuangan, spesialisasi pada produk yang berfokus pada inovasi akan menambah kemampuan perusahaan bersaing di pasar, memasarkan produk yang terspesialisasi tersebut untuk dapat meningkatkan penjualan, serta memberikan

pelayanan kepada pelanggan dengan mengembangkan ikatan yang kuat melalui nilai-nilai yang baik. Sedangkan aktivitas pendukung yang terdiri dari infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia, pengembangan teknologi, serta pengadaan barang dan jasa, pada intinya perusahaan perlu untuk meminimalkan biaya serta mencari alternatif pembiayaan yang lebih baik untuk memaksimalkan kinerja operasi utama perusahaan.

## **2.2. Alat Analisis dalam Perumusan Strategi**

### **2.2.1. Strategi Bersaing Generik**

Michael Porter (1992:31) menjelaskan bahwa untuk menanggulangi kelima kekuatan persaingan diatas adalah melalui tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Ketiga pendekatan tersebut adalah :

- Strategi Kepemimpinan Biaya
- Strategi Diferensiasi
- Strategi Fokus

#### **2.2.1.1. Strategi Kepemimpinan Biaya**

Keunggulan biaya memerlukan konstruksi agresif dari fasilitas skala yang efisien, usaha yang giat untuk mencapai penurunan biaya karena pengalaman, pengendalian biaya dan *overhead* yang ketat, penghindaran pelanggan marjinal, serta meminimalkan biaya dalam bidang-bidang seperti Litbang, pelayanan, armada penjualan, periklanan dan lain-lain. Perhatian manajerial yang besar terhadap pengendalian biaya diperlukan untuk mencapai tujuan ini. Biaya yang rendah relatif terhadap pesaing menjadi tema yang menjiwai keseluruhan strategi, meskipun mutu, pelayanan dan bidang-bidang lainnya tidak dapat diabaikan.

### **2.2.1.2. Strategi Diferensiasi**

Strategi generik yang kedua adalah mendiferensiasikan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan, yaitu menciptakan sesuatu yang baru yang dirasakan oleh keseluruhan industri sebagai hal yang unik. Pendekatan untuk melakukan diferensiasi dapat bermacam-macam bentuknya, yaitu : citra rancangan atau merek, teknologi, karakteristik khusus, pelayanan pelanggan, jaringan penyalur, atau dimensi-dimensi lainnya.

Diferensiasi, jika tercapai, merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba di atas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kelima kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya.

### **2.2.1.3. Strategi Fokus**

Strategi generik terakhir adalah fokus pada pembeli, segmen lini produk, atau pasar geografis tertentu. Seperti halnya diferensiasi, fokus dapat bermacam-macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan diferensiasi ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik, dan semua kebijakan fungsional dikembangkan atas dasar pemikiran ini.

Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan akan mampu melayani target strategisnya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas. Sebagai akibatnya, perusahaan akan mencapai diferensiasi karena mampu memenuhi target tertentu dengan lebih baik, atau mencapai biaya yang lebih rendah dalam melayani target ini, atau bahkan mencapai kedua-duanya. Meskipun strategi fokus tidak mencapai biaya rendah atau diferensiasi dari segi pandang pasar sebagai keseluruhan, strategi ini sesungguhnya mencapai salah satu atau kedua posisi tersebut di target pasarnya yang lebih sempit.

Perusahaan yang memilih strategi fokus secara potensial juga dapat menghasilkan laba di atas rata-rata industrinya yang berarti bahwa perusahaan mempunyai posisi biaya rendah dengan target strategisnya, diferensiasi, atau kedua-duanya. Strategi fokus juga dapat digunakan untuk memilih target yang paling tidak rawan terhadap produk pengganti atau di mana pesaing adalah yang paling lemah.

### 2.2.2. *General Electric Multifactor Portfolio Matrix (GE Matrix)*

Alat analisis *GE Matrix* merupakan salah satu alat analisis yang dapat digunakan untuk memilih strategi alternatif. *GE Matrix* merupakan pengembangan dari *Boston Consulting Group (BCG)* yang pada prinsipnya digunakan sebagai alat analisis untuk menggambarkan posisi bisnis perusahaan sehingga diharapkan manajemen memiliki landasan berpijak cukup kuat dalam pengambilan keputusan penentuan strategi bersaing. Matriks ini terbagi ke dalam 9 kuadran, kuadran-kuadran tersebut dibentuk untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal (kekuatan bisnis) dan faktor-faktor eksternal (daya tarik industri).

*GE Matrix* ini terbagi menjadi dua sumbu yaitu sumbu vertikal dan sumbu horizontal. Sumbu horizontal dalam pendekatan ini menjelaskan kekuatan perusahaan (*business strength*). Sedangkan sumbu vertikal menggambarkan tentang ancaman dan peluang bisnis yang berasal dari berbagai indikator yang ada dalam lingkungan eksternal perusahaan.

Sembilan sel yang berbentuk setelah sumbu dibagi dalam tiga bagian dengan titik pembagi yang telah ditentukan. Masing-masing bagian tersebut adalah : bagian rendah, bagian tengah, dan bagian tinggi. Masing-masing sel juga mengandung implikasi strategi bisnis tingkat korporat yang sebaiknya dipilih. Perkiraan perubahan daya tarik industri atau posisi perusahaan menyebabkan perlunya untuk selalu menilai kembali strategi. Perusahaan dapat memetakan portofolio bisnisnya pada matriks seperti ini untuk memastikan bahwa alokasi sumber daya yang benar telah dilakukan. Perusahaan juga dapat mencoba menyeimbangkan

portofolio dalam artian bauran antara bisnis-bisnisnya yang sedang berkembang dan sudah mantap serta konsistensi intern antara pemasukan kas dan penggunaan kas.

		Kekuatan Bisnis		
		Kuat	Rata-Rata	Lemah
Tinggi	Daya Tarik Industri	<b>Pertumbuhan (I)</b> Konsentrasi via Intergrasi Vertikal	<b>Pertumbuhan (II)</b> Konsentrasi via Integrasi Horizontal	<b>Pertumbuhan (III)</b> Berputar
		<b>Stabilitas (IV)</b> Berhenti sejenak atau berlanjut dengan	<b>Pertumbuhan dan Stabilitas (V)</b> Konsentrasi via Integrasi Horizontal dan strategi tidak berubah atau strategi laba	<b>Pengurangan (VI)</b> Perusahaan terikat atau jual habis. Kewaspadaan
Sedang				
Rendah		<b>Pertumbuhan (VII)</b> Diversifikasi Konsentrik	<b>Pertumbuhan (VIII)</b> Diversifikasi Konglomerat	<b>Pengurangan (IX)</b> Kebangkrutan atau Likuidasi

Sumber : Hunger and Wheelen (2001:203)

Gambar II.3GE Matrix

Penjelasan dari gambar diatas adalah sebagai berikut :

1. Strategi Pertumbuhan

Pada dasarnya strategi perusahaan berusaha mencapai pertumbuhan dalam penjualan asset, laba, atau kombinasinya. Pertumbuhan yang berkelanjutan berarti meningkatkan penjualan

dan kesempatan memperoleh keuntungan dari pengurangan biaya produksi per unit. Pengurangan biaya sangat penting jika perusahaan bertumbuh dengan cepat dan pesaing mencoba meningkatkan pangsa pasarnya. Bagaimanapun pertumbuhan adalah strategi yang penting. Dua dasar strategi pertumbuhan adalah konsentrasi dalam satu industri atau diversifikasi ke dalam industri lain. Penelitian menunjukkan perusahaan *high performing* kurang menyukai diversifikasi untuk meningkatkan *performance* nya. Jika yang dipilih adalah konsentrasi, perusahaan dapat menggunakan integrasi horizontal atau vertikal.

Pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi vertikal mengambil alih fungsi yang sebelumnya dilakukan supplier (*backward integration*) dan oleh distributor (*forward integration*). Strategi ini sesuai untuk perusahaan atau bisnis unit dengan posisi persaingan yang kuat dalam daya tarik industri yang tinggi. Untuk menjaga bahkan meningkatkan posisi persaingan melalui *backward integration*, perusahaan dapat melakukan minimalisasi biaya perolehan, sumber-sumber dan kegiatan yang tidak efisien. Dengan *forward integration*, perusahaan bisa melakukan *quality control* dan distribusi produk.

Pertumbuhan melalui konsentrasi integrasi horizontal dapat dilakukan dengan memperluas kegiatan perusahaan ke dalam lokasi geografis lain atau dan meningkatkan jumlah produk atau jasa yang ditawarkan dalam pasar sekarang. Pada umumnya tujuan perusahaan adalah meningkatkan penjualan dan profit melalui skala ekonomi yang lebih besar dalam produksi dan pemasaran dan mengurangi persaingan potensial.

Pertumbuhan melalui diversifikasi ke dalam industri yang berhubungan ketika berada pada posisi kompetitif yang kuat tetapi daya tarik industri yang rendah. Penekanan pada strategi ini adalah membentuk sumber-sumber dan dimana perusahaan dapat menerapkan pengetahuan tentang produk, kemampuan produksi

dan keahlian perusahaan seefektif mungkin dalam industri yang sebenarnya (Hunger and Wheelen, 2001:203-215)

## 2. Strategi Stabilitas

Kategori stabilitas dalam strategi perusahaan mungkin paling sesuai untuk perusahaan dalam daya tarik industri sedang karena pertumbuhan sedang atau tidak sama sekali dan perubahan lingkungan dan masa depan yang tidak pasti. Perusahaan dengan posisi kuat dalam daya tarik industri sedang tidak dapat membuat perubahan besar dalam strategi perusahaan. Strategi *pause* atau *proceed with caution* mungkin sesuai sebagai strategi sementara yang membuat perusahaan dapat menggabungkan sumber-sumbernya setelah memperpanjang pertumbuhan yang cepat dalam industri dalam menghadapi masa depan yang tidak pasti.

Strategi tidak ada perubahan atau strategi *profit* dilakukan ketika perusahaan berada dalam daya tarik industri sedang dan hanya mempunyai posisi persaingan yang sedang. Stabilitas ini dibentuk oleh posisi persaingan sedang dalam industri yang menghadapi sedikit atau tidak pertumbuhan mendorong perusahaan untuk melanjutkan strategi sekarang ini, hanya membuat sedikit penyesuaian inflasi dalam penjualan dan objektif *profit* (Hunger and Wheelen, 2001:216-218)

## 3. Strategi Penghematan

Strategi penghematan dapat dilakukan ketika perusahaan berada dalam posisi kompetitif yang lemah tanpa melihat daya tarik industri. Posisi ini mengakibatkan penjualan dan profit menurun. Dengan strategi ini dapat ditingkatkan hasilnya. Manajer dapat menggunakan beberapa strategi penghematan sesuai dengan daya tarik industri seperti strategi *turn around* sesuai pada saat perusahaan berada pada daya tarik industri tinggi dan persoalan-persoalan yang belum kritis. Strategi ini menekankan pada pentingnya efisiensi. Dua tahap dasar dari strategi *turn around* adalah kontraksi dan konsolidasi. Kontraksi adalah usaha untuk

menghentikan pemborosan dengan memotong kembali besaran biaya. Konsolidasi adalah implementasi program untuk menstabilisasi perusahaan. Manajer membuat rencana untuk mengurangi biaya-biaya yang tidak diperlukan dan menyesuaikan pengeluaran biaya. Dan strategi *captive company* atau *selling out* dilakukan perusahaan dengan posisi kompetitif yang lemah dalam daya tarik industri sedang dan tidak dapat menggunakan strategi *turn around*. Industri tidak cukup menarik untuk melakukan penyesuaian seperti usaha manajemen.

#### 4. Strategi Likuidasi

Strategi likuidasi dilakukan ketika perusahaan berada dalam situasi yang merugikan dengan posisi persaingan yang lemah dalam daya tarik industri yang rendah, alternatif manajemen terbatas dan semua berjalan buruk. Lebih luas lagi yang diidentifikasi *top management* dengan perusahaan, kebangkrutan, atau likuidasi dapat dipersepsikan sebagai pengakuan kegagalan. Kebanggaan dan reputasi, seperti pekerjaan dan aset finansial, dilikuidasi. Pusat pilihan adalah keluar dari industri sebelum kerugian menghabiskan semua aset. Karena tidak ada yang tertarik untuk membeli perusahaan yang lemah di dalam industri yang tidak *attractive*, perusahaan harus membuat strategi likuidasi atau kebangkrutan (Hunger and Wheelen, 2001:218-221)

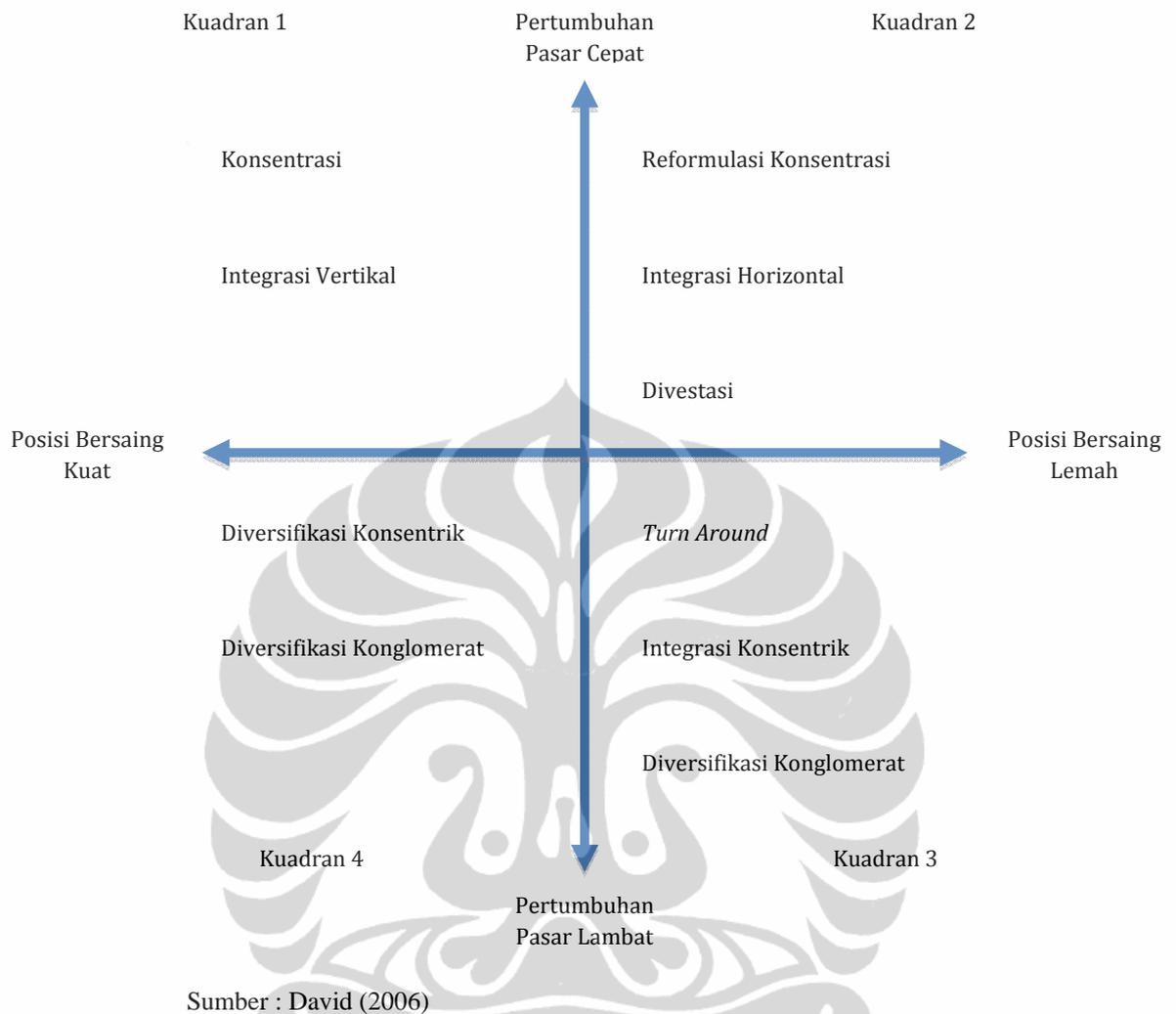
### 2.2.3. Grand Strategy

Pada dasarnya, setiap perusahaan mempunyai suatu strategi dalam berusaha, walaupun bisa saja terjadi seorang pimpinan perusahaan tidak menyadarinya. Bentuk strategi berbeda beda antar industri, antar perusahaan dan bahkan antar situasi. Namun, ada sejumlah strategi yang sudah banyak diketahui, dimana alternatif-alternatif strategi tersebut dapat diterapkan pada berbagai bentuk industri dan ukuran perusahaan. Strategi-strategi ini dikelompokkan sebagai strategi generik. Dari

bermacam macam strategi dalam kelompok strategi generik ini, pada tahapan berikutnya akan dipilih salah satu strategi atau kombinasi dari beberapa strategi untuk dijadikan sebagai *grand strategy* untuk diimplementasikan.

Untuk merealisasikan misinya, perusahaan biasanya menghadapi banyak kesulitan atau masalah jika tidak berinteraksi dengan baik dengan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, mengetahui dan menganalisis lingkungan eksternal itu menjadi sangat penting, apalagi kondisi lingkungan eksternal itu berada di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. Selain kondisi lingkungan eksternal, pemahaman terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan secara luas dan mendalam pun perlu dilakukan. Oleh karena itu, strategi yang dibuat perlu konsisten dan realistis sesuai dengan situasi dan kondisinya. Dari lingkungan internal ini, hendaknya dapat dipahami perihal kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan sekaligus kekuatannya.

Selain mengetahui kekuatan dan kelemahan tadi, perusahaan perlu mencari peluang dari lingkungan eksternal yang selayaknya dimanfaatkan agar perusahaan dapat memiliki keunggulan kompetitif selain sekaligus mengetahui ancaman-ancamannya. Jadi, dapat disimpulkan bahwa sebelum manajer melakukan strategi apa yang cocok bagi jalannya perusahaan dimasa datang, mereka harus menganalisis terlebih dahulu kondisi internal dan eksternalnya. Misalkan, telah ditetapkan bahwa manajemen suatu perusahaan telah menetapkan strategi induknya, yaitu strategi Pertumbuhan, maka mengacu pada strategi induk inilah semua kegiatan perusahaan dilakukan.



Gambar II.4 *Grand Strategy Matrix*

Bentuk dari matriks Grand Strategy menurut David (2006) terdiri atas sumbu horisontal (x) menunjukkan kekuatan dan kelemahan, sedangkan sumbu vertikal (y) menunjukkan peluang dan ancaman.

Tujuan utama dari matriks ini adalah untuk melihat apakah perusahaan akan memanfaatkan posisi yang kuat atau mengatasi kendala yang ada, hal ini dapat dibantu dengan menggunakan matrik *grand strategy* (strategi umum), yaitu suatu pendekatan yang secara simultan melakukan analisis mengenai tingkat pertumbuhan pasar dan kompetitif suatu perusahaan dalam perusahaan tersebut.

Matriks strategi umum menjadi alat analisa yang terkenal dalam membuat strategi alternatif. Prinsipnya adalah memposisikan perusahaan ke dalam salah satu dari keempat kuadran yang dibentuk oleh garis horizontal (melukiskan posisi persaingan) dan vertikal (menggambarkan tingkat pertumbuhan pasar).

### 2.3. Kerangka Pemikiran

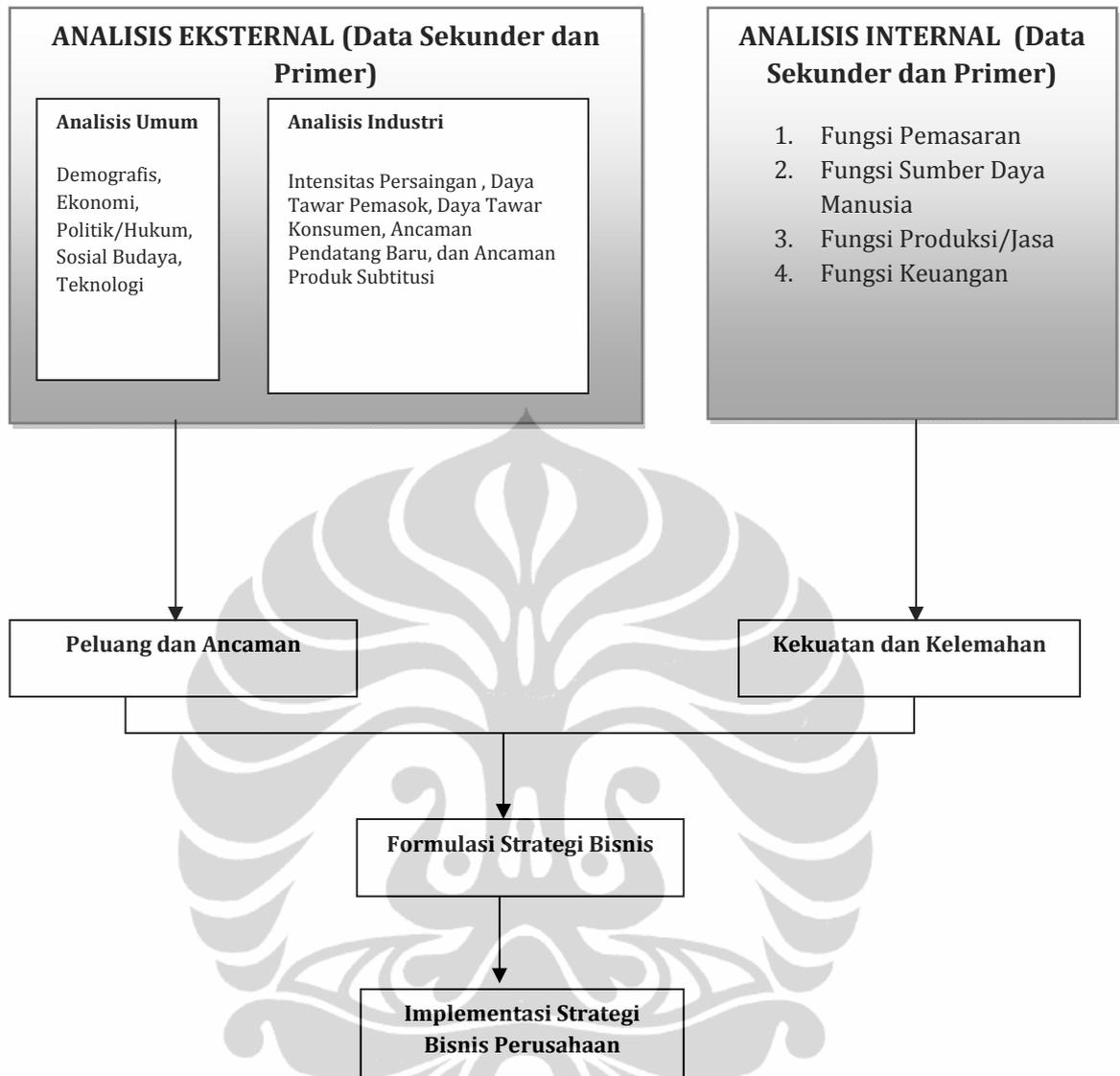
Kerangka pemikiran konseptual ini dikembangkan dari latar belakang permasalahan dan kajian teoritis di muka, untuk dapat membahas permasalahan yang dihadapi dalam mengidentifikasi faktor-faktor.

Dalam melakukan analisis, perlu diawali dengan melakukan analisis eksternal, dan analisis industri (*Porter's five forces*). Kemudian setelah itu dilakukan analisis internal perusahaan. Dari analisis eksternal, dan analisis industri akan didapatkan peluang dan ancaman (*opportunity and threat*). Dari analisis internal akan didapatkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (*strength and weakness*).

Setelah mendapatkan hasil analisis tersebut diatas maka akan dilanjutkan dengan analisis generik untuk menjelaskan strategi bersaing perusahaan dalam meraih peluang bisnis untuk menghadapi persaingan di dalam Industri Jasa Pengangkutan Laut Sektor Migas. Serta untuk menentukan posisi bersaing dalam perusahaan digunakan analisis *GE Matrix*.

Lalu untuk tingkat global, analisis menggunakan *grand strategy* untuk melihat persiapan perusahaan dalam memasuki pasar global. Sehingga bisa melihat kemampuan perusahaan untuk mengimplementasikan strategi bersaing perusahaan ke tingkat global.

Untuk lebih jelasnya akan terangkum di dalam gambar berikut ini :



Sumber : Penulis

Gambar II.5 Kerangka Pemikiran

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendekatan Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana penelitian kualitatif dimulai dari pertanyaan-pertanyaan umum dan luas yang diajukan peneliti terhadap fenomena yang terjadi dimasyarakat kemudian dideskripsikan. Metode kualitatif adalah satu set pengumpulan data dan analisa teknik yang menekankan analisa yang tajam, proses orientasi, dan eksperiential, dan bermakna untuk mengembangkan suatu pemahaman mengenai permasalahan kompleks dari perspektif peneliti. Dari sini peneliti akan terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data dan menganalisisnya, meskipun tidak harus pada saat sepenuhnya bersamaan dengan pengumpulan data, dan kemudian membuat kesimpulan sementara.

#### **3.2. Jenis Penelitian**

Tipe dari penelitian ini bersifat deskriptif analitis yang merupakan penelitian yang bermaksud memberi gambaran, dimana sudah ada informasi mengenai gejala tersebut, namun belum memadai, sehingga diperlukan penjelasan yang lebih rinci dengan melakukan analisa faktor-faktor apa saja yang dapat dipertimbangkan dalam merencanakan strategi.

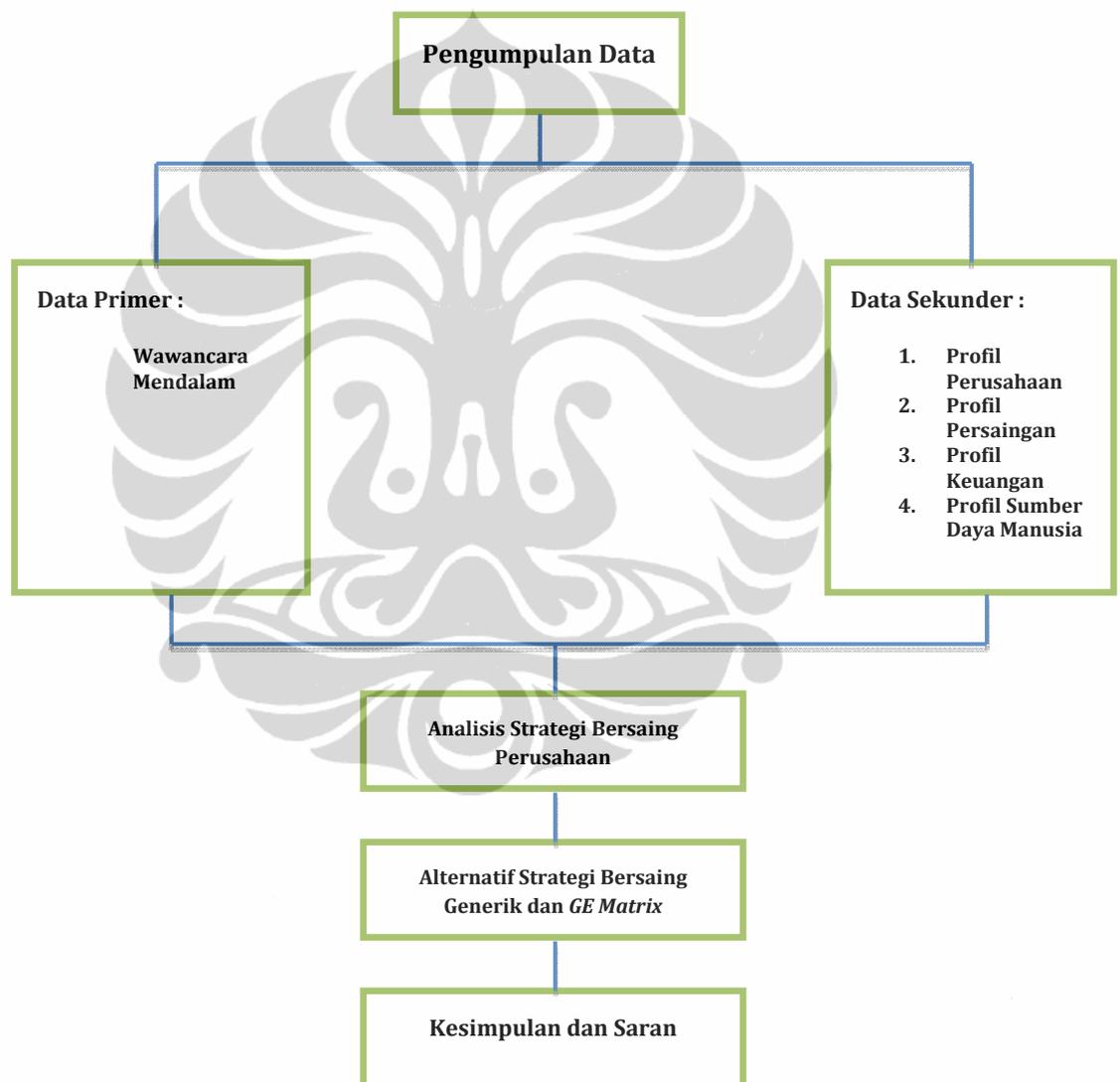
#### **3.3. Lokasi dan Objek Penelitian**

Lokasi penelitian ini adalah Kantor Pusat PT. Pertamina Tongkang yang berkedudukan di Gedung Pertamina Tongkang, Jalan Kramat Raya Nomor 29, Jakarta 10450, Indonesia, dengan pertimbangan pengambilan keputusan terintegrasi dari Kantor Pusat.

Objek dari penelitian ini adalah PT. Pertamina Tongkang, sebuah anak perusahaan dari PT. Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang Jasa Maritim.

### 3.4. Proses Penelitian

Adapun proses penelitian dapat dilihat pada Gambar III.1.



Sumber : Penulis

Gambar III.1 Proses Penelitian

Pada proses penelitian ini, langkah awal adalah tahap pengumpulan data. Data pada penelitian ini terbagi atas data primer dan data sekunder. Setelah data terkumpul langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi strategi yang dimiliki perusahaan. Analisis yang digunakan untuk mengidentifikasi strategi yang dimiliki guna mengetahui lima kekuatan yang dapat mempengaruhi pada persaingan industri jasa maritim.

Setelah dilakukan analisis tersebut di atas, langkah selanjutnya adalah menentukan satu dari tiga alternatif dari strategi bersaing generik untuk menentukan posisi bersaing perusahaan baik pada tingkat lokal maupun global dalam Industri Jasa Maritim Sektor Migas. Hasil dari analisis di atas, dapat digunakan untuk merekomendasikan strategi yang dijalankan perusahaan.

### **3.5. Teknik Pengumpulan Data**

Metode pengumpulan data dilakukan dengan dua cara, yaitu :

1. Riset kepustakaan, yaitu penelitian untuk memperoleh data teoritis dari buku-buku dan literatur lainnya yang berhubungan dengan masalah yang dibahas.
2. Riset Lapangan, yaitu penelitian yang dilakukan untuk memperoleh gambaran data-data dan keterangan yang merupakan dasar penulisan tesis ini dengan cara mengadakan pengumpulan data melalui Data Sekunder yaitu berdasarkan studi literatur, data yang berasal dari PT. Pertamina Tongkang, PT. Pertamina (Persero), Departemen Perhubungan, BP Migas, kepustakaan, serta data dari pihak yang terkait.

Pada penelitian ini, data primer didapatkan dengan cara wawancara mendalam. Metode pengumpulan data dengan menggunakan wawancara dilakukan untuk menambah literatur peneliti dan dapat menjawab penjelasan mengenai lingkungan eksternal dan lingkungan internal serta

strategi yang digunakan oleh PT. Pertamina Tongkang. Wawancara ini dilakukan terhadap :

1. **Direktur Usaha**  
Informasi yang ingin didapatkan adalah mengenai gambaran umum perusahaan dan rencana dan peluang perusahaan untuk masuk ke pasar global.
2. **Manajer *Business Development***  
Informasi yang ingin didapatkan adalah mengenai gambaran umum perusahaan, gambaran umum industri, dan rencana dan peluang bisnis perusahaan, dan lingkungan eksternal perusahaan.
3. **Manajer Sumber Daya Manusia**  
Informasi yang ingin didapatkan adalah mengenai gambaran umum divisi SDM, fungsi SDM, permasalahan serta kekuatan dan kelemahan pada lingkungan SDM Perusahaan.
4. **Manajer Pemasaran**  
Informasi yang ingin didapatkan adalah mengenai gambaran umum divisi pemasaran, fungsi pemasaran, permasalahan serta kekuatan dan kelemahan pada lingkungan pemasaran Perusahaan.
5. **Manajer Akuntansi dan Keuangan**  
Informasi yang ingin didapatkan adalah mengenai gambaran umum divisi akuntansi dan keuangan, fungsi akuntansi dan keuangan, permasalahan serta kekuatan dan kelemahan pada lingkungan akuntansi dan keuangan Perusahaan.
6. **Manajer Operasi.**  
Informasi yang ingin didapatkan adalah mengenai gambaran umum divisi operasi, fungsi operasi, permasalahan serta kekuatan dan kelemahan pada lingkungan operasi Perusahaan.

Wawancara dilakukan secara bertahap dan bergantian sesuai waktu yang telah disepakati.

Peneliti tidak melakukan pengumpulan data primer dengan cara *Focus Group Discussion (FGD)*. Dikarenakan peneliti menghadapi kesulitan untuk mengumpulkan para informan (direktur usaha dan lima manajer yang tepat dijadikan informan) diatas dalam waktu yang tepat dan bersamaan.

### **3.6. Metode Analisis Data**

Pada penelitian ini, alat analisis yang digunakan adalah analisis strategi bersaing generik. Bahwa untuk menanggulangi kelima kekuatan persaingan diatas adalah melalui tiga pendekatan strategi generik yang secara potensial akan berhasil untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Ketiga pendekatan tersebut adalah :

- Strategi Kepemimpinan Biaya
- Strategi Diferensiasi
- Strategi Fokus

### **3.7. Nara Sumber**

Nara sumber penelitian ini adalah manajemen tingkat menengah dan atas PT PertaminaTongkang.

## **BAB IV PEMBAHASAN**

### **4.1. Strategi Pengembangan Bisnis Perusahaan**

#### **4.1.1. Analisis Lingkungan Eksternal**

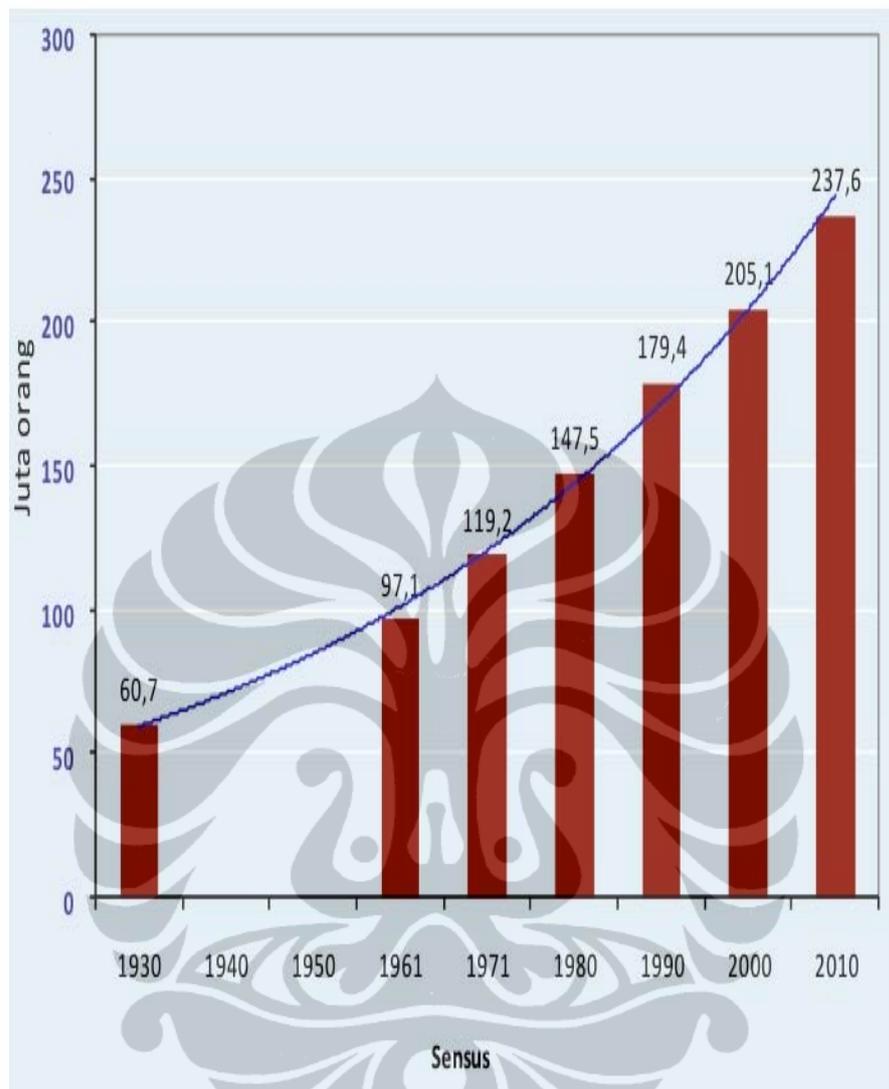
PT Pertamina Tongkang (PTK) adalah sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri Jasa Maritim sektor Migas, lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang besar terhadap perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri atas dua bagian yaitu lingkungan umum dan lingkungan industri.

##### **4.1.1.1. Lingkungan Umum**

Lingkungan umum adalah lingkungan makro yang pengaruhnya harus ditangani dengan seksama agar perusahaan menjalankan usahanya dengan baik dalam meraih keuntungan dan menghindari kerugian. Adapun beberapa komponen lingkungan umum yang berpengaruh besar terhadap industri Jasa Maritim Sektor Migas adalah demografi, ekonomi, hukum, sosial budaya, dan teknologi.

#### **1. Lingkungan Demografi**

Jumlah pertumbuhan penduduk merupakan faktor yang berpengaruh dalam Lingkungan Demografi. Jumlah pertumbuhan penduduk merupakan peluang bagi semua perusahaan termasuk PTK untuk mendapatkan tenaga kerja yang murah dan memasarkan produk atau jasanya. Hasil sensus penduduk tahun 2010 menjelaskan bahwa Indonesia mengalami peningkatan pertumbuhan penduduk setiap tahunnya. Berikut grafik jumlah penduduk Indonesia menurut hasil sensus.

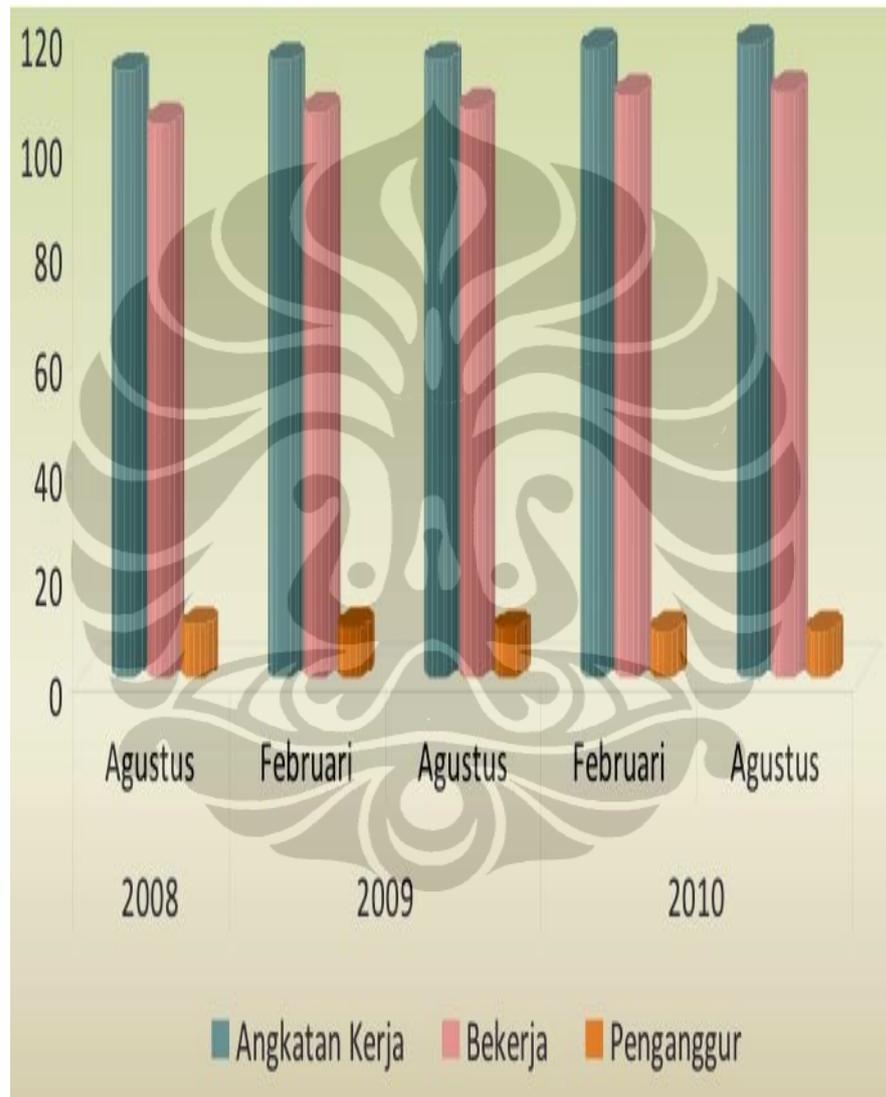


Sumber : Data Sensus Penduduk Tahun 2010 dari Biro Pusat Statistik

Gambar IV.1 Jumlah Penduduk Indonesia Berdasarkan Hasil Sensus

Berdasarkan grafik diatas bahwa sensus yang dilaksanakan pada bulan Mei 2010 menunjukkan bahwa jumlah penduduk Indonesia sebanyak 237.556.363 orang, yang terdiri dari 119.507.580 laki-laki dan 118.048.783 perempuan. Bila dibandingkan dengan sensus penduduk tahun 2000 yang berjumlah 205.132.458 orang, maka selama 10 tahun terakhir penduduk Indonesia bertambah sekitar 32,5 juta orang atau meningkat dengan tingkat (laju) pertumbuhan sebesar 1,49 persen.

PTK memanfaatkan meningkatnya jumlah pertumbuhan penduduk di Indonesia untuk mendapatkan tenaga kerja yang murah. Dimana dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk maka jumlah angkatan kerja akan semakin banyak. Berikut grafik jumlah pekerja di Indonesia.



Sumber: Data Ketenagakerjaan Tahun 2010 Biro Pusat Statistik

Gambar IV.2 Jumlah Angkatan Kerja, Penduduk yang Bekerja, dan Penganggur Tahun 2008-2010 (juta orang)

Berdasarkan gambar diatas, jumlah angkatan kerja pada Agustus 2010 mencapai 116,5 juta orang, bertambah 530 ribu orang dibanding angkatan kerja Februari 2010 sebesar 116,0 juta orang atau bertambah 2,7 juta orang dibanding Agustus 2009 sebesar 113,8 juta orang. Dan jumlah penduduk yang bekerja pada Agustus 2010 mencapai 108,2 juta orang, bertambah 800 ribu orang dibanding keadaan pada bulan Februari 2010 sebesar 107,4 juta orang atau bertambah 3,3 juta orang dibanding keadaan Agustus 2009 sebesar 104,9 juta orang.

Tabel IV.1 Penduduk Usia 15 Ke Atas yang Bekerja Menurut Lapangan Pekerjaan Utama Tahun 2008-2010 (juta orang)

Lapangan Pekerjaan Utama	2008		2009		2010	
	Agustus	Februari	Agustus	Februari	Agustus	Februari
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	
1. Pertanian	41,33	43,03	41,61	42,83	41,49	
2. Industri	12,55	12,62	12,84	13,05	13,82	
3. Konstruksi	5,44	4,61	5,49	4,84	5,59	
4. Perdagangan	21,22	21,84	21,95	22,21	22,49	
5. Transportasi, Pergudangan dan Komunikasi	6,18	5,95	6,12	5,82	5,62	
6. Keuangan	1,46	1,48	1,49	1,64	1,74	
7. Jasa Kemasyarakatan	13,10	13,61	14,00	15,62	15,96	
8. Lainnya <sup>1)</sup>	1,27	1,35	1,39	1,40	1,50	
<b>Jumlah</b>	<b>102,55</b>	<b>104,49</b>	<b>104,87</b>	<b>107,41</b>	<b>108,21</b>	

Sumber: Data Ketenagakerjaan Tahun 2010 Biro Pusat Statistik

Berdasarkan gambar diatas pada tahun 2010, ada beberapa sektor yang mengalami penurunan jumlah pekerja yaitu diantaranya adalah sektor transportasi, pergudangan, dan komunikasi yang mengalami penurunan sekitar 500 ribu orang (8,17%) dibandingkan Agustus 2009. Hal ini akan mengakibatkan PTK kesulitan untuk mendapatkan tenaga kerja yang mempunyai kualitas yang tinggi untuk Sumber Daya pekerja lautnya.

Unsur pemasaran jasa PTK yang bergerak pada sektor Migas akan dapat merasakan manfaat pertambahan jumlah penduduk secara tidak langsung sebagai akibat konsumsi BBM pada masyarakat juga meningkat seiring dengan meningkatnya jumlah penduduk tersebut. Berikut tabel konsumsi BBM dan Non BBM di Indonesia.

Tabel IV.2 Konsumsi BBM dan Non BBM tahun 2005 – 2010  
berdasarkan jenis energi (ribu setara barel minyak)

Year	Avgas	Avtur	Mogas	Minyak Tanah	Minyak Solar	Minyak Diesel	Minyak Bakar	Total BBM		LPG		Non BBM
								Ribu SBM	Ribu KL	Ribu SBM	Ribu Ton	
2005	17	13.682	101.867	67.395	175.518	5.893	33.431	397.802	63.927	8.453	992	10.334
2006	19	14.303	99.458	59.412	164.656	3.289	33.554	374.691	60.222	9.414	1.104	11.457
2007	12	14.845	105.940	58.672	166.448	1.781	35.756	383.453	61.664	10.925	1.282	39.873
2008	11	15.526	114.796	46.836	175.148	1.196	34.594	388.107	62.388	15.718	1.844	127.044
2009	9	16.262	129.255	28.332	173.134	959	31.190	379.142	61.037	25.259	2.963	18.224
2010	15	22.180	148.575	18.093	174.669	990	23.719	388.241	61.730	31.966	3.751	9.077

Sumber: Ditjen Migas

Berdasarkan data diatas, jumlah konsumsi BBM pada tahun 2010 meningkat sebesar 9.099 ribu setara barel minyak dibanding pada tahun 2009 atau meningkat sebesar 2,34%. Dan jumlah konsumsi LPG pada tahun 2010 meningkat sebesar 6.707 ribu setara barel minyak pada tahun 2010 atau meningkat sebesar 20,98%.

## 2. Lingkungan Ekonomi

Kondisi ekonomi domestik sangat berpengaruh terhadap perkembangan setiap perusahaan di Indonesia. Faktor-faktor kondisi ekonomi tersebut diantaranya adalah pertumbuhan ekonomi, laju inflasi, perdagangan, dan lainnya.

*Output* atau pendapatan nasional merupakan ukuran paling komprehensif dari tingkat aktivitas ekonomi suatu Negara. Salah satu ukuran yang lazim digunakan untuk output adalah produk domestik bruto (PDB) yang berarti perekonomian total dari setiap orang di dalam perekonomian suatu Negara. *Output* ini dinyatakan dalam satuan mata uang (rupiah) sebagai jumlah dari total keluaran barang dan jasa dikalikan dengan harga per unitnya. Berikut tabel PDB Indonesia dari tahun 2008-2010.

Tabel IV.3 Nilai PDB Menurut Lapangan Usaha Tahun 2008-2010

Lapangan Usaha	Atas Dasar Harga Berlaku (Triliun Rupiah)			Atas Dasar Harga Konstan 2000 (Triliun Rupiah)			Laju Pertumbuhan 2010	Sumber Pertumbuhan 2010
	2008	2009	2010	2008	2009	2010	(Persen)	(Persen)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1. Pertanian, Peternakan, Kehutanan dan Perikanan	716,7	857,3	985,1	284,6	295,9	304,4	2,9	0,4
2. Pertambangan dan Penggalian	541,3	591,9	716,4	172,5	180,2	186,4	3,5	0,3
3. Industri Pengolahan	1 376,4	1 477,7	1 594,3	557,8	569,8	595,3	4,5	1,2
4. Listrik, Gas dan Air Bersih	40,9	47,2	50,0	15,0	17,1	18,1	5,3	0,0
5. Konstruksi	419,7	555,2	661,0	131,0	140,3	150,1	7,0	0,4
6. Perdagangan, Hotel dan Restoran	691,5	744,1	881,1	363,8	368,6	400,6	8,7	1,5
7. Pengangkutan dan Komunikasi	312,2	352,4	417,5	165,9	191,6	217,4	13,5	1,2
8. Keuangan, Real Estat dan Jasa Perusahaan	368,1	404,0	462,8	198,8	208,8	220,6	5,7	0,5
9. Jasa-jasa	481,9	574,1	654,7	193,1	205,4	217,8	6,0	0,6
<b>Produk Domestik Bruto (PDB)</b>	<b>4 948,7</b>	<b>5 603,9</b>	<b>6 422,9</b>	<b>2 082,5</b>	<b>2 177,7</b>	<b>2 310,7</b>	<b>6,1</b>	<b>6,1</b>
<b>PDB Tanpa Migas</b>	<b>4 427,6</b>	<b>5 139,0</b>	<b>5 924,0</b>	<b>1 939,6</b>	<b>2 035,9</b>	<b>2 169,5</b>	<b>6,6</b>	<b>-</b>

Sumber: Data Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tahun 2010 Biro Pusat Statistik

Selama tahun 2010, semua sektor ekonomi mengalami pertumbuhan. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada sektor Pengangkutan dan Komunikasi yang mencapai 13,5%. Sektor Pertambangan dan Penggalian juga mengalami pertumbuhan yang mencapai 3,5%. Secara keseluruhan PDB mengalami peningkatan sebesar 6,1%. Dengan tingkat pertumbuhan ekonomi yang semakin meningkat, menyebabkan perekonomian masyarakat juga semakin baik, dan hal ini akan menaikkan permintaan barang atau jasa secara langsung maupun tidak langsung. Dan semakin tinggi daya beli masyarakat, maka permintaan masyarakat baik sektor industri maupun komersial terhadap produk Migas akan meningkat. Hal ini dapat dirasakan secara tidak langsung oleh PTK yang bergerak dalam industri jasa maritim sektor Migas, karena sesuai dengan tabel diatas menunjukkan bahwa Industri Pengangkutan dan Komunikasi serta Industri Pertambangan dan Penggalian memang juga meningkat pada tahun 2010 ini.

Faktor berikutnya dalam lingkungan ekonomi adalah Inflasi. Dimana pada tahun 2010 laju inflasi mengalami peningkatan sebesar 6,96 dibandingkan tahun 2009. Rata rata inflasi tahun 2010 adalah 6,96%, sedangkan rata-rata suku bunga Sertifikat Bank Indonesia (SBI) adalah 6,50%. Dengan begitu suku bunga sektor riil (real interest rate) menjadi -0,46%. Dengan angka tersebut, maka perbankan akan sulit untuk menyalurkan kredit kepada sektor riil. Namun dalam perkembangan pada tahun 2011 di bulan Oktober dimana tingkat inflasi menjadi turun sekitar 2,85% sedangkan rata-rata SBI tetap 6,50% sehingga *real interest rate* menjadi 3,65%. Dengan angka tersebut maka pada tahun 2011 ini perbankan akan menyalurkan lebih banyak lagi kredit pada sektor riil. Oleh karena itu PTK dalam mengembangkan usahanya dapat memanfaatkan kondisi inflasi dan suku bunga SBI yang semakin membaik pada tahun 2011 untuk mendapatkan modalnya dengan bunga yang tetap rendah. Berikut tabel laju inflasi Indonesia berdasarkan komoditi.

Tabel IV.4 Inflasi Negara Indonesia Berdasarkan Komoditi tahun 2009 – 2011

Tahun/Bulan	Bahan Makanan	Makanan Jadi, Minuman, Rokok, dan Tembakau	Perumahan, Air, Listrik, Gas, dan Bahan Bakar	Sandang	Kesehatan	Pendidikan, Rekreasi dan Olahraga	Transpor, Komunikasi, dan Jasa Keuangan	Indeks Umum
<b>2011</b>	<b>1,40</b>	<b>3,79</b>	<b>2,96</b>	<b>5,91</b>	<b>3,90</b>	<b>5,04</b>	<b>1,65</b>	<b>2,85</b>
Oktober	-0,35	0,26	0,20	-1,26	0,26	0,30	-0,41	-0,12
September	-0,09	0,48	0,26	0,97	0,22	0,54	0,18	0,27
Agustus	1,07	0,46	0,33	3,07	0,26	2,14	0,80	0,93
Juli	1,84	0,42	0,19	0,62	0,27	0,97	0,17	0,67
Juni	1,27	0,41	0,30	0,57	0,41	0,18	0,15	0,55
Mei	-0,28	0,22	0,25	0,64	0,50	0,03	0,14	0,12
April	-1,90	0,20	0,21	0,75	0,38	0,08	0,07	-0,31
Maret	-1,94	0,32	0,29	0,38	0,38	0,17	0,08	-0,32
Februari	-0,33	0,47	0,40	-0,08	0,69	0,13	0,15	0,13
Januari	2,21	0,49	0,48	0,15	0,47	0,42	0,31	0,89
<b>2010</b>	<b>15,64</b>	<b>6,96</b>	<b>4,08</b>	<b>6,51</b>	<b>2,19</b>	<b>3,29</b>	<b>2,69</b>	<b>6,96</b>
Desember	2,81	0,36	0,21	1,08	0,16	0,07	0,25	0,92
November	1,49	0,46	0,25	0,89	0,09	0,08	0,01	0,60
Oktober	-0,85	0,48	0,36	1,73	0,24	0,44	-0,57	0,06
September	0,44	0,52	0,25	1,08	0,23	0,26	0,57	0,44
Agustus	0,47	0,67	1,59	0,06	0,27	1,27	0,36	0,76
Juli	4,69	0,65	0,26	-0,09	0,27	0,86	1,51	1,57
Juni	3,20	0,41	0,23	0,93	0,06	0,06	0,15	0,97
Mei	0,49	0,34	0,09	1,19	0,11	0,02	0,02	0,29
April	0,33	0,24	0,10	0,14	0,17	0,01	0,04	0,15
Maret	-0,91	0,28	0,13	0,01	0,25	0,02	0,07	-0,14
Februari	0,86	0,40	0,20	-0,47	0,18	0,07	0,11	0,30
Januari	1,73	1,93	0,34	-0,20	0,15	0,10	0,16	0,84
<b>2009</b>	<b>3,88</b>	<b>7,81</b>	<b>1,83</b>	<b>6,00</b>	<b>3,89</b>	<b>3,89</b>	<b>-3,67</b>	<b>2,78</b>
Desember	-0,13	0,93	0,28	0,95	0,20	0,01	0,35	0,33
November	-0,82	0,26	0,15	0,98	0,19	0,13	-0,08	-0,03
Oktober	0,28	0,70	0,24	0,37	0,20	0,34	-0,71	0,19
September	2,43	1,08	0,18	1,28	0,29	0,43	0,89	1,05
Agustus	1,29	0,73	0,21	0,01	0,35	1,26	-0,02	0,56
Juli	1,14	0,29	0,08	-0,23	0,13	1,21	0,28	0,45
Juni	-0,18	0,29	0,04	0,30	0,23	0,09	0,25	0,11
Mei	-0,25	0,48	0,09	-0,48	0,62	0,07	0,00	0,04
April	-1,33	0,40	0,12	-1,70	0,34	0,05	0,07	-0,31
Maret	-0,26	0,52	0,20	1,02	0,73	0,06	0,25	0,22
Februari	0,95	0,91	0,28	2,85	0,17	0,04	-2,43	0,21
Januari	0,76	0,95	-0,06	0,55	0,37	0,12	-2,53	-0,07

Sumber: Data Laju Inflasi Tahun 2010 Biro Pusat Statistik

### 3. Lingkungan Hukum

Asas *Cabotage* di Indonesia di tandai dengan terbitnya Instruksi Presiden (Inpres) No. 5 tahun 2005 tentang Pemberdayaan Industri Maritim Nasional pada bulan Maret 2005. Kemudian dilanjutkan dengan keluarnya KM No 71 tahun 2005 dan UU No. 17 tahun 2008. Asas *cabotage* menjelaskan bahwa seluruh angkutan laut dalam negeri untuk barang dan penumpang wajib dilakukan oleh armada nasional. Sejak saat itu, investasi pada sektor jasa maritim terus menggeliat.

Untuk kapal jenis *offshore*, Asas *cabotage* diharapkan sudah diterapkan semua pada tahun 2011. Berdasarkan PP Nomor 20 Tahun 2010, kapal jenis *offshore* terbagi atas tiga kategori yakni A, B, dan C. Kelompok A yakni jenis *Tugboats, Mooring Boats, Utility Vessels, Barges, Landing Craft, Oil Barges, Security Boats, Sea Trucks, Crew Boats, Crane Barges, Pilot Barges, dan Anchor Boat*. Sedangkan untuk kelompok B yakni jenis *Anchor Handling and Tugs (AHT), Anchor Handling and Tug Supply (AHTS), ASD Tugboats, Platform Supply Vessel (PSV), Seismic Vessel, Crane Barge, Floating Storage, and Offloading (FSO), Floating Production Storage and Offloading (FPSO)*. Adapun kapal kelompok C yakni *Jack Up Rig, Drill Ship, Submersible Rig, dan Cable Laying Ship*.

Pada tanggal 4 April 2011, pemerintah mengeluarkan UU Nomor 22 tahun 2011 untuk merevisi UU Nomor 20 tahun 2010, yang inti dari UU tersebut adalah memberikan kesempatan bagi kapal berebendera asing untuk beroperasi di Indonesia hanya untuk jenis kapal *offshore* yang mempunyai kegiatan diantaranya survey minyak dan gas bumi, pengeboran, konstruksi lepas pantai, penunjang operasi lepas pantai, pengerukan, serta *salvage* dan pekerjaan bawah air. Namun revisi UU ini tidak berpengaruh terhadap PTK karena PTK tidak mempunyai jenis kapal diatas.

Selain mengenai Asas *cabotage*. Kondisi hukum yang dapat menunjang perkembangan industri jasa maritim adalah keluarnya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 80 tahun 2011 yang berisi

mengenakan bea impor kapal menjadi 0%. PMK ini untuk menggantikan PMK Nomor 241 tahun 2010 yang mengenakan bea impor kapal sebesar 5%. Jenis kapal yang termasuk kedalam PMK Nomor 80 tahun 2011 itu adalah untuk jenis kapal *offshore* kelompok A dan B, sebagian kapal kelompok C, dan kapal jenis *tug and barge* serta kontainer. PMK ini tentunya akan mempengaruhi PTK dalam menghemat biaya impor kapalnya.

Bagi PTK yang bergerak pada jasa maritim sektor migas, penerapan Asas *cabotage* dan pengenaan bea impor kapal 0% akan membuka peluang baginya untuk berkembang. Dengan penerapan *cabotage*, maka persaingan PTK yang dimana seluruh kapalnya berbendera Indonesia menjadi berkurang karena kapal berbendera asing kini tidak boleh lagi diterapkan di Indonesia terutama untuk jenis-jenis kapal yang dimiliki oleh PTK. Dan dengan pengenaan bea impor kapal 0%, maka PTK biaya impor kapal akan semakin rendah, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kembali investasi PTK terhadap asset berupa kapal.

#### **4. Lingkungan Sosial dan Budaya**

Perilaku masyarakat Indonesia yang mengarah kepada pola konsumtif merupakan peluang dalam pemasaran suatu produk atau jasa. Termasuk pada zaman modern ini, kebutuhan masyarakat akan kendaraan bermotor akan semakin tinggi, Data dari kepolisian Republik Indonesia menyebutkan bahwa pertumbuhan kendaraan bermotor di Indonesia tumbuh sekitar 5-6% per tahun. Hal ini akan mengakibatkan permintaan Bahan Bakar Minyak (BBM) akan meningkat. Belum lagi permintaan dari para pelaku Industri di Indonesia yang juga masih bergantung pada BBM. Sesuai dengan gambar IV.4 konsumsi BBM di Indonesia mengalami peningkatan sebesar 2,34% pada tahun 2010 dibandingkan tahun 2009.

Dengan permintaan masyarakat yang tinggi terhadap BBM, maka hal ini akan berimbas terhadap industri jasa pendukung dari industri BBM tersebut, termasuk industri jasa maritim sebagai salah satu alat pengangkut

BBM tersebut. PTK sebagai perusahaan jasa maritim sektor Migas dapat memanfaatkan kondisi perilaku masyarakat Indonesia yang konsumtif terhadap BBM untuk meningkatkan pemasaran jasanya.

## **5. Lingkungan Teknologi**

Perkembangan teknologi yang sangat pesat di dunia sangat mempengaruhi semua jenis usaha. Negara kita masih tertinggal dalam bidang teknologi dibandingkan dengan Negara-negara tetangga seperti Singapura dan Malaysia. Infrastruktur yang belum memadai dan iklim investasi yang kurang mendukung menjadi penyebab dari lambatnya perkembangan teknologi di Indonesia.

Perkembangan teknologi yang pesat juga dialami oleh usaha perkapalan. Teknologi kapal harus didukung oleh empat unsur yaitu teknologi perancangan, konstruksi, perlengkapan, dan perawatan. Teknologi perancangan itu meliputi pemilihan dan perhitungan yang memadai tentang bahan, kapasitas, instalasi ruang mesin, dan rencana permesinan. Teknologi konstruksi yaitu mencakup ke dalam semua sifat struktural bagian kapal, termasuk bahan pembuatan kapal. Sedangkan sistem perlengkapan kapal antara lain adalah sistem propulsi, navigasi, telekomunikasi, dan peralatan bongkar muat. Pemilihan dan perlakuan sistem tersebut memerlukan perhatian seksama karena akan berpengaruh terhadap kinerja kapal. Dan perawatan kapal yang mencakup seluruh bagian kapal seperti mesin, alat navigasi, badan kapal, dan lain-lain. Dengan penjelasan diatas dimana teknologi kapal harus didukung 4 unsur yang penting, maka dalam usaha jasa maritim dapat terlihat jelas bahwa pemanfaatan teknologi dapat mengeluarkan biaya yang sangat besar. Oleh karena itu, PTK harus memperhitungkan biaya investasi yang akan ditanam ke dalam hal-hal yang berkaitan dengan teknologi kapal. PTK harus mampu secara cermat dalam memanfaatkan perkembangan teknologi perkapalan tersebut secara tepat dan optimal.

#### 4.1.1.2. Lingkungan Industri

Terdapat lima kekuatan utama yang dapat mempengaruhi persaingan di dalam suatu industri, yaitu : persaingan diantara perusahaan yang ada, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman dari produk atau jasa pengganti, dan ancaman masuknya pendatang baru. Kelima kekuatan ini dapat menentukan keberlangsungan hidup suatu perusahaan dengan menciptakan keuntungan dan kemampuan bertahan dalam suatu industri. Perusahaan harus mampu mengidentifikasi lima kekuatan tersebut untuk dapat menanggulangi sehingga perusahaan dapat merumuskan strategi bersaing dengan tepat.

Industri jasa maritim terus menghadapi kondisi persaingan yang selalu berubah-ubah baik di Indonesia maupun pada tingkat global. Di Indonesia, industri jasa maritim sektor migas saat ini merupakan industri yang berkembang. Saat ini terdapat 40 perusahaan angkutan laut sektor migas yang terdaftar di *Indonesian National Shipowners Association (INSA)*. Persaingan antar pesaing dalam industri ini juga berlangsung ketat. Masing-masing perusahaan memiliki tarif harga sewa yang kompetitif sesuai dengan daya muat (*Gross Tonnage*) dan kekuatan (*Horse Power*) dari kapal yang dimilikinya.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam industri yang sedang berkembang dan dinamis, maka PTK harus mampu selalu mengukur dan mengidentifikasi posisi bersaingnya dengan cara terus memantau posisinya secara berkala dan harus selalu siap melakukan perubahan-perubahan strategisnya. Dengan cara ini PTK juga bisa mengetahui posisinya di dalam pasar untuk meraih keunggulan relatif terhadap para pesaingnya dalam industri tersebut.

##### 1. Para Pesaing di dalam Industri

Keunggulan kompetitif yang utama dalam bersaing dalam industri jasa maritim sektor migas adalah kepemilikan kapal yang mempunyai usia yang relatif muda dari para perusahaan dalam industri. Kapal-kapal harus

terus menerus diperbaharui agar perusahaan dapat mampu terus bersaing dalam industri tersebut. Oleh karena itu Manajer *Business Development* PTK mengatakan kekuatan modal akan menjadi faktor penentu perusahaan untuk memiliki kapal yang mempunyai usia yang relatif muda.

Selain itu, unsur *compliance* terhadap sertifikasi-sertifikasi kapal seperti ISM Code, ISPS Code, ISO 14000 dan OHSAS 18000 juga menjadi faktor penentu dalam keunggulan kompetitif dalam industri ini. Sertifikasi ini akan menjadi penentu kualitas dalam sebuah kapal untuk memenuhi syarat industri dan sebagai daya saing antar pesaing yang ada.

Menurut informasi ABS (*american bureau of shipping*), proporsi kapal AHT dan AHTS dalam mendukung kegiatan eksplorasi dan produksi migas cukup besar yaitu 33% untuk AHT dan 19% untuk AHTS. Dalam pangsa pasar AHT dan AHTS penguasaan pasar PTK adalah sebesar 13%, menempati peringkat ketiga setelah PT Baruna Raya Logistik yang menguasai pasar 43% dan PT Swasti Bahari Utama yang menguasai pasar 16%. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat persaingan yang dihadapi oleh PTK cukup tinggi karena PTK belum mampu untuk menguasai pasar dan mengungguli para pesaingnya secara maksimal. Usia kapal-kapal milik PTK yang sebagian sudah relatif tidak muda lagi menjadi salah satu kendala bagi PTK untuk menghadapi pesaing. Selain tentunya juga modal yang dimiliki oleh PTK yang terbatas. Berikut adalah daftar kapal AHT dan AHTS yang dimiliki oleh PTK per bulan September 2011:

Tabel IV.5 Daftar Kapal Milik PTK Jenis AHT dan AHTS

<b>Nama Kapal</b>	<b>Status</b>	<b>Tahun Pembuatan</b>
Pertamina Supply 28	<i>Idle / Laid Up</i>	1975
Pertamina Supply 29	<i>Spot Market</i>	1976
Pertamina Supply 26	<i>Inshore For Repairs</i>	2003
Peteka 5402	<i>Spot Market</i>	2006
Peteka 5401	<i>Operating</i>	2006

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Dari data diatas dapat dilihat bahwa terdapat 2 kapal AHT dan AHTS PTK yang berusia sudah tua. Kapal yang mempunyai usia tua, tentunya produktifitasnya sudah mulai berkurang. Kecepatan yang berkurang, teknologi yang tertinggal, dan tingkat pemeliharaan yang tinggi adalah faktor dari berkurangnya produktifitas kapal tersebut. Sehingga kapal-kapal usia tua PTK tersebut tidak mampu lagi untuk bersaing dengan kapal-kapal muda yang dimiliki oleh pesaing lainnya seperti PT Baruna Raya Logistik. Strategi yang dilakukan oleh PTK dalah hal ini adalah PTK akan meremajakan semua kapal-kapal yang mempunyai usia tua dengan cara menjual kapal tua tersebut dan membangun kapal-kapal baru. Strategi ini sudah berlangsung beberapa tahun ini, sehingga sekarang tinggal dua kapal yang mempunyai usia tua. Dan saat ini pun kedua kapal ini sedang diusahakan untuk dijual.

## 2. Pendetang Baru Potensial

Dengan diberlakukannya Inpres Nomor 5 Tahun 2005 yang intinya adalah mengenai kemudahan-kemudahan bagi Perusahaan Maritim dalam membangun kapal baru, maka ancaman pendatang baru pada industri ini adalah relatif besar. Kemudian dengan diberlakukannya *Asean Free Trade Area (AFTA) – China* pada tahun 2010 akan semakin menambah peluang bagi para pendatang baru untuk memasuki industri ini. Namun, *entry barrier* untuk masuk ke dalam industri ini juga masih relatif tinggi, terutama dibutuhkan faktor modal yang besar untuk membangun kapal-kapal yang membutuhkan spesifikasi tertentu dalam setiap pembangunannya. Selain itu Asas *cabotage* yang diterapkan juga akan menjadi *entry barrier* bagi perusahaan-perusahaan maritim asing untuk masuk ke dalam industri ini di Indonesia.

*Entry barrier* tersebut diatas tidak akan menutup kemungkinan untuk masuknya para pemain baru dalam industri jasa maritim sektor migas. Perusahaan-perusahaan maritim yang mempunyai modal yang besar akan dengan mudah membangun kapal baru dan memasuki pasar sektor migas ini dengan melakukan pemasaran langsung kepada Kontraktor Kerjasama (KKS). Dan dengan penerapan Asas *cabotage* ternyata juga bisa membuka peluang bagi para perusahaan-perusahaan maritim lokal untuk melakukan *joint venture* dengan perusahaan maritim asing untuk menambah modalnya dalam melakukan pembangunan kapal.

*Entry barrier* yang lain yang bisa terjadi di Industri Jasa Maritim Sektor Migas adalah Biaya Beralih Pemasok (*Switching Cost*) yang tinggi. Biaya Beralih Pemasok adalah biaya awal yang harus dikeluarkan para pelanggan untuk mengakses ke suatu layanan. Para pengguna jasa kapal biasanya membutuhkan biaya yang tinggi dalam awal untuk melakukan sewa kapal, seperti mengeluarkan biaya untuk tender, biaya untuk pemenuhan regulasi dari instansi terkait, biaya survey ke kapal, dan lain-lain. Sehingga para pengguna jasa kapal atau pelanggan akan enggan pindah karena biaya awal yang sudah korbankan tersebut sebagai pengikat kerja sama akan hilang.

Manajer *Business Development* PTK mengatakan bahwa pada saat ini pendatang baru potensial yang akan dihadapi oleh PTK adalah adanya rencana dari PT Pertamina (Persero) untuk melepas salah satu direktoratnya yaitu Direktorat Perkapalan untuk menjadi anak perusahaan dari Pertamina. Sehingga nantinya terdapat dua anak perusahaan Pertamina yang bergerak di bidang yang sama yaitu dalam bidang jasa maritim sektor migas. *Entry barrier* dari rencana Pertamina tersebut dalam membuat Direktorat Perkapalannya menjadi anak perusahaan tentunya akan lebih sedikit karena Pertamina adalah perusahaan yang mempunyai modal yang besar. Selain itu, PT Pertamina adalah BUMN yang besar di Indonesia yang juga mempunyai jaringan yang kuat dengan pemerintah sehingga akan lebih mudah untuk membuat anak perusahaan sendiri. Hal ini akan menjadi ancaman bagi PTK karena sebagian besar pengguna jasa kapal PTK adalah Pertamina itu sendiri. Sehingga ditakutkan jika rencana tersebut terwujud, penggunaan jasa kapal-kapal milik PTK oleh Pertamina akan diambil alih oleh anak perusahaan barunya tersebut.

### **3. Ancaman Produk Substitusi**

Di dalam Industri *Offshore*, Kapal AHTS dan AHT diperuntukkan untuk membantu Perusahaan Migas dalam mendukung kegiatan eksplorasi perminyakan di lepas pantai. Sehingga kapal jenis lain sangat kecil kemungkinannya untuk menggantikan atau mensubstitusi kapal jenis AHTS dan AHT tersebut karena memang jenis kapal AHTS dan AHT ini mempunyai spesifikasi yang khusus untuk menunjang kegiatan eksplorasi di lepas pantai.

Namun untuk bisnis jasa *Logistic Base* untuk menunjang kegiatan Logistik Migas dan Industri Umum bisa digantikan dengan keberadaan pelabuhan umum yang memiliki fasilitas pergudangan dan *open stage*. Karena memang *Logistic Base* tidak memerlukan spesifikasi bangunan dan fasilitas yang khusus dan sulit ditiru.

#### 4. Kekuatan Tawar dari Pembeli

Pada Industri Jasa Maritim Sektor Migas, kekuatan tawar menawar para pembeli atau pemakai jasa termasuk tinggi. Dimana para pemakai jasa mempunyai ketentuan mengenai spesifikasi dan persyaratan kapal yang akan digunakan sesuai dengan kebutuhan dan regulasi yang ada. Berbagai macam sertifikasi-sertifikasi kapal baik secara umum maupun secara khusus itu juga menjadi daya tawar dari para pemakai jasa. Apalagi setiap para pemakai jasa mempunyai spesifikasi dan persyaratan yang berbeda-beda yang menyebabkan daya tawar pembeli membuat semakin tinggi.

Manajer *Business Development* PTK mengatakan pada saat ini pemakai jasa kapal-kapal PTK yang terbesar adalah PT Pertamina (Persero). Dimana pada tahun 2008, PTK mendapatkan penunjukan langsung dari Pertamina untuk melakukan angkutan BBM untuk trayek-trayek berikut :

- Plaju / Tg Uban / P Sambu – Jambi / Pangkal Balam
- Balikpapan – Samarinda
- Dumai – Siak
- Tanjung Uban – Lhokseumawe

Pada tanggal 25 Januari 2010 sesuai SK Dirut Pertamina Nomor 51 tahun 2010 mengenai penunjukan langsung *non-core business* Pertamina kepada Anak Perusahaan, PTK membuat MOU dengan Pertamina dalam rangka membangun sinergi antara Pertamina dengan anak perusahaan. MOU tersebut memberikan peluang bagi PTK untuk memasuki pasar angkutan BBM Pertamina dengan menggunakan kapal tanker. Dengan situasi saat ini, dimana Pertamina menjadi pelanggan terbesar PTK, maka hal ini akan memudahkan PTK dalam melakukan strategi pemasaran dengan adanya MOU dan sistem penunjukan langsung tersebut. Sehingga kekuatan tawar menawar dari pembeli terhadap PTK akan menjadi rendah karena persyaratan dan spesifikasi lebih homogen dan PTK otomatis sudah pasti mendapatkan pengguna jasa kapalnya dengan harga yang pasti.

Selain Pertamina, para pemakai jasa kapal atau pelanggan PTK adalah sebagai berikut : Chevron Indonesia, INPEX, Badak LNG, Exxon Mobil, Conoco Philips, Petro China, CNOOC Ses Limited, Kondur Petroleum, dan Shell. Namun proporsi para pelanggan selain Pertamina diatas termasuk kecil sehingga tidak akan merubah secara signifikan mengenai kekuatan tawar menawar pelanggan PTK.

### **5. Kekuatan Tawar dari Pemasok**

Dalam Industri Jasa Maritim Sektor Migas, kekuatan tawar dari pemasok atau galangan kapal relatif sedang. Manajer *Business Development* PTK mengatakan dengan mulai banyaknya industri galangan kapal baik di dalam negeri maupun luar negeri, maka akan membuat harga pembangunan kapal akan menjadi lebih kompetitif. Selain galangan kapal, industri pendukung seperti *spare part*, pemasok pelumas, dan kelengkapan *material deck* kapal juga sudah semakin banyak sehingga harga barang-barang pendukung tersebut juga akan semakin kompetitif. Berikut adalah galangan kapal di Indonesia :

Dalam mengadakan kapalnya, PTK bisa menggunakan dua cara yaitu membangun kapal baru dan membeli kapal bekas yang kondisinya masih baik. Sama seperti yang telah dijelaskan di atas bahwa PTK dalam membangun kapal *offshore* dan *tanker* saat ini akan mudah dan mendapatkan harga yang kompetitif. Waktu pengadaan kapalnya pun akan menjadi lebih cepat dengan banyaknya alternatif industri galangan kapal. Begitu juga dengan barang-barang pendukung dalam pembangunan kapal. PTK menggunakan cara tender dalam melakukan pembangunan kapal untuk mendapatkan kualitas kapal yang baik dan harga yang terjangkau. Dalam mencari kapal bekas dengan kondisi yang baik, PTK juga memanfaatkan asosiasi dan jaringan yang ada dalam industri jasa maritim baik di dalam negeri maupun luar negeri. PTK lebih memprioritaskan mencari kapal bekas dari luar negeri untuk mendapatkan kualitas kapal yang baik.

#### 4.1.2 Lingkungan Internal

Faktor lingkungan internal perusahaan berpengaruh terhadap kondisi persaingan perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan. Faktor lingkungan internal perusahaan yang dianalisa adalah pemasaran, sumber daya manusia, jasa, dan keuangan.

##### 1. Kondisi Pemasaran

Cakupan wilayah pemasaran PTK saat ini masih berada di dalam negeri walaupun mempunyai rencana untuk ekspansi ke Singapura untuk mendukung kegiatan impor minyak salah satu anak perusahaan Pertamina di sana yaitu Petral. Untuk di dalam negeri sendiri, daerah pasar PTK untuk industri maritim *offshore* cukup luas seiring dengan meningkatnya kebutuhan akan energi migas, yang dengan sendirinya akan mendorong peningkatan pada kegiatan eksplorasi dan eksploitasi migas. Dimana dalam mendukung kegiatan *offshore* tersebut, dibutuhkan kapal-kapal jenis AHT dan AHTS. Berikut adalah daftar lokasi *Rig Offshore* di Indonesia :

Tabel IV.6 Daftar Lokasi Rig Offshore Indonesia

Perusahaan	No	Rig	Jenis	Status	Operator	Lokasi
PT Abadi Kuasa Karya	1	Nabors Rig 803	<i>Self Erecting Platform Rig</i>	<i>Drilling</i>	Conoco Phillips	Natuna Sea
PT Apexindo Pratama Duta	1	Maera 101	<i>Swamp Barge</i>	<i>Drilling</i>	Total E&P	Tumu Field, Kal-Tim
	2	Raisis 102	<i>Swamp Barge</i>	<i>Drilling</i>	Total E&P	Tumu Field, Kal-Tim
	3	Rantaoro 201	<i>Jack Up</i>	<i>Drilling</i>	STATOIL	South Pars, U.A.E
	4	Raissa 103	<i>Swamp Barge</i>	<i>Drilling</i>	Total E&P	Tumu Field, Kal-Tim
	5	YANI 104	<i>Swamp Barge</i>	<i>Drilling</i>	Total E&P	Tumu Field, Kal-Tim
PT Aquaria Prima	1	Ocean Baroness	<i>Semi Submersible</i>	<i>Drilling</i>	Unocal Indonesia	East Kalimantan Offshore
	2	Ocean Sovereign	<i>Jack Up</i>	<i>Drilling</i>	Santos	Madura Offshore
PT EnSCO Sarida Offshore	1	EnSCO 1	<i>Swamp Barge</i>	<i>Drilling</i>	Total E&P	Mahakan Delta, Kal-Tim
	2	EnSCO 104	<i>Jack Up</i>	<i>Moving</i>	Conoco Phillips	Natuna Sea
PT Hitek Nusantara	1	Hibiscus	<i>Swamp Up</i>	<i>Drilling</i>	Total E&P	Mahakan Delta, Kal-Tim
PT Mutiara Virgo	1	Bohai 4	<i>Jack Up</i>	<i>Drilling</i>	CNOC SES BV	Southeast Sumatera
PT Patra Drilling	1	Baruna I	<i>Tender Assisted</i>	<i>Idle</i>	-	Batam
	2	Baruna III	<i>Tender Assisted</i>	<i>Workover</i>	Unocal Indonesia	East Kalimantan Offshore
PT Patra Drilling	1	Stena Clyde	<i>Semi Submersible</i>	<i>Drilling</i>	Conoco Phillips	Natuna Sea
PT Santa Fe Supraco	1	GSF Parameswara	<i>Jack Up</i>	<i>Drilling</i>	Total E&P	East Kalimantan Offshore
	2	GSF Rig 136	<i>Jack Up</i>	<i>Drilling</i>	Total E&P	East Kalimantan Offshore
PT Schlumberger	1	Bima	<i>Jack Up</i>	<i>Drilling</i>	PetroChina	Salawati Irian
PT Transocean Indonesia	1	Searex IV	<i>Swamp Barge</i>	<i>Drilling</i>	Total E&P	Mahakam Delta, Kal-Tim
	2	Sedco 601	<i>Semi Submersible</i>	<i>Drilling</i>	Santos	Madura Offshore
	3	JT Angel	<i>Jack Up</i>	<i>Drilling</i>	BP Java Sea	West Java Sea
	4	Shelf Explorer	<i>Jack Up</i>	<i>Drilling</i>	Kodeco Energy	Madura Offshore

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Pada tahun 2010, pemerintah Indonesia telah menandatangani 3 kontrak Wilayah Kerja Migas baru dan 4 kontrak kerjasama perpanjangan blok migas. Selain itu, pada tahun yang sama pemerintah Indonesia telah menawarkan 43 blok migas kepada investor, namun yang terealisasi hanya

sebesar 21 blok migas. Sedangkan di tahun 2011 ini pemerintah akan menawarkan 50 blok migas baru kepada investor. Dengan meningkatnya kegiatan hulu migas dari Pemerintah tersebut maka pemasaran kapal PTK untuk jenis *offshore* yaitu AHT dan AHTS juga akan semakin tinggi. Begitu juga dengan industri angkutan BBM dengan kapal tanker, dimana dengan diberlakukannya UU No.22/2010 mengenai semua distribusi dan pemasaran BBM di dalam negeri ditangani langsung oleh Pertamina melalui Direktorat Pemasaran dan Niaga dalam rangka menjamin tersedianya kebutuhan BBM dalam negeri. Maka seharusnya PTK bisa mengambil peluang tersebut untuk memasarkan kapal tankernya ke Pertamina. Namun kondisi saat ini PTK hanya dapat memberikan kontribusi ke Pertamina dengan 6 unit kapal tanker, yaitu MT. Patra Tanker 1, MT. Camar Mas, MT. Camar Sakti, Gas Patra 1, Gas Patra 2, dan Gas Patra 3. Padahal Pertamina saat ini mengoperasikan 190 kapal (180 kapal diperuntukkan untuk minyak dan 10 kapal diperuntukkan untuk gas). Hal ini menandakan bahwa pangsa PTK terhadap kebutuhan kapal di Pertamina masih sangat kecil.

Untuk menjawab peluang pemasaran *offshore* dan tanker diatas maka PTK membuat beberapa strategi pemasaran. Manajer Pemasaran mengatakan bahwa diantara strategi yang dijalankan adalah PTK berusaha untuk memelihara hubungan yang baik dengan Induk Perusahaan yaitu PT Pertamina (Persero) sebagai BUMN terbesar di Indonesia yang bergerak pada sektor Migas. Bukan hanya memelihara hubungan, PTK melakukan strategi untuk menjadi bagian dari *value chain* (rantai nilai) bisnis Pertamina agar tercipta bahwa Pertamina juga membutuhkan jasa PTK dalam mengembangkan bisnisnya.

Strategi lainnya yaitu untuk merubah image PTK yang dari namanya perusahaan sudah terbentuk bahwa perusahaan yang hanya bergerak pada jasa maritim jenis tongkang, maka pada tahun 2012 besok PTK merubah nama dari PT. Pertamina Tongkang menjadi PT. Pertamina Transkontinental. Hal ini untuk menciptakan *image* bahwa PTK saat ini

bermain di semua jenis kapal dalam industri jasa maritim sektor migas termasuk kapal *tanker*.

Strategi berikutnya adalah PTK akan menawarkan jasa-jasa nya dengan harga yang semakin kompetitif dengan kualitas kapal yang tinggi. Kualitas kapal yang tinggi ini akan dikejar oleh PTK dengan cara membangun kapal baru secara konsisten dalam rangka peremajaan kapal-kapal nya yang sudah tua.

## 2. Kondisi Sumber Daya Manusia

Sampai dengan bulan Oktober tahun 2011, PTK memperkerjakan sebanyak 836 pegawai dalam menjalankan dan mendukung kegiatan operasi perusahaan. Data jumlah SDM PTK berdasarkan jenjang jabatan sampai dengan Oktober 2011 adalah sebagai berikut :

Tabel IV.7 Data SDM PTK Berdasarkan Jenjang Jabatan

Keterangan	Jumlah	Persentase
Direktur	3	0,38%
GM/Corporate Seceretary/Ka.SPI/Direktur AP	7	0,88%
Manager/ Ast.Mgr/Sen.Aud/Mgr.Cab/Kepala	109	12,02%
Asisten	65	8,76%
Pengawas	134	19,02%
Pengatur	518	58,95%
Jumlah	836	100%

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Data SDM PTK berdasarkan jenjang pendidikan sampai dengan Oktober 2011 adalah sebagai berikut :

Tabel IV.8 Data SDM PTK Berdasarkan Jenjang Pendidikan

<b>Keterangan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Pasca Sarjana (S2)	17	1,63%
Sarjana (S1)	214	26,16%
Sarjana Muda (D3)	123	15,52%
SLTA, SLTP, DLL (Termasuk D2 & D1)	482	56,70%
Jumlah	836	100%

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Data SDM PTK berdasarkan status sampai dengan Oktober 2011 adalah sebagai berikut :

Tabel IV.9 Data SDM PTK Berdasarkan Status

<b>Keterangan</b>	<b>PWTT</b>	<b>Honor</b>	<b>PWT</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Persentase</b>
Pusat	140	0	11	76	227	27,15%
Cabang	132	0	1	112	245	29,31%
Laut	105	0	186	0	291	34,81%
Anak Perusahaan	25	0	48	0	73	8,73%
Jumlah	402	0	246	188	836	100%
Persentase	48,09%	0,00%	29,43%	22,49%	100%	

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Manajer SDM PT mengatakan bahwa pada saat ini PTK sedang melakukan tahap pembenahan untuk bidang SDM. Secara umum, PTK

membagi kelompok SDM ke dalam dua kelompok yaitu kelompok SDM darat (kantor pusat, kantor cabang, dan anak perusahaan) yang berjumlah 545 orang dan SDM laut yang berjumlah 291 orang per Oktober 2011. Masing-masing kelompok tersebut mempunyai permasalahan sendiri-sendiri.

Untuk kelompok SDM Darat selama ini dapat dirasakan oleh pihak manajemen bahwa banyak SDM yang tidak efektif dalam melakukan pekerjaannya, sehingga produktifitas SDM PTK masih tergolong rendah. Struktur organisasi yang terlalu gemuk sehingga banyak pekerja yang tidak produktif dalam memanfaatkan waktu kerjanya. Idealnya pada perusahaan maritim yang sukses, jumlah SDM laut akan lebih banyak dibandingkan SDM daratnya. Akan tetapi pada PTK kondisi ini terbalik seperti yang dapat kita lihat pada tabel diatas. Beberapa upaya pembenahan dilakukan oleh manajemen PTK, diantaranya adalah merestrukturisasi organisasi menjadi lebih ramping pada tahun 2011 ini sehingga diharapkan SDM PTK akan bekerja lebih efektif dan efisien. Masalah lainnya adalah SDM PTK menghadapi kaderisasi yang kurang baik. Dimana kemampuan para pegawai mudanya tidak imbang dengan para pegawai yang senior dan akan memasuki usia pensiun. Hal ini secara umum bisa dikatakan bahwa kompetensi dan kualitas SDM pada usia muda masih rendah dan belum dapat menunjang kegiatan operasi dan bisnis perusahaan. Sehingga jika kaderisasi tidak berjalan dengan baik, maka apa yang menjadi rencana perusahaan dalam jangka panjang dikhawatirkan akan tidak berjalan mulus termasuk dalam rangka mengikuti keinginan pasar dan perkembangan teknologi. Upaya pembenahan juga akan dilakukan oleh manajemen PTK yaitu akan membuat pelatihan yang lebih efektif dan tepat sasaran sesuai kebutuhan perusahaan dan membuat penilaian kepada para SDM nya secara rutin dan konsisten berdasarkan basis kompetensi (*competency based*).

Untuk kelompok SDM laut, permasalahan yang dihadapi adalah tingkat perputaran (*turn over*) keluar masuknya pegawai yang sangat tinggi. Hal ini disebabkan untuk karena standar upah yang dimiliki oleh

PTK masih rendah dibandingkan dengan perusahaan maritim lainnya. Sehingga para pelaut akan lebih mudah untuk pindah ke perusahaan maritim lainnya yang mempunyai standar upah yang tinggi. PTK harus memperhatikan masalah ini dengan serius, karena kinerja kapal itu sangat ditentukan oleh kualitas para pekerja lautnya. Jika tingkat *turn over* tinggi, maka yang dikhawatirkan adalah para pekerja laut yang memiliki kemampuan dan kualitas yang baik akan pindah ke perusahaan lain yang memiliki tawaran penghasilan lebih menarik. Untuk mengatasi masalah ini maka manajemen PTK bertekad dalam lima tahun mendatang akan menaikkan standar upah untuk para SDM lautnya sesuai dengan rata-rata pasar. Berikut data *turn over* karyawan tetap pada tahun 2010 :

Tabel IV.10 Data *Turn Over* SDM PTK tahun 2010

<b>Direktorat</b>	<b>PWTT</b>	<b>KELUAR</b>
Pusat	138	2
Laut	110	17
Cabang	138	2
Anak Perusahaan	11	0
<b>Total</b>	<b>397</b>	<b>21</b>

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Dan untuk meningkatkan kualitas SDM, PTK mempunyai strategi-strategi berikut ini :

- Melakukan rekrutmen pegawai dari lembaga pendidikan ternama atau tenaga kerja berpengalaman dengan reputasi unggul
- Mengutamakan faktor integritas dan perilaku pekerja dalam memilih pegawai

- Membuat standar upah yang kompetitif dengan perusahaan sejenis
- Membuat sistem promosi yang berbasis kompetensi dan kinerja
- Menerapkan program *talent pool management*
- Membuat sistem pelatihan yang diarahkan untuk membangun kompetensi dan perubahan perilaku
- Membudayakan tata nilai yang baik dan telah ditetapkan
- Membangun struktur organisasi yang ramping dan efektif serta lebih peka terhadap perubahan yang terjadi

### 3. Kondisi Jasa

PTK memiliki *core business* dalam pengoperasian kapal milik dengan jenis-jenis kapal sebagai berikut :

- *Anchor Handling and Tug Supply*
- *Multi Purpose Vessel*
- *Tug Boat*
- *Straight Supply Vessel*
- *Rigid Inflatable Boat*
- *Mooring Boat*

Kapal-kapal tersebut digunakan untuk memenuhi kebutuhan penyewa dalam mendukung kegiatan *offshore* dan *onshore*.

Manajer operasi mengatakan bahwa dengan diterapkannya asas *cabotage* pada 1 Januari 2010 dan untuk kegiatan *Offshore Support Vessel* mulai diberlakukan pada 1 Januari 2011, sebagai perusahaan yang sudah bergerak lama pada industri jasa maritim, PTK telah memiliki pengalaman dalam pengelolaan jenis-jenis kapal tersebut diatas. Namun permasalahan usia kapal bisa mengurangi daya saing usaha PTK dengan para pesaing lainnya. Oleh karena itu dalam menanggulangi hal tersebut, PTK terus melakukan investasi kapal dan melakukan peremajaan kapalnya.

Dalam menjaga kualitas kapal-kapal milik PTK agar tetap terjaga dengan baik, maka PTK mempunyai langkah-langkah strategis berikut ini:

- Menerapkan pola *Integrated Planned Maintenance System*

- Seluruh kapal mengikuti persyaratan dan ketentuan dari MARPOL tentang keamanan lingkungan dan polusi dan menerapkan Sistem Manajemen Keselamatan (*ISM Code*) dan Manajemen Keamanan (*ISPS Code*)
- Mengoperasikan kapal-kapal dengan aman, efektif, dan efisien mengacu kepada Peraturan Maritim Nasional dan Internasional serta peraturan klas
- Meningkatkan keterampilan personil kapal dan darat secara berkesinambungan dengan menyelenggarakan pendidikan dan pelatihan di bidang transportasi laut

PTK juga memiliki jasa-jasa yang lain selain jasa pengoperasian kapal yang memiliki skala yang kecil, diantaranya adalah *charter and brokerage*, keagenan kapal, *freight forwarding*, *custom clearance*, *cargo handling*, *water supply and bunker service*, administrasi kepelabuhan khusus, *logistic base*, dan kepelabuhan. Pengoperasian jasa-jasa diatas ini ada yang dilakukan langsung oleh PTK sendiri dan ada yang dilakukan oleh anak perusahaan PTK.

#### 4. Kondisi Keuangan

Dibawah ini adalah merupakan neraca PTK tahun 2008, 2009, dan 2010 yang telah diaudit oleh auditor independen.

Tabel IV.11 Neraca PTK Tahun 2008, 2009, dan 2010

NERACA	2010	2009	2008
ASET			
ASET LANCAR			
Kas dan Setara Kas	186,181,550,099.00	88,204,823,102.00	67,919,333,726.00
Piutang usaha			
Piutang hub istimewa	86,382,218,298.00	65,259,176,746.00	33,740,294,040.00
Piutang ketiga	63,316,679,131.00	44,115,772,264.00	75,537,580,642.00
Piutang pegawai	675,038,073.00	1,743,461,783.00	2,836,956,368.00
Persediaan	1,673,185,396.00	1,917,297,512.00	2,091,334,745.00
Uang muka dan biaya dibayar di muka	21,428,011,550.00	24,782,911,880.00	14,299,052,313.00
Pajak dibayar di muka	676,708,456.00	124,654,331.00	12,764,874,149.00
Pendapatan yang masih harus diterima	30,608,233,088.00	24,452,113,956.00	39,658,561,355.00
JUMLAH ASET LANCAR	390,941,624,091.00	250,600,211,574.00	248,847,987,338.00
ASET TIDAK LANCAR			
Aset pajak tangguhan	19,290,134,107.00	22,411,185,007.00	4,567,909,096.00
Taksiran tagihan pajak penghasilan	19,067,913,158.00	9,505,586,713.00	29,475,437,539.00
Penyertaan saham	602,668,000.00	602,668,000.00	602,668,000.00
Deposito yang dibatasi penggunaannya	23,514,037,063.00	70,410,409,800.00	78,252,004,150.00
Aset tetap	281,747,412,757.00	222,756,534,397.00	211,175,813,859.00
Aset lain-lain	64,777,471,281.00	72,570,100,686.00	56,822,514,828.00
JUMLAH ASET TIDAK LANCAR	408,999,636,366.00	398,256,484,603.00	380,896,347,472.00
JUMLAH ASET	799,941,260,457.00	648,856,696,177.00	629,744,334,810.00

KEWAJIBAN DAN EKUITAS			
KEWAJIBAN LANCAR			
Hutang usaha			
Pihak hub istimewa	11,436,980,704.00	14,136,700,509.00	11,597,539,737.00
Pihak ketiga	117,649,377,868.00	81,280,433,890.00	44,545,870,875.00
Biaya yang masih harus dibayar	38,017,701,997.00	45,248,132,665.00	36,610,872,597.00
Uang muka pelanggan	57,897,625,442.00	73,496,325,389.00	67,362,343,038.00
Hutang pajak	17,553,618,544.00	13,814,019,986.00	15,039,632,579.00
Hutang lain-lain	11,623,153,168.00	11,774,966,851.00	44,458,345,028.00
Pendapatan diterima di muka	7,202,347,823.00	178,575,238.00	482,693,559.00
Hutang bank yang jatuh tempo dalam satu tahun	30,771,597,610.00	-	
<b>JUMLAH KEWAJIBAN LANCAR</b>	<b>292,152,403,156.00</b>	<b>239,929,154,528.00</b>	<b>220,097,297,413.00</b>
KEWAJIBAN TIDAK LANCAR			
Hutang bank jangka panjang	141,753,104,990.00	52,996,795,800.00	61,735,629,150.00
Kewajiban imbalan kerja	6,155,671,026.00	3,178,434,171.00	2,582,799,135.00
<b>JUMLAH KEWAJIBAN TIDAK LANCAR</b>	<b>147,908,776,016.00</b>	<b>56,175,229,971.00</b>	<b>64,318,428,285.00</b>
EKUITAS			
Modal saham	111,528,819,000.00	111,528,819,000.00	111,528,819,000.00
Saldo laba (rugi)	248,351,262,285.00	241,223,492,678.00	233,799,790,112.00
<b>JUMLAH EKUITAS</b>	<b>359,880,081,285.00</b>	<b>352,752,311,678.00</b>	<b>345,328,609,112.00</b>
<b>JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS</b>	<b>799,941,260,457.00</b>	<b>648,856,696,177.00</b>	<b>629,744,334,810.00</b>

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Berdasarkan neraca perusahaan diatas, maka akan diperoleh analisa rasio-rasio sebagai berikut :

A. Kemampuan perusahaan membayar hutang lancar dengan harta lancar

	Harta Lancar	
Rasio Lancar =	_____	
	Kewajiban Lancar	
Tahun 2008 =	Rp 248.487.987.338 _____	=1,13
	Rp 220.097.297.413	
Tahun 2009 =	Rp 250.600.211.574 _____	=1,04
	Rp 239.929.154.528	
Tahun 2010 =	Rp 390.941.624.091 _____	=1,34
	Rp 292.152.403.156	

Dari hasil analisa rasio lancar diatas, dapat diketahui bahwa pada tahun 2008, 2009, dan 2010, PTK mempunyai kemampuan yang cukup tinggi untuk memenuhi kewajiban-kewajiban jangka pendeknya.

B. Rasio hutang atas harta adalah kemampuan perusahaan membayar keseluruhan hutang dengan keseluruhan harta

	Total Hutang	
Rasio Hutang =	_____	
	Total Harta	

Tahun 2008	=	$\frac{\text{Rp } 284.415.725.698}{\text{Rp } 629.744.334.810}$	=0,45
Tahun 2009	=	$\frac{\text{Rp } 296.104.384.499}{\text{Rp } 648.856.696.177}$	=0,46
Tahun 2010	=	$\frac{\text{Rp } 440.061.179.172}{\text{Rp } 799.941.260.457}$	=0,55

Dari hasil rasio hutang diatas, dapat dilihat bahwa terjadi kenaikan terhadap rasio hutang tersebut dari tahun 2008, 2009, dan 2010. Hal ini menunjukkan dalam setiap tahun PTK melakukan belanja terhadap aktiva selalu menggunakan hutang. Hal ini tentunya kurang baik bagi kondisi keuangan PTK di tengah keadaan ekonomi dan suku bunga bank di Indonesia yang tidak menentu.

#### C. Rasio hutang atas modal sendiri

		Harta Lancar	
Rasio Hutang Atas Modal	=	$\frac{\text{Rp } 284.415.725.698}{\text{Rp } 345.328.609.112}$	=0,82
		Kewajiban Lancar	
Tahun 2008	=	$\frac{\text{Rp } 284.415.725.698}{\text{Rp } 345.328.609.112}$	=0,82
Tahun 2009	=	$\frac{\text{Rp } 296.104.384.499}{\text{Rp } 352.752.311.678}$	=0,84

$$\text{Tahun 2010} = \frac{\text{Rp 440.061.179.172}}{\text{Rp 359.880.081.285}} = 1,22$$

Dari hasil analisa rasio hutang atas modal diatas, dapat dilihat bahwa rasio dari tahun 2008, 2009, dan 2010 selalu tinggi dan selalu diatas 50%. Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menutup hutang-hutangnya baik jangka panjang maupun jangka pendek dengan dana yang berasal dari total modal. Oleh karena selalu tinggi, maka kemampuan modal PTK dalam menanggung resiko usaha dari jumlah total hutang akan semakin rendah. Apalagi pada tahun 2010 ini rasionya meningkat menjadi diatas 100%.

Pada Laporan Laba dan Rugi PTK, dapat dilihat bahwa keuntungan perusahaan dari tahun 2008, 2009, dan 2010 terus mengalami penurunan. Padahal jika kita lihat pada trend penjualan tahun 2008, 2009, dan 2010 selalu mengalami peningkatan. Hal ini berarti bahwa PTK tidak bisa mengelola beban jasa maupun beban umum dan administrasinya dengan baik. Kinerja PTK dari tahun ke tahun belum mampu untuk menunjukkan efisiensi dan efektifitas yang baik. Dibawah ini merupakan Laporan Laba dan Rugi PTK tahun 2008, 2009, dan 2010.

Tabel IV.12 Laporan Laba/Rugi PTK Tahun 2008, 2009, dan 2010

<b>LAPORAN LABA/RUGI</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>
PENDAPATAN JASA	561,704,991,998.00	371,738,198,842.00	313,087,365,369.00
BEBAN JASA	450,318,922,949.00	245,037,520,098.00	182,188,819,066.00
LABA KOTOR	111,386,069,049.00	126,700,678,744.00	130,898,546,303.00
BEBAN UMUM DAN ADMINISTRASI	(106,390,884,355.00)	(114,626,782,633.00)	(106,581,914,501.00)
LABA USAHA	4,995,184,694.00	12,073,896,111.00	24,316,631,802.00
PENDAPATAN LAIN-LAIN	10,063,954,607.00	(16,386,386,696.00)	12,229,581,862.00
LABA RUGI DARI AKTIVITAS NORMAL SEBELUM BEBAN PAJAK PENGHASILAN	15,059,139,301.00	(4,312,490,585.00)	36,546,213,664.00
BEBAN PAJAK PENGHASILAN	(4,206,035,178.00)	(3,543,772,981.00)	869,428,413.00
LABA (RUGI) DARI AKTIVITAS NORMAL	10,853,104,123.00	(7,856,263,566.00)	37,415,642,077.00
POS LUAR BIASA	-	32,694,310,757.00	-
LABA BERSIH	10,853,104,123.00	24,838,047,191.00	37,415,642,077.00

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

### 4.1.3. Alternatif Strategi Pengembangan Bisnis

#### 4.1.3.1 Strategi Generik

Setelah melakukan analisa terhadap tiga faktor lingkungan, yaitu lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan internal perusahaan. Maka sekarang dapat dikenal bagaimana kondisi PTK untuk menghadapi persaingan pada industri jasa maritim sektor migas di Indonesia. Lingkungan umum dan industri dapat menjelaskan bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PTK. Lingkungan internal juga dapat menjelaskan bagaimana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh PTK. Berbagai macam persoalan baik dari segi eksternal dan internal PTK akan memudahkan perusahaan dalam mengenal posisi persaingan perusahaan.

Posisi PTK saat ini di dalam persaingan Industri Jasa Maritim Sektor Migas adalah bukan sebagai penguasa pasar. Akan tetapi posisi PTK saat ini adalah sebagai pemain yang sedang berkembang dan mencoba untuk merebut pangsa pasar terutama di bidang maritim jasa *offshore* atau bisa dibilang sebagai penantang penguasa pasar. Oleh karena itu strategi yang tepat dirumuskan adalah bagaimana strategi tersebut membuat PTK akan semakin berkembang sehingga nantinya akan bisa merebut pangsa pasarnya dan akan menjadi penguasa.

Berdasarkan analisa lingkungan umum, dapat dilihat bahwa PTK dapat memanfaatkan keadaan demografi negara Indonesia dengan semakin meningkatnya penduduk maka permintaan akan BBM akan meningkat selain juga dapat dengan mudah untuk mendapatkan tenaga kerja yang murah. Dari perekonomian juga saat ini negara Indonesia sedang dalam fase yang lumayan baik, apalagi ternyata industri pengangkutan dan pertambangan pada tahun 2010 semakin meningkat, serta peran perbankan yang positif dalam menyalurkan kreditnya ke dalam dunia usaha. Dari segi hukum, dengan diterapkannya asas *cabotage* itu akan memberikan peluang bagi PTK untuk merebut pasar yang tadinya dikuasai oleh kapal-kapal berbendera asing. Dari aspek sosial dan budaya, PTK akan

merasakan secara tidak langsung dari perilaku konsumtif masyarakat Indonesia. Namun dari segi perkembangan teknologi, PTK akan mengalami kesulitan dengan semakin majunya berkembangnya teknologi yang pasti akan membutuhkan investasi yang besar.

Berdasarkan analisa lingkungan industri, PTK mengalami situasi yang agak berbeda dibandingkan menghadapi lingkungan umum diatas. Pada lingkungan industri PTK menghadapi tantangan yang lebih berat. Dari aspek pesaing yang ada, PTK saat ini hanya menempati nomor 3 dengan pangsa pasar 13% untuk pasar kapal AHT dan AHTS dan untuk keseluruhan pasar kapal *offshore* hanya menguasai pasar sebesar 1%. Dari aspek ancaman pendatang baru potensial, PTK harus mewaspadaai dengan masuknya perusahaan asing yang melakukan sistem *joint venture* dengan perusahaan lokal. Mereka pasti memiliki modal yang cukup untuk mengatasi *entry barrier* yang tinggi pada industri jasa maritim. Pembeli adalah aspek yang mempunyai daya yang sangat tinggi dalam industri ini dengan segala persyaratan dan kualifikasi yang mereka minta. Sedangkan pemasok berada dalam tingkat yang sedang dalam ancaman pada industri ini seiring dengan bertumbuhnya industri galangan kapal baik di dalam negeri maupun di luar negeri sehingga memiliki banyak alternatif dalam rangka membangun kapal.

Berdasarkan analisa lingkungan internal, PTK mengalami kondisi yang lebih sulit lagi dengan segala macam permasalahan yang ada. Hanya pada aspek pemasaran PTK mengalami situasi yang agak baik, itupun karena adanya kebijakan dari Pertamina sebagai Induk Perusahaan dalam mendukung anak perusahaannya untuk berkembang termasuk PTK. Selama ini memang Pertamina adalah menjadi pelanggan terbesar PTK. Dari kondisi SDM, PTK mengalami kesulitan untuk meningkatkan kualitas SDM internalnya dan mengatasi *turnover* yang cukup tinggi pada pekerja lautnya. Sedangkan dari kondisi jasa yang ditawarkan, bahwa saat ini PTK sedang melakukan peremajaan terhadap kapal-kapal tuanya sehingga tidak bisa memasarkan jasanya dengan maksimal. Dari segi

keuangan juga dari tahun ke tahun PTK mendapatkan kinerja keuangan yang semakin tidak baik.

Dengan ketiga kondisi diatas maka dibutuhkan strategi yang tepat untuk mengatasi permasalahan-permasalahan yang ada sehingga mendukung untuk perkembangan PTK dalam bisnis ini. Di dalam segmen pasar yang sempit dan tidak beragam ini, strategi generik yang dibutuhkan oleh PTK adalah strategi fokus. Persyaratan bagi penerapan strategi ini adalah mempunyai besaran pasar yang cukup dan terdapat potensi pertumbuhan yang baik. Syarat-syarat tersebut dapat dipenuhi oleh Industri Jasa Maritim Sektor Migas. Besaran pasar industri ini adalah cukup besar baik di Indonesia maupun di luar negeri. Pertumbuhan industri pengangkutan juga sedang mengalami peningkatan. Selain itu strategi ini juga menekankan untuk berkonsentrasi pada suatu kelompok pasar tertentu. Persis seperti pasar yang selama ini digeluti oleh PTK yaitu berkonsentrasi pada sektor migas. Jadi strategi PTK adalah harus terus fokus menjadi pemain dalam pasar industri maritim sektor migas. Dengan strategi fokus seperti ini maka kemampuan PTK untuk melayani para pelanggannya akan tercapai dengan baik. Selain itu PTK bisa membuang biaya-biaya yang tidak perlu seiring dengan semakin fokusnya bisnis PTK.

Cara-cara yang bisa ditempuh dalam menjalankan strategi fokus adalah sebagai berikut :

1. Berusaha meningkatkan pangsa pasar *tanker* di Pertamina baik produk maupun LPG.

Sebagai induk perusahaan, PTK harus memanfaatkan posisinya sebagai anak perusahaan dengan berusaha masuk ke dalam rantai bisnis Pertamina. Dengan cara seperti ini Pertamina sendirilah nantinya yang akan membutuhkan jasa PTK.

2. Melakukan *Cost Efficiency* di beberapa bidang yang bisa dilakukan penghematan secara tepat guna.

Beberapa bidang yang bisa dilakukan efisiensi lebih baik dilakukan. Seperti bidang SDM di darat yang berdasarkan analisa diatas masih terlalu gemuk. Dan untuk kapal-kapal yang sudah

berumur tua lebih baik dijual, karena pasti membutuhkan biaya pemeliharaan yang besar. Namun untuk bidang-bidang tertentu seperti pemeliharaan kapal-kapal selain yang berumur tua dan untuk kepentingan investasi kapal jangan dilakukan efisiensi, karena berkaitan dengan persyaratan kapal dan pengembangan bisnis perusahaan.

3. Meningkatkan investasi kapal-kapal baru setiap tahunnya.  
Demi untuk meningkatkan pangsa pasar di Indonesia, maka PTK harus terus menambah kapal-kapalnya. Investasi kapal harus memperhatikan tingkat rasio hutang perusahaan. Pemilihan alternatif pembiayaan juga harus diperhatikan.
4. Mengoptimalkan teknologi informasi baik dalam pengelolaan manajemen maupun operasional kapal.  
Investasi dalam teknologi informasi dibutuhkan untuk membuat kinerja manajemen dan kapal lebih efektif. Investasi teknologi informasi juga harus dilakukan secara tepat guna.
5. Meningkatkan standar kesehatan dan keselamatan kerja (HSE) terbaik dalam semua operasi.  
HSE adalah menjadi unsur yang vital dalam Industri Pelayaran Sektor Migas. Hal ini juga akan menjadi perhatian bagi para pelanggan perusahaan. Oleh karena itu sangat wajar jika PTK mengeluarkan biaya yang besar dalam hal ini.
6. Meningkatkan kemampuan teknis dan kompetensi pekerja sejajar dengan perusahaan pelayaran internasional.  
SDM yang selama ini menjadi permasalahan internal harus segera dibenahi. Standar dari perusahaan internasional dalam pengelolaan SDM harus terus dikejar oleh perusahaan. Melakukan restrukturisasi sesuai dengan perkembangan bisnis adalah sebuah keniscayaan yang harus dilakukan. Pola pikir perusahaan harus berubah bahwa SDM itu merupakan aset yang sangat berharga, oleh karena itu harus dikelola dengan baik.

7. Meningkatkan pelayanan yang handal dalam bisnis transportasi Migas.

Pelayanan PTK harus berorientasi kepada pelanggan demi mencapai *service quality* yang baik. Fungsi *marketing* harus mempunyai kemampuan dalam mengelola pelanggan. Pelayanan yang baik akan menjadi nilai tersendiri bagi para pelanggan dalam industri ini.

8. Melengkapi jenis armada untuk kebutuhan industri pelayaran sektor Migas.

PTK harus mampu berani untuk tidak bermain dalam industri pelayaran jenis *offshore* saja. Masih banyak jenis-jenis pelayaran sektor migas yang bisa dimasuki oleh PTK. Selain sebagai peluang bisnis, dengan memasuki jenis pelayaran sektor migas lainnya akan meningkatkan *image* PTK. Saat ini PTK sudah mulai melakukannya dengan mencoba masuk industri pelayaran kapal *tanker*.

#### 4.1.3.2 GE Matrix

Hasil analisa dari lingkungan eksternal yang terdiri dari lingkungan umum dan industri, maka dapat disimpulkan bahwa daya tarik industri pada industri jasa maritim sektor migas ini mempunyai tingkat yang tinggi. Berikut faktor-faktor yang menjadi daya tarik industri ini tinggi :

1. Penerapan asas cabotage untuk kegiatan *Offshore Support Vessel* yang diberlakukan pada 1 Januari 2011.
2. PT Pertamina (Persero) sebagai induk perusahaan memberikan peluang yang cukup besar bagi PTK untuk pasar Tanker ukuran *small* ke bawah sesuai dengan SK Dirut Pertamina Nomor 51 tahun 2010 pada tanggal 25 Januari 2010 mengenai penunjukkan langsung *non-core business* Pertamina kepada Anak Perusahaan.

3. Terbukanya kesempatan angkutan LPG dengan menggunakan *tanker* seiring dengan dilakukannya konversi minyak tanah ke LPG.
4. Kebutuhan gas alam atau gas bumi semakin meningkat seiring semakin luasnya penggunaan gas alam akan memperluas cakupan perusahaan KKKS (Kontraktor Kontrak Kerjasama), perusahaan JOB (*Joint Operation Body*), Perusahaan TAC (*Technical Assistance Contract*), Perusahaan JOA (*Joint Operation Agreement*), dan Perusahaan EOR (*Enhanced Oil Recovered*) dalam memenuhi kebutuhan gas alam tersebut.

Kekuatan bisnis PTK hasil analisa internal perusahaan, dapat disimpulkan bahwa mempunyai kekuatan yang lemah. Berikut faktor-faktor utama yang menyebabkan kekuatan bisnis PTK menjadi lemah :

1. Sebagian dari fasilitas usaha yang dimiliki relatif sudah tua, beberapa kapal PTK berusia diatas 20 tahun.
2. Budaya perusahaan (*corporate culture*) yang masih harus ditingkatkan.
3. Rendahnya kompetensi dan kualitas sumber daya manusia yang dapat menunjang kegiatan operasi dan bisnis perusahaan yang selalu dituntut untuk mengikuti keinginan pasar dan perkembangan teknologi.
4. Kinerja keuangan PTK yang mengalami penurunan profit selama 3 tahun terakhir (2008, 2009, dan 2010) serta pembelanjaan perusahaan yang terus menggunakan hutang, sedangkan kemampuan perusahaan untuk menutup hutangnya baik jangka pendek dan jangka panjang tergolong rendah.

Berdasarkan faktor-faktor diatas, maka dapat dilihat bahwa berdasarkan analisa *GE Matrix* perusahaan berada dalam posisi kuadran III (ketiga). Dimana perusahaan harus menggunakan strategi *turn around*, artinya PTK perlu melakukan efisiensi di dalam lini bisnis yang diperlukan serta berusaha memperbaiki kondisi keuangan perusahaan. Berdasarkan keterangan dari Manajer Keuangan dan Akuntansi, maka pos biaya yang bisa dilakukan efisiensi adalah pada pos biaya SDM dan pada biaya pengadaan.

Strategi yang bisa dilakukan untuk melakukan efisiensi terhadap pos biaya SDM adalah dengan mengurangi jumlah SDM pada kelompok darat, dimana dirasakan selama ini SDM kelompok darat tidak bisa dioptimalkan oleh PTK untuk bekerja secara efektif dan efisien. Sedangkan strategi yang bisa dilakukan untuk menghemat biaya pengadaan adalah memperbaiki standar operasi prosedur dalam pengadaan barang dan jasa untuk memotong rantai nilai proses pengadaan PTK yang dirasakan selama ini terlalu panjang dan memerlukan biaya yang tinggi.

#### 4.2 Peluang Bisnis Perusahaan

Peluang bisnis dalam industri jasa maritim sektor migas bagi PTK adalah sangat besar. Namun harus disadari bahwa PTK memiliki keterbatasan dan permasalahan yang harus diatasi terlebih dahulu sebelum mencoba meraih peluang bisnis tersebut dengan maksimal. Akan tetapi seiring dengan perbaikan yang sedang dijalankan oleh PTK untuk mengatasi masalah dan keterbatasan yang ada saat ini, PTK juga harus mempunyai strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan di dalam industri jasa pengangkutan laut sektor migas saat ini. Peluang bisnis tersebut harus dapat kita raih dengan kondisi yang ada saat ini.

Cara yang bisa dilakukan oleh PTK dalam rangka untuk meraih peluang bisnisnya saat ini adalah sebagai berikut :

- Melakukan upaya-upaya pemasaran yang lebih besar dengan cara meningkatkan upaya publisitas jasanya terhadap para pelanggan yang sudah ada maupun para calon pelanggan yang potensial. Tenaga *marketing* juga harus ditingkatkan kualitasnya.
- Mengembangkan pasar dengan upaya untuk mengenalkan jasa yang ada saat ini kepada wilayah geografis baru. Dengan cara seperti ini diharapkan para pemain besar yang sudah ada akan mengalami tantangan yang serius sehingga dengan terpaksa nantinya akan menciptakan konsesi yang harus diterima

- Memanfaatkan fungsi penelitian dan pengembangan (*Research and Development*) untuk menghasilkan suatu perbaikan secara terus menerus (*Continous Improvement*).

#### 4.3 Persiapan Perusahaan Dalam Bersaing ke Tingkat Global

Manajer *Business Development* PTK menjelaskan bahwa visi dari PT. Pertamina Tongkang untuk menjadi perusahaan maritim berkelas dunia. Maka PTK telah membuat tiga tahapan berdasarkan periode dalam mencapai visi tersebut, yaitu :

Tabel IV.13 Visi PTK

Periode		
2011-2015	2016-2020	2021-2025
Menjadi perusahaan maritim yang terpandang, efektif, dan efisien	Menjadi perusahaan maritim global	Perusahaan maritim berkelas dunia

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Tongkang

Dalam mencapai ketiga visi tersebut maka PTK mempunyai cara-cara sebagai berikut :

1. Periode 2011-2015
  - Mendukung bisnis induk perusahaan di bidang jasa transportasi laut
  - *Value creation* pada *existing market* (*Oil and Gas Industry*)
  - Melakukan transformasi pada segala aspek
2. Periode 2016-2020
  - Meningkatkan pangsa pasar *captive* di Pertamina Group

- Meningkatkan pangsa pasar OSV (*Offshore Support Vessel*) di pasar domestik
  - Memasarkan kapal di Asia Tenggara, dengan pusat di Singapura
  - Menjadi salah satu perusahaan *brokerage* di Asia Tenggara
3. Periode 2021-2025
- Setingkat dalam kapabilitas dengan perusahaan pelayaran internasional terkemuka

Tahapan pertama (2011-2015) dari tiga tahapan visi dari PTK adalah menjadi perusahaan maritim yang terpandang, efektif, dan efisien. Dalam rangka mencapai visi tahapan ini, PTK mempunyai empat sasaran pokok yang ingin dicapai dalam kurun waktu lima tahun ke depan (2011-2015), yaitu :

1. Menjadi pemain utama di pasar domestik bidang :
  - Transportasi laut untuk *oil*
  - Transportasi laut untuk LPG
  - Transportasi laut untuk LNG
  - *Offshore Supply Vessel*
  - Kapal Sarana Kepelabuhan Dermaga Pertamina
2. Keandalan armada (*operational excellent*)
3. Pengembangan pasar ke Singapura (*cargo* dari Petral)
4. Pengembangan *provider* jasa kepelabuhan

Dapat dilihat bahwa di dalam sasaran pokok tersebut PTK sudah mencoba untuk mengembangkan pasarnya ke Negara Singapura dengan merintis pendirian anak perusahaan baru di sana. Direktur Usaha PTK menjelaskan bahwa PTK mencoba memanfaatkan Singapura sebagai batu loncatan untuk terjun ke pasar global dengan alasan aktifitas pelabuhan di Singapura termasuk yang tersibuk di dunia, sehingga diharapkan juga sudah berhasil pada negara ini, PTK akan lebih mudah mengembangkan sayapnya lagi untuk masuk ke pasar global yang lebih luas. Hal ini ditambah dengan terbukanya peluang dengan adanya jaringan dari

Pertamina sebagai induk perusahaan yaitu *Pertamina Energy Services PTE Limited (Petral)* yang beroperasi di Singapura. Petral merupakan anak perusahaan Pertamina yang bergerak dalam bidang perdagangan impor minyak mentah. PTK memanfaatkan peluang ini untuk bekerja sama dengan Petral sebagai alat angkut maritim minyak mentah impor ini melalui kapal tanker. Dalam rangka hal tersebut maka perlu dilihat sampai sejauh mana PTK siap untuk terjun kedalam persaingan global khususnya untuk masuk ke dalam pasar jasa maritim di Negara Singapura.

Dilihat dari posisi persaingan PTK untuk wilayah domestik, PTK belum menjadi penguasa pasar. PTK masih menghadapi permasalahan baik dari lingkungan industri maupun dari lingkungan internalnya. Namun seperti yang telah dirumuskan diatas bahwa alternatif strategi generik yang bisa dilakukan oleh PTK adalah strategi fokus. Jika di atas kita telah membahas bahwa PTK akan fokus untuk industri Jasa Maritim Sektor Migas di dalam wilayah domestik, dan saat ini sesuai dengan visi PTK untuk menjadi perusahaan kelas dunia, maka untuk tahapan visi yang pertama (2011-2015), PTK bisa melakukan strategi fokus berdasarkan wilayah geografis. PTK bisa mencari alternatif wilayah pemasaran baru ketika PTK sudah begitu lama tidak bisa menguasai pasar tertentu. PTK yang sudah lama *head to head competition* dan berebut *market share* di pasar domestik harus berani keluar dari kompetisi itu dengan melakukan *strategic moves* untuk menciptakan permintaan pasar yang baru. Inilah strategi yang bisa dilakukan oleh PTK dalam mewujudkan tahapan pertama dari visinya tersebut.

Sekarang apakah PTK sudah benar-benar siap untuk menerapkan strateginya tersebut. Inilah yang harus dilihat dan dianalisa. *Grand Strategy* akan menganalisa sejauh mana kesiapan dari PTK untuk bersaing ke dalam pasar global, khususnya pada Negara Singapura. Seperti yang sudah dijelaskan di bab 2, bahwa matrik *grand strategy* mempunyai 4 kuadran yaitu :

1. Pada kuadran 1 mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Untuk perusahaan

pada posisi ini, strategi yang tepat adalah berkonsentrasi pada pasar saat ini dan bertahan dengan produk atau jasa saat ini atau bisa menempuh strategi integrasi vertikal.

2. Pada kuadran 2 mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi tetapi mempunyai posisi kompetitif yang lemah. Untuk perusahaan pada posisi ini, strategi yang bisa dilakukan adalah integrasi horizontal, atau sebagai jalan terakhir adalah melakukan divestasi atau likuidasi.
3. Pada kuadran 3 mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang rendah dan memiliki posisi kompetitif yang lemah. Strategi yang bisa dilakukan untuk perusahaan pada kuadran ini adalah melakukan pengurangan aset dan biaya secara ekstensif, atau alternatif lainnya adalah melakukan diversifikasi untuk mengalihkan sumber daya dari bisnis ke bidang lain, jika gagal alternatif seperti divestasi atau likuidasi bisa dilakukan.
4. Pada kuadran 4 mewakili perusahaan yang memiliki posisi kompetitif yang kuat namun pertumbuhan pasar rendah. Strategi yang bisa dilakukan untuk perusahaan pada kuadran ini adalah diversifikasi atau menjalankan *joint venture*.

Sesuai dengan analisa yang sudah dilakukan diatas berdasarkan lingkungan internal, PTK mempunyai posisi kompetitif yang lemah dengan segala macam permasalahan yang ada. Lalu bagaimana dengan pertumbuhan pasar di Negara Singapura, hal ini yang belum dianalisa pada bab diatas.

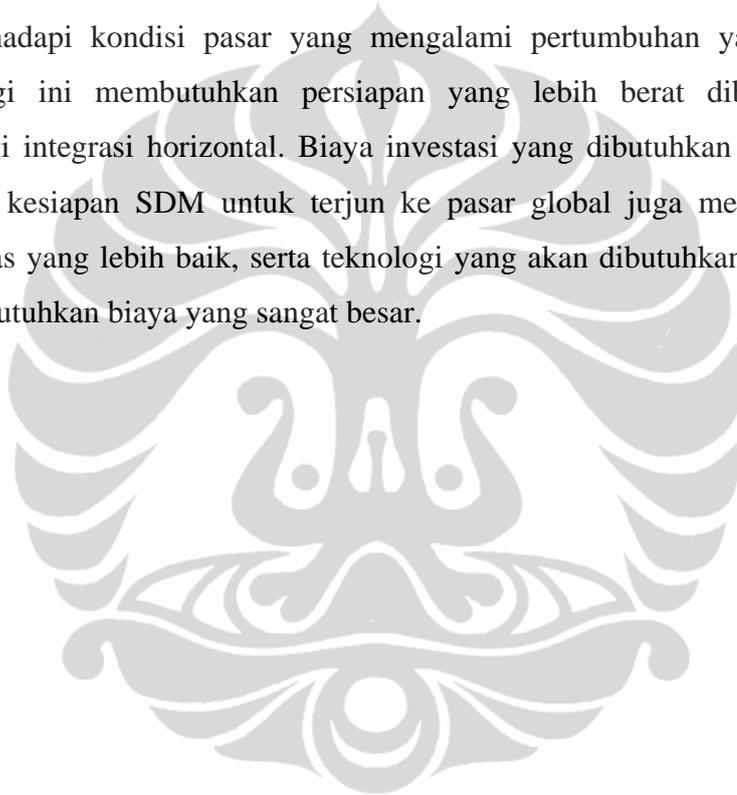
Singapura merupakan pelabuhan yang paling sibuk dengan tingkat lalu lintas yang semakin meningkat dalam setiap tahunnya di Dunia. Hal ini disebabkan karena negara Singapura posisi geografisnya yang sangat strategis, sistem sosial, hukum, dan lingkungan bisnis yang ramah dan dukungan dari infrastruktur yang sangat baik. Akibatnya saat ini Singapura menjadi pelabuhan transit favorit bagi para pelaku usaha yang menggunakan jasa pengangkutan laut sehingga pertumbuhan industri jasa maritim di negara ini pun menjadi cepat. Apalagi di Asia prospek industri

*offshore* sangat positif sehingga Singapura yang telah berhasil meningkatkan pertumbuhan pelabuhannya, akan mengincar para perusahaan dan operator perkapalan dari seluruh dunia untuk menjadikan pelabuhannya basis bagi mereka. Tentunya hal ini menunjukkan bahwa Singapura mempunyai tingkat pertumbuhan yang tinggi bagi industri jasa maritim sektor migas di negaranya.

Atas dasar kedua hal diatas posisi PTK dalam menghadapi industri jasa maritim sektor migas berada dalam kuadran 2, yaitu berada dalam pertumbuhan industri yang tinggi serta memiliki posisi kompetitif yang lemah. Dan sesuai yang telah dijelaskan juga diatas bahwa strategi yang bisa digunakan untuk kuadran ini adalah strategi integrasi horizontal yaitu strategi yang melakukan pertumbuhan melalui penambahan bidang usaha atau akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki *line of business* yang sama sehingga menambah ukuran dari bisnis yang sekarang.

Strategi integrasi horizontal akan membutuhkan biaya investasi yang besar, SDM yang memiliki kualitas baik, dan kesiapan teknologi yang tinggi. Biaya investasi untuk mengakuisi perusahaan pesaing yang ada di Singapura pastinya akan membutuhkan biaya yang besar. Rencana biaya investasi untuk membeli tiga kapal pada tahun 2012 dalam rangka terjun ke pasar negara Singapura saja PTK membutuhkan nilai bisnis yang cukup besar bagi yaitu Rp 220.320.000.000. Sesuai dengan analisa keuangan di atas bahwa PTK selalu membelanjakan asetnya dengan menggunakan hutang sedangkan tingkat modal dari tahun ke tahun semakin lama semakin rendah untuk menanggung resiko terhadap hutangnya. Nilai bisnis tersebut hanya untuk investasi terhadap 3 kapal, apalagi jika harus mengakuisisi perusahaan lain di Singapura yang tentunya akan membutuhkan nilai bisnis yang lebih besar lagi. Dengan melihat kondisi keuangan dari PTK yang kurang baik dari tahun 2008, 2009, dan 2010 maka dapat dinilai bahwa PTK tidak siap untuk melakukan strategi ini. Kondisi SDM yang masih dalam tahap pembedahan baik untuk SDM kelompok darat dan kelompok laut serta permasalahan struktur organisasi juga menjadi kendala bagi PTK untuk

melaksanakan strategi ini. Dan terakhir kondisi teknologi PTK juga belum mampu mengejar teknologi yang sudah sangat tinggi di Singapura semakin menguatkan bahwa PTK belum siap untuk terjun ke dalam pasar global khususnya pada negara Singapura. Apalagi cara yang ditempuh oleh PTK adalah membuat anak perusahaan sendiri di Singapura, dimana membuat anak perusahaan sendiri adalah termasuk ke dalam strategi integrasi vertikal yang sesungguhnya berada dalam kuadran 1, dimana kuadran ini membutuhkan persyaratan kondisi internal yang kuat dalam menghadapi kondisi pasar yang mengalami pertumbuhan yang tinggi. Strategi ini membutuhkan persiapan yang lebih berat dibandingkan strategi integrasi horizontal. Biaya investasi yang dibutuhkan akan lebih besar, kesiapan SDM untuk terjun ke pasar global juga membutuhkan kualitas yang lebih baik, serta teknologi yang akan dibutuhkan juga akan membutuhkan biaya yang sangat besar.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian pada bab-bab sebelumnya, maka akan didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil ketiga analisa terhadap faktor-faktor lingkungan umum, industri dan internal maka strategi pengembangan bisnis berdasarkan strategi generik yang tepat adalah strategi fokus. Dimana PTK harus membuat strategi yang fokus untuk berkonsentrasi dalam industri pelayaran sektor migas untuk dapat menjadi penguasa pasar. Sedangkan dari analisa *GE Matrix*, dapat disimpulkan bahwa PTK berada pada kuadran ketiga, yaitu PTK perlu menggunakan strategi *turn around*, dengan cara melakukan efisiensi di dalam lini bisnis yang diperlukan serta berusaha memperbaiki kondisi keuangan perusahaan.
2. Peluang bisnis PTK dalam industri jasa pelayaran sektor migas adalah besar. Namun dengan situasi dan kondisi PTK yang sedang melakukan pembenahan dengan keterbatasan dan permasalahan yang ada, maka PTK membutuhkan strategi yang tepat agar tetap meraih peluang bisnis tersebut.
3. Sesuai dengan Visi PTK yaitu menjadi perusahaan pelayaran berkelas dunia, maka PTK perlu melakukan analisa untuk melihat persiapan perusahaan dalam terjun ke pasar global. Dengan menggunakan analisa *Grand Strategy* maka didapatkan bahwa PTK berada dalam kuadran 2 dengan pertumbuhan pasar yang tinggi serta mempunyai posisi kompetitif yang lemah. Dengan posisi yang berada dalam kuadran 2 ini adalah melakukan strategi integrasi horizontal, namun hal ini sangat sulit dilakukan mengingat kondisi internal PTK saat ini belum mendukung strategi tersebut. Apalagi melakukan integrasi

vertikal dengan membuat anak perusahaan sendiri sesuai dengan rencana PTK dalam menembus pasar global untuk negara singapura, hal ini tentunya akan lebih sulit dilakukan dari strategi integrasi horizontal karena membutuhkan posisi kompetitif yang sangat kuat dengan keadaan internal yang juga mendukung.

## **5.2. Saran**

### **5.2.1. Saran Untuk Perusahaan**

Berdasarkan hasil analisis dari penelitian pada bab-bab sebelumnya, maka akan didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Sesuai pemilihan strategi generik yang bisa dipakai oleh PTK adalah strategi fokus, maka fokus PTK agar untuk tetap bermain dalam pasar industri pelayaran jasa migas. Dengan membangun strategi fokus, maka PTK diharapkan bisa meningkatkan pelayanan pada target strategisnya dengan lebih baik pada pasar ini. Dan berdasarkan *GE Matrix* dimana perusahaan berada pada kuadran ketiga maka PTK perlu melakukan efisiensi terhadap pos biaya SDM dan biaya pengadaan.
2. Dalam meraih peluang bisnis dalam industri jasa maritim sektor migas maka PTK bisa melakukan beberapa cara yaitu melakukan upaya-upaya pemasaran yang lebih baik dari saat ini, mengembangkan pasar untuk mengenalkan jasanya ke wilayah geografis yang baru, serta meningkatkan fungsi penelitian dan pengembangan. Selain itu PTK agar tetap terus menjaga hubungan yang baik dengan induk perusahaan yaitu PT. Pertamina (Persero) sebagai pelanggan terbesar saat ini.
3. Rencana PTK untuk melakukan perluasan usaha ke Singapura dalam rangka mencapai visinya agar ditunda terlebih dahulu. Lebih baik PTK saat ini memperbaiki kondisi internalnya serta memperkuat posisinya dalam industri jasa pelayaran sektor migas di Indonesia.

### 5.2.2. Saran Untuk Penelitian Selanjutnya

Penelitian selanjutnya agar menambah informasi dan sumber dari induk perusahaan PTK yaitu PT Pertamina (Persero). Hal ini bermanfaat untuk menambah wawasan penelitian tentang kondisi PTK dan sebagai sumber pembanding dalam melihat permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh PTK sehingga diharapkan penelitian akan menjadi lebih objektif.



## DAFTAR PUSTAKA

## BUKU

- Ball, Donald A., & Wendel H McCulloch, Jr., (2004). *Bisnis Internasional: Tantangan Persaingan Global* (Syahizal Noor, Penerjemah). Jakarta: Salemba Empat
- David, Faulkner., & Jhonson, Gerry. (1995). *Strategic Management : The Chalange of Strategic Management*. (Sularso Tjipto Wardoyo, Penerjemah). Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategi*. (Ichsan Setiyo, Penerjemah) Jakarta: Salemba Empat.
- Dick, Howard. (1986). *The Indonesian interisland shipping industry: an analysis of competition and regulation*. Singapore: Institute of Southeast Asian Studies
- Doyle, Peter. (1994). *Marketing Management and Strategy*. London: Prentice Hall
- Gasperz, Vincent. (2002). *Manajemen Kualitas Dalam Industri Jasa: Strategi untuk memenangkan persaingan global*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Gerson, F. Richard. (2002). *Mengukur Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: PPM
- Hamel, Gary., & Prahalad, C.K., (1995). *Kompetisi Masa Depan : Strategi-Strategi terobosan untuk merebut kendali atas industri anda dan menciptakan pasar masa depan* (Agus Maulana, Penerjemah). Jakarta: Bina Rupa Aksara
- Hamel, Gary. (2000). *Leading The Revolution*. Boston: Harvard Business School Press
- Hitt, M.A., et.al., (1997). *Strategic Management : Competitiveness and Globalization*. Ohio: South Western College Publishing
- Hunger & Wheelen. (2001). *Manajemen Strategis*. (Agung, Penerjemah). Yogyakarta: Penerbit Andi
- Huseini, M & Jemsly Hutabarat. (2006). *Operasionalisasi Strategi*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Jasfar, Farida. (2005). *Manajemen Jasa : Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Joewono, Handito Hadi. (2006). *7n1 Strategy Toward Global Competitiveness*. Jakarta: Pustaka Bisnis Indonesia dan Arbey
- Kaplan, Steve (2007). *Kantongi Sang Gajah: Cara mendapatkan dan mempertahankan pelanggan besar*. (Tome Beka, Penerjemah). Jakarta: Gramedia

- Kartajaya, Hermawan. (1997). *Marketing Plus 2000: Siasat memenangkan persaingan global*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Kasali, Rhenald. (1998). *Membidik Pasar Indonesia : Segmentasi, Targeting dan Positioning*. Jakarta: Gramedia
- Kendall, Lane C. (1984). *The Business Of Shipping*. Maryland: Cornell Maritime Press
- Kerlinger, Fred N. (2006). *Asas-Asas Penelitian Behavioral*. (Landung R Simatupang, Penerjemah). Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Khoo Kheng Hor. (2003). *Applying Sun Tzu's Art of War in Marketing*. (Rudijanto, Penerjemah). Jakarta: PT. Bhuana Ilmu Populer.
- Kim, W. Chan., & Renee Mauborgne. (2010). *Strategi Samudera Biru: Ciptakan ruang pasar tanpa pesaing dan biarkan kompetisi tak lagi relevan* (Satrio Wahono, Penerjemah). Jakarta: Serambi
- Kotler, Philip. (2005). *Manajemen Pemasaran*. (Benyamin Molan, Penerjemah). Jakarta: Indeks
- Kuncoro, Mudrajad. (2006). *Strategi bagaimana meraih keunggulan kompetitif*. Jakarta: Erlangga
- Mintzberg Henry., Ashtrand Bruce., Lampal Joseph. (1998). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. New York: The Free Press.
- Nawawi, H Hadari. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*. Jakarta: Gadjah Mada University Press
- Pearce, J.A., & Robinson, R.B., Jr. (1997). *Strategic Management: Strategy Formulation, Implementation and Control*. Chicago: Irwin
- Porter, Michael E. (1992). *Strategi Bersaing : Teknis menganalisis industri dan pesaing* (Agus Maulana, Penerjemah). Jakarta: Erlangga
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Purhantara, Wahyu. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Robbins, Stephen P., & Mary Coulter. (2004). *Management*. London: Prentice Hall
- Shaplin, Arthur. (1985). *Strategic Management*. New York: McGraw Hill

- Stapleton, J. James. (2003). *Knowledge Management*. (Emil Salim, Penerjemah). Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. (2002). *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: Alfabeta.
- Suyono, R P. (2001). *Shipping: Pengangkutan intermodal ekspor impor melalui laut*. Jakarta: Penerbit PPM
- Tim Redaksi Maritim Indonesia (1978). *Ekonomi Pelayaran Internasional*. Jakarta: Marindo Press
- Umar, Hussein. (1999). *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta: Gramedia
- Widjaja, Amin. (2009). *Manajemen Strategik Untuk Memenangkan Kompetisi*. Jakarta: Harvarindo
- Widjaja, Amin. (2009). *Pokok-Pokok Manajemen Strategik*. Jakarta: Harvarindo
- Zimmerer Thomas W. & Scarborough Norman M. (2002). *Pengantar Kewirausahaan dan Manajemen Bisnis Kecil*. (Yanto Sidik Pratiknyo & Edina T. Tarmidzi, Penerjemah). Jakarta: Prenhallindo

#### ARTIKEL

- Windyardari, Aulia. "Prospek Industri Galangan Kapal Dalam Negeri Guna Menghadapi Persaingan Global." *Teknik* 29:1 (2008): 73-77
- The United States Agency For International Development (USAID). *Indonesian Port Sector Reform and The 2008 Shipping Law*. (Agustus 2008)

#### INTERNET

- [www.bpmigas.go.id](http://www.bpmigas.go.id)
- [www.bps.go.id](http://www.bps.go.id)
- [www.dephub.go.id](http://www.dephub.go.id)
- [www.imd.org](http://www.imd.org)
- [www.pertaminatongkang.co.id](http://www.pertaminatongkang.co.id)

## LAPORAN

Kementerian Perhubungan Indonesia. Statistik Perhubungan Buku 1. (Agustus 2010)

Kementerian Perhubungan Indonesia. Statistik Perhubungan Buku 2. (Agustus 2010)

PDP Australia Pty Ltd/Meyrick and Associates. *Promoting Efficient and Competitive Intra-ASEAN Shipping Services – Indonesia Country Report*. (Maret 2005)

Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2010 Tentang Angkutan Perairan



Pedoman Wawancara Mendalam Riset Strategi Pengembangan Bisnis PT  
Pertamina Tongkang Dalam Industri Jasa Maritim Sektor Migas Di Indonesia

A. Umum (Peserta : Manajer Business Development)

1. Penjelasan mengenai industri jasa pelayaran sektor migas di Indonesia
2. Penjelasan mengenai company profile PT. Pertamina Tongkang
3. Penjelasan posisi PT. Pertamina Tongkang dalam *market share*
4. Pesaing PT. Pertamina Tongkang dalam tingkat domestik
5. Kondisi pelanggan dan siapa pelanggan-pelanggan PT. Pertamina Tongkang
6. Pembagian jenis-jenis pelanggan PT. Pertamina Tongkang
7. Posisi PT. Pertamina Tongkang dalam persaingan penentuan harga
8. Kondisi pemasok dan Kriteria menjadi pemasok PT. Pertamina Tongkang
9. Pemanfaatan dukungan pemerintah terhadap PT. Pertamina Tongkang
10. Dampak penerapan asas cabotage kepada PT. Pertamina Tongkang
11. Pendatang baru yang potensial dalam memasuki bisnis industri jasa maritim di Indonesia
12. Produk pengganti dalam bisnis jasa pelayaran sektor migas yang bisa mengancam kapal-kapal milik PT. Pertamina Tongkang?
13. Perencanaan kedepan dari PT. Pertamina Tongkang untuk menguasai pangsa pasar di Indonesia
14. Cara PT. Pertamina Tongkang dalam mencapai visi dan misinya?
15. Hubungan PT. Pertamina Tongkang dengan induk perusahaan PERTAMINA dari segi bisnis dan pendanaan

B. Pertanyaan Kepada Fungsi Sumber Daya Manusia (Peserta : Manajer SDM)

1. Job Description Divisi SDM
2. Struktur Divisi SDM
3. Kendala bagi Fungsi SDM selama ini

4. Kekuatan dan kelemahan dari SDM selama ini
  5. Strategi Divisi SDM untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan
  6. Langkah Divisi SDM dalam mengatasi permasalahan yang ada
  7. Cara pengelompokan pekerja di perusahaan
  8. Tingkat *turnover* pegawai
  9. Penjelasan mengenai struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan
  10. Cara Divisi SDM untuk mendapatkan SDM yang berkualitas baik
  11. Proses regenerasi SDM perusahaan
  12. Penjelasan dukungan manajemen terhadap divisi SDM
- C. Pertanyaan Kepada Fungsi Pemasaran (Peserta : Manajer Pemasaran)
1. Job Description Divisi Pemasaran
  2. Struktur Divisi Pemasaran
  3. Kendala bagi Fungsi Pemasaran selama ini
  4. Kekuatan dan kelemahan dari Pemasaran selama ini
  5. Strategi Divisi Pemasaran untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan
  6. Penjelasan strategi pemasaran PT. Pertamina Tongkang
  7. Cara menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan
  8. Fokus pemasaran dari PT. Pertamina Tongkang
  9. Penjelasan penentuan harga dari jasa-jasa yang dijual perusahaan
  10. Penjelasan dukungan manajemen terhadap Divisi Pemasaran
- D. Pertanyaan Kepada Fungsi Keuangan (Peserta : Manajer Akuntansi dan Keuangan)
1. Job Description Divisi Akuntansi dan Keuangan
  2. Struktur Divisi Akuntansi dan Keuangan
  3. Kendala bagi Fungsi Akuntansi dan Keuangan selama ini
  4. Kekuatan dan kelemahan dari Akuntansi dan Keuangan selama ini
  5. Strategi Divisi Akuntansi dan Keuangan untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan

6. Penjelasan strategi dan kebijakan investasi perusahaan
  7. Penjelasan sumber dana perusahaan dalam melakukan investasi
  8. Kondisi *profit dan loss* perusahaan
  9. Kondisi *cash flow* perusahaan
  10. Penjelasan dukungan manajemen terhadap Divisi Akuntansi dan Keuangan
- E. Pertanyaan Kepada Fungsi Jasa dan Operasi (Peserta : Manajer Operasi)
1. Job Description Divisi Operasi
  2. Struktur Divisi Operasi
  3. Kendala bagi Fungsi Operasi selama ini
  4. Kekuatan dan kelemahan dari Operasi selama ini
  5. Strategi Divisi Operasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan
  6. Sertifikasi yang dibutuhkan oleh kapal-kapal milik perusahaan
  7. Cara melakukan pengendalian terhadap kualitas kapal-kapal milik perusahaan
  8. Penjelasan dukungan manajemen terhadap divisi Operasi
- F. Pertanyaan Mengenai Rencana dan Peluang Perusahaan Ke Pasar Global (Peserta : Direktur Usaha dan Manajer Business Development)
1. Pesaing PT. Pertamina Tongkang dalam tingkat global
  2. Penjelasan pencapaian Moto PT. Pertamina Tongkang "*Go Get Global*" sampai dengan saat ini
  3. Penjelasan tahapan PT. Pertamina Tongkang dalam memenuhi visinya menjadi perusahaan pelayaran tingkat dunia
  4. Penjelasan mengapa PT. Pertamina Tongkang memilih Singapura sebagai Negara pertama yang akan dimasuki dalam pasar global
  5. Cara ditempuh oleh PT. Pertamina Tongkang ke masuk ke pasar Negara Singapura tersebut
  6. Penjelasan tingkat persaingan jasa pelayaran sektor migas di Singapura tersebut

## Transkrip Wawancara

### A. Pertanyaan Umum (Peserta : Manajer Business Development)

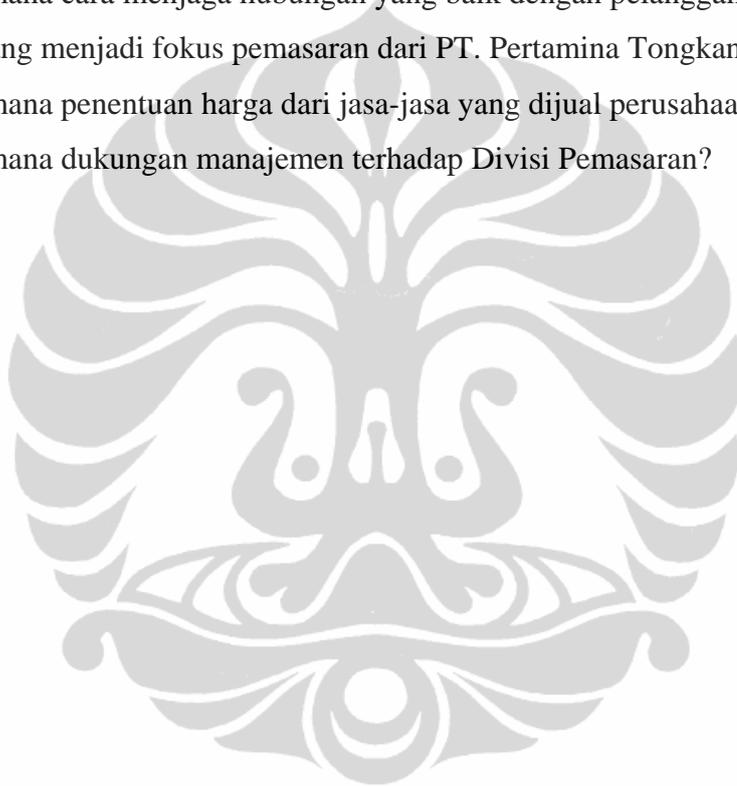
1. Jelaskan mengenai industri jasa pelayaran sektor migas di Indonesia?
2. Jelaskan company profile PT. Pertamina Tongkang?
3. Dimana posisi PT. Pertamina Tongkang dalam market share?
4. Siapa saja pesaing PT. Pertamina Tongkang dalam tingkat domestik?
5. Bagaimana kondisi pelanggan dan siapa pelanggan-pelanggan PT. Pertamina Tongkang?
6. Apakah PT. Pertamina Tongkang membagi jenis-jenis pelanggannya?
7. Bagaimana posisi PT. Pertamina Tongkang dalam persaingan penentuan harga?
8. Bagaimana kondisi pemasok dan apa kriteria menjadi pemasok PT. Pertamina Tongkang?
9. Apakah PT. Pertamina Tongkang dapat memanfaatkan dukungan pemerintah?
10. Apakah penerapan asas cabotage memberikan dampak kepada PT. Pertamina Tongkang? Sebesar apa dampaknya?
11. Apakah terdapat pendatang baru yang potensial dalam memasuki bisnis industri jasa maritim di Indonesia? Siapa pendatang baru tersebut?
12. Apakah ada produk pengganti dalam bisnis jasa pelayaran sektor migas yang bisa mengancam kapal-kapal milik PT. Pertamina Tongkang?
13. Apa yang menjadi kendala dari PT. Pertamina Tongkang dalam menerapkan *Good Corporate Governance*?
14. Bagaimana rencana kedepan dari PT. Pertamina Tongkang untuk menguasai pangsa pasar di Indonesia?
15. Bagaimana cara PT. Pertamina Tongkang dalam mencapai visi dan misinya?
16. Bagaimana hubungan PT. Pertamina Tongkang dengan induk perusahaan PERTAMINA dari segi bisnis dan pendanaan?

B. Pertanyaan Kepada Fungsi Sumber Daya Manusia (Peserta : Manajer SDM)

1. Apa yang menjadi Job Description Divisi SDM?
2. Bagaimana struktur Divisi SDM?
3. Apa saja yang menjadi kendala bagi Fungsi SDM selama ini?
4. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari SDM selama ini?
5. Apa strategi Divisi SDM untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan?
6. Apa langkah Divisi SDM dalam mengatasi permasalahan yang ada?
7. Bagaimana cara pengelompokan pekerja di perusahaan?
8. Bagaimana tingkat *turnover* pegawai?
9. Apakah struktur organisasi sudah baik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan?
10. Bagaimana cara Divisi SDM untuk mendapatkan SDM yang berkualitas baik?
11. Bagaimana proses regenerasi SDM berjalan?
12. Bagaimana dukungan manajemen terhadap divisi SDM?

C. Pertanyaan Kepada Fungsi Pemasaran (Peserta : Manajer Pemasaran)

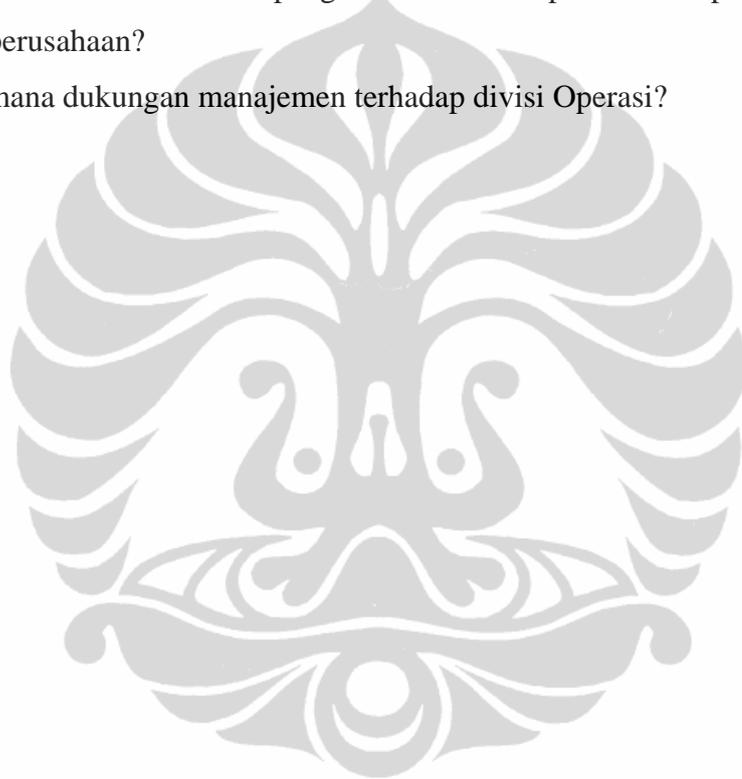
1. Apa yang menjadi Job Description Divisi Pemasaran?
2. Bagaimana struktur Divisi Pemasaran?
3. Apa saja yang menjadi kendala bagi Fungsi Pemasaran selama ini?
4. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari Pemasaran selama ini?
5. Apa strategi Divisi Pemasaran untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan?
6. Bagaimana strategi pemasaran PT. Pertamina Tongkang?
7. Bagaimana cara menjaga hubungan yang baik dengan pelanggan?
8. Apa yang menjadi fokus pemasaran dari PT. Pertamina Tongkang?
9. Bagaimana penentuan harga dari jasa-jasa yang dijual perusahaan?
10. Bagaimana dukungan manajemen terhadap Divisi Pemasaran?



D. Pertanyaan Kepada Fungsi Keuangan (Peserta : Manajer Akuntansi dan Keuangan)

1. Apa yang menjadi Job Description Divisi Akuntansi dan Keuangan?
2. Bagaimana struktur Divisi Akuntansi dan Keuangan?
3. Apa saja yang menjadi kendala bagi Fungsi Akuntansi dan Keuangan selama ini?
4. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari Akuntansi dan Keuangan selama ini?
5. Apa strategi Divisi Akuntansi dan Keuangan untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan?
6. Bagaimana strategi dan kebijakan investasi perusahaan?
7. Darimana sumber dana perusahaan dalam melakukan investasi?
8. Bagaimana kondisi *profit dan loss* perusahaan?
9. Bagaimana kondisi *cash flow* perusahaan?
10. Bagaimana dukungan manajemen terhadap Divisi Akuntansi dan Keuangan?

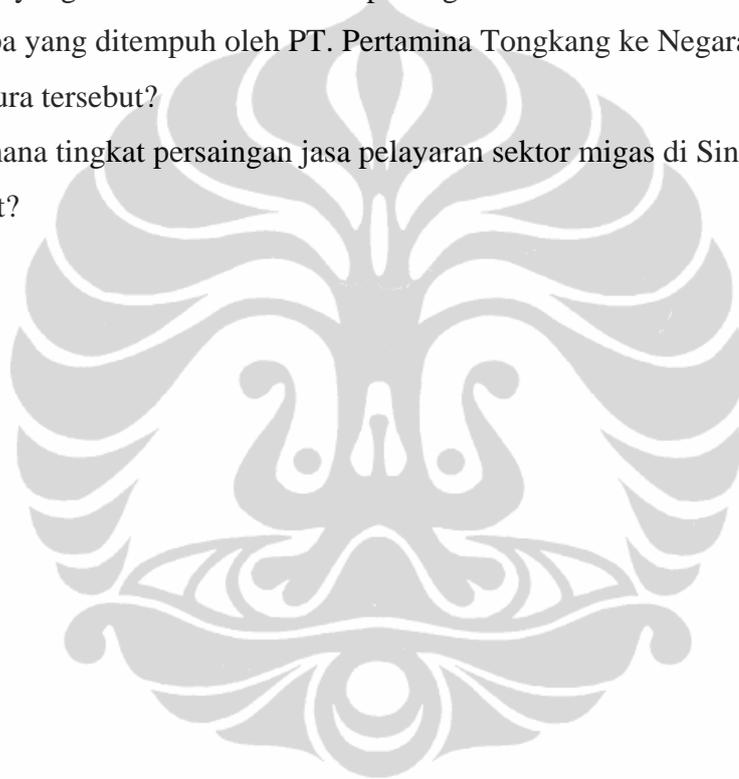
- E. Pertanyaan Kepada Fungsi Jasa dan Operasi (Peserta : Manajer Operasi)
1. Apa yang menjadi Job Description Divisi Operasi?
  2. Bagaimana struktur Divisi Operasi?
  3. Apa saja yang menjadi kendala bagi Fungsi Operasi selama ini?
  4. Apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari Operasi selama ini?
  5. Apa strategi Divisi Operasi untuk mendukung pencapaian visi dan misi perusahaan?
  6. Apa saja sertifikasi yang dibutuhkan oleh kapal-kapal milik perusahaan?
  7. Bagaimana cara melakukan pengendalian terhadap kualitas kapal-kapal milik perusahaan?
  8. Bagaimana dukungan manajemen terhadap divisi Operasi?



F. Pertanyaan Mengenai Rencana dan Peluang Perusahaan Ke Pasar Global

(Peserta : Direktur Usaha dan Manajer Business Development)

1. Siapa saja pesaing PT. Pertamina Tongkang dalam tingkat global?
2. Bagaimana penacapaian Moto PT. Pertamina Tongkang “*Go Get Global*” sampai dengan saat ini?
3. Bagaimana tahapan PT. Pertamina Tongkang dalam memenuhi visi nya menjadi perusahaan pelayaran tingkat dunia?
4. Mengapa PT. Pertamina Tongkang memilih Singapura sebagai Negara pertama yang akan dimasuki dalam pasar global?
5. Cara apa yang ditempuh oleh PT. Pertamina Tongkang ke Negara Singapura tersebut?
6. Bagaimana tingkat persaingan jasa pelayaran sektor migas di Singapura tersebut?



## DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Nama : Bahrul Qamar  
Tempat Tanggal Lahir : Jakarta, 22 Oktober 1984  
Alamat : Persada Kemala 2/15, Bekasi, Jawa Barat  
Telefon : +6287878221084  
Email : rully\_bajroel@yahoo.com  
Pendidikan :  
• SD : SD Islam Al-Azhar Bekasi  
• SMP : SLTP Al-Azhar Bekasi  
• SMA : SMUN 71 Jakarta  
• Universitas : - S1 : Jurusan Akuntansi  
Institut Bisnis dan Informatika Indonesia  
(2003-2008)  
- Profesi : Program Profesi Akuntan  
Universitas Trisakti (2008-2009)  
- S2 : Jurusan Administrasi Bisnis Internasional  
Universitas Indonesia (2009-2011)