

4. ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT AKR Corporindo Tbk (AKR) adalah sebuah perusahaan di Indonesia yang bergerak dibidang perdagangan & distribusi bahan kimia dan BBM dengan jaringan logistik yang terintegrasi serta melakukan pasokan bahan kimia dasar dan BBM ke berbagai industri di Indonesia, termasuk perusahaan-perusahaan multinasional. Pada saat ini, Perusahaan adalah distributor bahan kimia terbesar di Indonesia dan merupakan produsen Sorbitol kedua terbesar di dunia. Dengan portfolio fasilitas yang dimiliki Perusahaan di beberapa pelabuhan penting di Indonesia dan China, AKR juga merupakan pemain terdepan di industri logistik. Hal tersebut diatas merupakan prestasi yang membanggakan bagi Perusahaan yang didirikan secara formal di Surabaya pada tahun 1977. Sedangkan sejarah usaha Perusahaan sendiri dimulai pada tahun 1960-an pada saat AKR memulai usahanya sebagai perusahaan perdagangan bahan kimia berskala menengah.

Perusahaan dikenal akan kemampuannya beradaptasi dalam perubahan, memahami tren, mengambil peluang serta mencanangkan target yang tinggi, telah memiliki pengalaman panjang dalam jenis-jenis usaha yang berhubungan dengan kimia. Secara perlahan, Perusahaan bertransformasi dari sebuah perusahaan perdagangan dan distribusi bahan kimia kering menjadi produsen Sorbitol dan produk turunan tepung berskala besar, distributor BBM terbesar dan telah mengembangkan jaringan fasilitas logistik yang mampu menangani komoditas curah secara ekstensif.

AKR memperluas jaringan logistiknya di luar negeri dengan membangun lima pelabuhan sungai di China Selatan pada tahun 2008. Pelabuhan-pelabuhan ini menyediakan fasilitas pengiriman komoditas curah serta kontainer kargo, yang berfungsi sebagai jembatan antara

pelabuhan sungai dan jaringan kereta api di China Selatan. AKR baru saja menyelesaikan modernisasi pelabuhan-pelabuhan ini yang ditujukan guna meningkatkan kapasitas penanganan kargo di pelabuhan-pelabuhan ini serta meningkatkan fasilitas operasi.

dari diluncurkannya delegulasi atas usaha hilir distribusi BBM dan kini berhasil menjadi distributor BBM terbesar di Indonesia. Jaringan logistik yang dimiliki meliputi fasilitas tangki penyimpanan, self propelled oil barges dan truk tangki telah menyokong peningkatan usaha BBM Perusahaan dalam 4 tahun terakhir ini. Pendapatan yang diterima dari usaha ini merupakan kontributor utama terhadap total pendapatan kelompok usaha AKR.

Perusahaan juga terus melanjutkan upaya untuk meningkatkan prestasi kerjanya dan mempertahankan daya saing di tengah semakin banyaknya pemain lain yang masuk pasar usaha ini. AKR juga telah menjalin kerjasama dengan Royal Vopak, Belanda untuk membangun fasilitas tangki penyimpanan terbesar di Indonesia dengan kapasitas penyimpanan sebesar 450.000 KL di Tanjung Priok, Jakarta Indonesia. Proyek ini dijadwalkan selesai pada akhir tahun 2009.

Guna mendukung upaya pemasaran di Kalimantan, AKR telah membangun terminal tangki di Stagen, Kota Baru dan Pulau Laut di Kalimantan Tengah pada tahun 2008. Fasilitas di Stagen ini diresmikan oleh Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral. Pada tahun 2008, Perusahaan telah membeli kapal laut pertamanya, yang dinamai 10 dan merupakan self propelled oil barge (SPOB) yang digunakan untuk mengangkut BBM berbobot 1.000 DWT bagi pelanggan dari sektor pertambangan yang berada di daerah yang sulit dijangkau di Kalimantan. Perusahaan juga telah memulai pembangunan kapal laut yang kedua, yang namai AKRA 20 berbobot 2.000 DWT.

Walaupun AKR berhasil meraih pertumbuhan yang substansial dan telah melakukan transformasi yang signifikan dalam beberapa tahun terakhir, AKR senantiasa mengedepankan pentingnya kepatuhan pada standar operasi internasional dalam seluruh kegiatan operasinya. Hal ini

diakui dengan penghargaan yang diperoleh perusahaan dalam tiga tahun terakhir, yakni Zero Fatality Achievement Award yang diberikan oleh Shell.

Selain itu, Direktur Utama, Haryanto Adikoesomo, berhasil meraih penghargaan bergengsi, yaitu “Entrepreneur of the Year Award” yang dipersembahkan oleh Ernst & Young pada bulan November 2008.

4.1.1. Struktur Grup

AKR memiliki tiga bidang usaha utama, yakni Perdagangan & Distribusi, Manufaktur dan Logistik. Unit-unit usaha dibawah AKR menangani perdagangan dan distribusi bahan kimia dan BBM, sedangkan usaha manufaktur dijalankan oleh anak-anak perusahaannya, yakni:

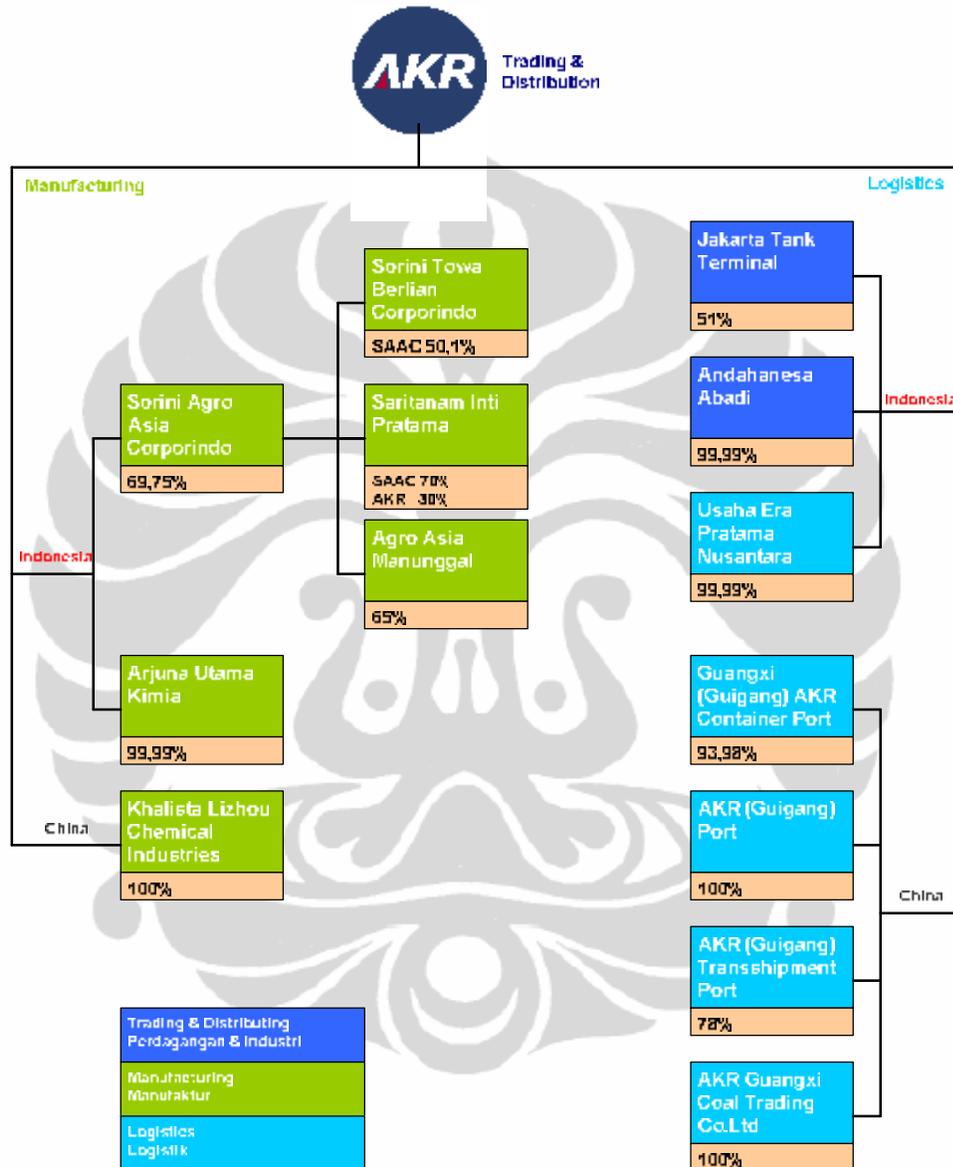
- 1) PT Sorini Agro Asia Corporindo Tbk ,
- 2) PT Arjuna Utama Kimia (ARUKI),
- 3) PT Saritanam Inti Pratam (SIP),
- 4) PT Agro Asia Manungal (AAM) yang beroperasi diIndonesia, dan
- 5) Khalista, anak perusahaan dengan kepemilikan penuh oleh AKR dan beroperasi di China.

Bidang usaha PT AKR Corporindo Tbk yang bergerak di bisnis logistik ditangani oleh :

- 1) PT Jakarta Tank Terminal (JTT).
- 2) PT Andahanesa Abadi.
- 3) PT Usaha Era Pratama Nusantara (UEPN) di Indonesia, ditambah dengan China Guigang Port Companies yang terdiri dari :
 - (1) AKR (Guigang) Port Co. Ltd (AGP),
 - (2) AKR (Guigang) Transhipment Port Co. Ltd (AGTP), Guangxi (Guigang)
 - (3) AKR Container Port Co. Ltd (GGACP),
 - (4) AKR (Guigang) Coal Trading Co.Ltd (AGCT).

Gambaran secara rinci mengenai perusahaan-perusahaan di bawah kelompok usaha AKR dapat dilihat dari tabel di halaman berikut :

Gambar 4.1 Struktur Grup AKR



4.1.2 Visi PT. AKR Corporindo Tbk

Visi :

Pemain utama di bidang distribusi bahan-bahan kimia & energi.

Misi :

Mengoptimalkan potensi perusahaan untuk meningkatkan nilai para pemegang saham dan pihak-pihak terkait.

Nilai-nilai korporasi :

- 1) Integritas
- 2) Komitmen
- 3) Kerjasama Tim
- 4) Mempercayai dan menghormati
- 5) Menciptakan nilai tambah melalui inovasi dan kinerja yang sempurna
- 6) Terus Belajar

4.2 Pembahasan Hasil Penelitian

Analisis dan pembahasan dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan model Joseph Schumpeter mengenai konsep destruksi kreatif (*creative destruction*). Menurut skema ini, evolusi dari cara perekonomian cenderung terjadi melalui urutan kejadian-kejadian :

1. Analisis Initial equilibrium (Sistem lama / Rutinitas)

- Analisis kondisi lingkungan bisnis sebelum perusahaan memasuki bisnis BBM di Indonesia.

2. Analisis Inovasi (Lingkungan Internal, Eksternal dan Melihat Peluang untuk Berinovasi)

- Analisis Lingkungan Eksternal.
- Analisis Lingkungan Internal Perusahaan.
- Berdasarkan Kondisi Lingkungan Eksternal dan Internal, Perusahaan Melihat Peluang Melakukan Inovasi.

3. Equilibrium Diperbaharui (Melakukan perusakan kreatif dengan menciptakan inovasi terbaru dan bertahan lama)

- Sistem dan cara Berinovasi Perusahaan diperbaharui, perusahaan Melihat Peluang untuk Memasuki Bisnis BBM di Indonesia.
- Analisis memanfaatkan peluang dan memilih strategi untuk mencapainya.
- Hasil Perusakan Kreatif (Creative Destruction) PT. AKR Corporindo Tbk.

4.2.1 Analisis Initial equilibrium (Sistem lama / Rutinitas)

Tahun 2002 sampai dengan 2004 sebelum PT. AKR Corporindo Tbk memasuki bisnis BBM di Indonesia, pendapatan dan laba usaha bersih meningkat secara terus menerus dari 47 miliar, 53 miliar dan 77 miliar. Inovasi belum dilakukan perusahaan karena dengan kondisi yang ada perusahaan telah menghasilkan hasil yang positif, tetapi hasil positif saja belumlah cukup karena tren kenaikan tersebut dapat berakibat manajemen perusahaan masuk kedalam *comfort zone* sehingga merasa sudah puas dengan kondisi yang sudah ada.

Seiring dengan bertambahnya bisnis usaha perusahaan dibutuhkan juga kesiapan sumber daya yang memadai untuk dapat mengimbangi pertumbuhan bisnis agar dapat sejalan.

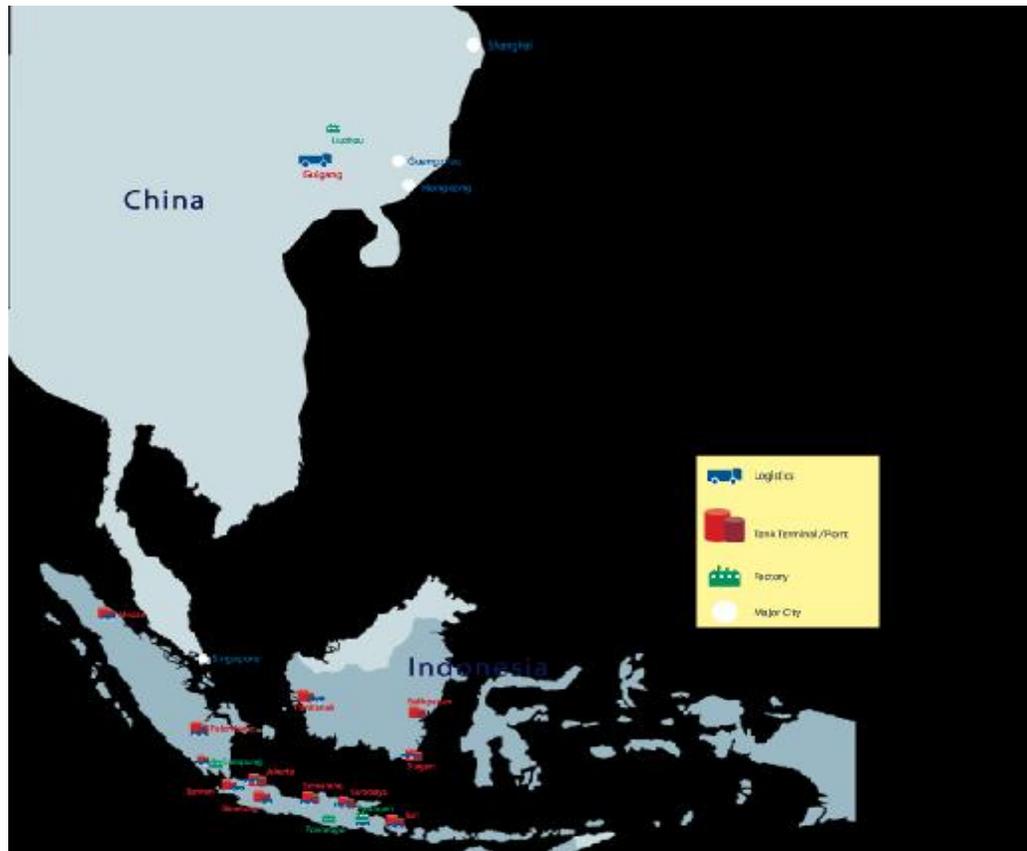
Tabel 4.1 Ringkasan Laporan Keuangan PT. AKR Corporindo Tbk Sebelum Memasuki Bisnis BBM di Indonesia

Laporan Keuangan Konsolidasi (Rp Miliar)	2004	2003	2002
Pendapatan	2187	1844	1630
Laba Kotor	359	246	207
Laba Usaha Operasi	178	88	85
Laba Usaha Bersih	77	53	47
Naik/Turun Laba Bersih	24	6	-1092
Naik/Turun (%)	75%	18300%	247%

Sumber : Laporan Keuangan PT. AKR Corporindo Tbk Tahun 2004

4.2.2 Analisis Inovasi (Lingkungan Internal, Eksternal dan Melihat Peluang untuk Berinovasi)

Gambar 4.2 Jaringan PT. AKR Corporindo Tbk



Pada tahun 2004 perusahaan membeli 58,24% saham Sorini dan 100% saham Khalista (Liuzhou) Chemical Industries Ltd, China. Ini adalah awal inovasi yang dilakukan perusahaan, ini berdampak positif terhadap kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan, walaupun tidak sebesar Bisnis BBM.

1) Bahan Bakar Minyak

AKR memanfaatkan peluang atas liberalisasi pasar bahan bakar minyak Indonesia sejak 2005, telah mengembangkan jaringan fasilitas logistik untuk pengiriman bahan bakar minyak kepada konsumen industri, pertambangan, listrik dan bunkering; AKR telah mampu

menjadi pemain utama dalam pasar distribusi BBM dalam negeri dan berkeyakinan untuk terus berkembang dalam pasar hilir yang luas di Indonesia. Pasar distribusi BBM di Indonesia mengalami tren yang meningkat hampir disepanjang tahun 2008. Pada triwulan terakhir, beberapa industri mengumumkan penurunan produksi sebagai dampak dari menurunnya permintaan secara tajam, khususnya pada industri tekstil, perkebunan, otomotif dan konstruksi. Hal ini mengakibatkan penurunan permintaan BBM pada sektor tersebut. Namun, pada industri tertentu seperti pertambangan, pertumbuhan volume tetap berlanjut sehingga permintaan akan BBM tetap terjaga.

2) Pasar

Selama tahun 2008, kondisi pasar minyak selalu menjadi bahasan. Beberapa peristiwa yang terjadi telah membawa dampak pada kenaikan permintaan minyak mentah dan produk minyak sulingan. Harga BBM mencatat rekor tertinggi di tahun 2008, yang dipicu oleh kenaikan permintaan di negara-negara berkembang dan juga spekulasi. Namun pada akhir semester kedua 2008, harga komoditas dan BBM dunia menurun akibat merosotnya ekonomi global. Harga minyak mentah jatuh lebih dari dua per tiga, dari harga \$145 per barrel. Tingginya harga jual menyebabkan peningkatan pendapatan penjualan sebesar 50,3% dan hal ini memberikan pengaruh yang positif terhadap bisnis AKR. Volume pun tumbuh 28,6%, yang menghasilkan total pertumbuhan penjualan sebesar 93,3% dalam penjualan BBM. Tindakan pemerintah untuk melakukan deregulasi pasar distribusi BBM di Indonesia berhasil diterapkan dengan fokus pada pengurangan subsidi BBM. Indonesia merupakan negara pengimpor BBM dan keadaan ini akan terus berlanjut mengingat kurangnya fasilitas kilang yang ada di Indonesia.

3) Fokus Pada Lokasi dan Fasilitas yang Strategis

Deregulasi di sektor hilir yang melibatkan pihak swasta telah memberikan pilihan pemasok dan jumlah pemasok baru. Mengingat luasnya geografis kepulauan Indonesia, maka fasilitas logistik terus menjadi faktor yang penting dalam menjamin pasokan BBM. Menyadari potensi pertumbuhan di pulau-pulau lain, AKR membidik pasar di pulau-pulau luar Jawa. AKR menyelesaikan perluasan terminal penyimpanan BBM serta meningkatkan jaringan dan fasilitas distribusi BBM di Kalimantan dan Sumatra. AKR melihat potensi pertumbuhan pada masa mendatang. Di tahun 2008, AKR telah merampungkan pembangunan fasilitas Stagen, Pulau Laut, terminal BBM terbesar di satu lokasi, dengan kapasitas penyimpanan 50.000 KL, dan telah mengoperasikan perluasan di Lampung, Medan dan Surabaya sehingga total kapasitas penyimpanan meningkat dari 181.000 KL menjadi 250.000 KL. AKR juga meluncurkan self-propelled oil barge (SPOB) yang pertama, yakni AKRA 10, yang memungkinkan AKR menjamin pengiriman kepada pelanggan dari sektor pertambangan di Kalimantan; sementara ini SPOB kedua, yakni AKRA 20, sedang dalam tahap penyelesaian dan diharapkan beroperasi di tahun 2009, yang akan meningkatkan kapabilitas AKR untuk pengiriman kargo ke medan yang sulit di Kalimantan.

4.2.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan faktor utama yang mempengaruhi PT. AKR Corporindo Tbk memasuki bisnis BBM di Indonesia, karena faktor eksternal ini adalah :

- 1) **Regulasi Pemerintah - UU No 22/2001, PP No 36/2004, PP No 67/2002)**

Tentang Penyelenggaraan Kegiatan Usaha Hilir Migas bertujuan (Pasal 3) :

- (1) Menjamin efektivitas pelaksanaan dan pengendalian usaha Pengolahan, Pengangkutan, Penyimpanan, dan Niaga secara

akuntabel yang diselenggarakan melalui mekanisme persaingan usaha yang wajar, sehat, dan transparan.

- (2) Menjamin efisiensi dan efektivitas tersedianya BBM dan Gas Bumi, baik sebagai sumber energi maupun sebagai bahan baku, untuk kebutuhan dalam negeri.
- (3) Mendukung dan menumbuhkembangkan kemampuan nasional untuk lebih mampu bersaing ditingkat nasional, regional, dan internasional.
- (4) Menciptakan lapangan kerja, meningkatkan kesejahteraan dan kemakmuran rakyat serta tetap menjaga kelestarian lingkungan.

Pelaksana Kegiatan Usaha Hilir Migas :

- (1) Kegiatan Usaha Hilir dapat dilaksanakan oleh (Pasal 9 ayat 1):
 - Badan Usaha Milik Negara.
 - Badan Usaha Milik Daerah.
 - Koperasi; Usaha Kecil.
 - Badan Usaha Swasta.
- (2) Badan Usaha adalah perusahaan berbentuk badan hukum yang menjalankan jenis usaha bersifat tetap, terus-menerus dan didirikan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku serta bekerja dan berkedudukan dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia (Pasal 1 ayat 17).
- (3) Izin Usaha adalah izin yang diberikan kepada Badan Usaha untuk melaksanakan Pengolahan, Pengangkutan, Penyimpanan dan/atau Niaga dengan tujuan memperoleh keuntungan dan/atau laba Pasal 1 ayat 20).
- (4) Kegiatan Usaha Hilir dapat dilaksanakan oleh Badan Usaha setelah mendapat Izin Usaha dari Pemerintah (Pasal 23 ayat 1).

2) Peraturan Daerah

UU No. 22 Tahun 2001 dimana menyebutkan BUMD diperbolehkan untuk melakukan bisnis BBM, maka tentu saja akan timbul serangkain

Peraturan Daerah (PERDA) sehubungan dengan UU No. 32 Tahun 2004 tentang Otonomi Daerah, yang bertujuan untuk menambah Pendapatan Asli Daerah.

3) **Indikator Ekonomi**

Pertumbuhan ekonomi sangat mempengaruhi daya beli masyarakat, dan daya beli masyarakat merupakan faktor yang signifikan dalam menopang pertumbuhan industri yang pada akhirnya akan berpengaruh terhadap konsumsi BBM nasional. Dalam perspektif jangka menengah dan panjang, Indonesia tetap membutuhkan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi dalam dekade mendatang mengingat beberapa hal. Pertama, perubahan dalam teknologi telah menurunkan elastisitas penciptaan lapangan kerja per 1% pertumbuhan ekonomi. Artinya jika perusahaan ingin menurunkan tingkat pengangguran menuju seperusahaanr 4-5%, maka dalam dekade mendatang sektor non migas Indonesia harus selalu mampu tumbuh di atas 7%. Fenomena ini terjadi di seluruh dunia dan memaksa banyak negara melakukan reorientasi strategi pembangunan ekonominya. Kedua, Tingkat kemiskinan Indonesia juga masih tergolong tinggi. Sebagian besar keluarga Indonesia masih hidup sedikit di atas garis kemiskinan. Laju pertumbuhan yang lebih tinggi dalam beberapa dekade mendatang akan membutuhkan bukan hanya untuk mengentaskan kemiskinan absolut (dewasa ini sebesar 6%) namun juga untuk mengurangi penduduk yang tergolong nyaris miskin (near poor) yang jumlahnya hampir separuh rakyat Indonesia. Kelompok rumah tangga yang nyaris miskin ini tergolong rentan terhadap gejolak baik yang sifatnya individual maupun global atau sistemik. Penguatan kelompok ini merupakan bagian yang sangat penting dalam menggerakkan perekonomian domestik dan proses transisi demokrasi mengingat kelompok ini merupakan bagian penting dari kelas menengah. Perusahaan juga perlu mengembalikan kinerja sektor penghasil barang (tradables) yang tertinggal dalam proses percepatan pertumbuhan ekonomi 5 tahun terakhir. Pertumbuhan sektor tradables

yang cepat, sangat dibutuhkan untuk membiayai investasi dan pembayaran bunga dan cicilan utang luar negeri di masa mendatang.

Tabel 4.2 Indikator Ekonomi Indonesia 2005-2009

Indikator	2005	2006	2007	2008	2009
Populasi (juta jiwa)	221	223	227	230	235
Pertumbuhan PDB (%)	5,5	5,6	6,3	6,0	4,4
PDB per kapita (US\$)	1.237	1.375	1.300	1600	1600
Inflasi (%)	17,1	6,6	6,7	11,06	6,2
Suku bunga - 3 bulan (%)	12,75	9,75	8,80	12,00	7,25
Nilai tukar (Rp/US\$)	9.830	9.100	8.000	11.325	10.300
Cadangan Devisa (Miliar US\$)	34,7	34,0	54,9	63,0	54,5
Minyak Bumi (US\$/barrel)	51,8	52,0	70,0	100,0	70,0

Sumber : World Bank, Bank Indonesia, dan BPS

4) **Stabilitas Politik dan keamanan**

Membbaiknya stabilitas politik dan keamanan yang ditandai dengan keberhasilan Indonesia dalam melaksanakan pemilu 2004 dan pemilu legislatif 2009 telah berpengaruh positif terhadap iklim investasi di Indonesia, ini ditandai dengan banyaknya investasi langsung asing yang masuk ke Indonesia, terutama pada Bisnis Migas dan Pertambangan.

5) **Faktor Sosial**

Perilaku konsumsi akibat dari pertumbuhan ekonomi dan stabilitas harga pokok mempengaruhi taraf hidup dan tingkat pendapatan masyarakat.

6) **Besaran Pasar BBM**

Besarnya pasar BBM di Indonesia dapat dilihat dari jumlah penduduk Indonesia yaitu melebihi 200 juta jiwa sudah tentu pasar yang sangat potensial bagi besarnya pasar BBM terutama sektor pertambangan, manufaktur dan transportasi. Apalagi daerah diluar Jawa dimana masih sulit untuk dijangkau oleh PT. Pertamina untuk dapat disistribusikannya dapat menjadi pasar utama dan sedikit pesaing PT. AKR Corporindo Indonesia Tbk.

7) **Teknologi**

Teknologi yang dimaksud disini adalah teknologi permesinan, teknologi infrastruktur dan teknologi informasi yang mendukung usaha hilir BBM dari mulai pengadaan hingga pendistribusiannya ke tangan pemakai akhir (end user).

8) **Tuntutan Lingkungan Hidup.**

Global warming yang sedang menjadi isu utama di seluruh dunia, dimana salah satunya adalah untuk menghasilkan emisi gas yang ramah lingkungan dan tidak mencemarkan udara telah menyebabkan dilarangnya produksi bensin yang mengandung timbal dan gencarnya kampanye penggunaan biosolar, dimana diharuskan terdapat biosolar dalam jumlah tertentu dalam setiap penjualan solar ke pengguna akhir serta komposisi biosolar semakin tahun semakin meningkat.

4.2.2.2 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Pemantapan kekuatan internal di PT. AKR Corporindo Indonesia Tbk untuk keunggulan kompetitif yang dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan sangat diperlukan di era kompetisi hiper (*hyper competition*) dan e-bisnis sekarang ini. Era ini adalah era keunggulan yang unik yang sulit untuk ditiru, dimana suatu perusahaan bisa saja membeli perangkat teknologi yang canggih, tetapi teknologi yang sama juga bisa dibeli oleh pesaing dalam waktu cepat. Dengan demikian perangkat teknologi seperti ini bukanlah sumber daya yang mampu membawa keunggulan kompetitif. Tetapi kompetensi manusia yang mampu mengoperasikan teknologi tersebut lah yang merupakan sumber daya yang unggul, sehingga dapat memanfaatkan perangkat teknologi tadi dengan maksimal sehingga memberikan manfaat besar untuk perusahaan.

1) **Kompetensi Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia adalah bagian terpenting dari keseluruhan strategi usaha Perusahaan. Tanpa elemen SDM, Perusahaan tidak akan

berhasil dalam upaya menjalankan usaha di masa lalu dan sekarang. Perusahaan berencana mempertahankan tingkat pekerja yang sama di tahun 2009. Perusahaan berencana meningkatkan produktifitas dengan menjalankan pelatihan dan pengembangan tanggung jawab kerja di seluruh organisasi. Dalam hal pengembangan keunggulan yang kompetitif, para karyawan diharapkan dapat mengembangkan keahlian baru dan mengaplikasikannya di lokasi mereka bekerja. Perusahaan percaya akan dapat meningkatkan hasil apabila Perusahaan meningkatkan cara bekerja secara berkesinambungan. Pelatihan bukanlah upaya akhir, tetapi permulaan. Bagaimanapun pesatnya pengetahuan SDM saat ini, akan berubah di minggu depan atau di tahun depan. Perusahaan memberikan perhatian pada forum terbuka bagi setiap individu di seluruh perusahaan untuk berbagi praktik operasional yang baik demi pengembangan efisiensi. Salah satu program perusahaan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja SDM adalah Management Stock Option Plan (MSOP). MSOP yang dijalankan telah berhasil merekrut pekerja yang andal.

2) **Manajemen Resiko**

Gejolak serta tantangan sebagai dampak terjadinya krisis ekonomi global memberikan dorongan bagi dunia usaha untuk dapat mengadopsi serta menerapkan mekanisme manajemen risiko yang efektif. Mekanisme ini ditujukan untuk mengantisipasi dan mengurangi risiko yang tersebar di seluruh komponen organisasi serta jaringannya. Perusahaan yakin akan pentingnya penetapan mekanisme manajemen risiko yang menyeluruh pada semua komponen organisasi beserta kegiatan usahanya.

Manajemen risiko ini dipandang tidak hanya sebagai suatu keharusan namun juga sebagai kebutuhan untuk mempertahankan daya saing perusahaan dalam pasar sekaligus guna memastikan tercapainya profitabilitas dan pertumbuhan yang berkesinambungan. Manajemen berupaya untuk menerapkan tingkat kesadaran yang tinggi terhadap risiko yang dapat mempengaruhi organisasi. Lebih jauh lagi, Manajemen juga berupaya untuk merumuskan dan menerapkan prosedur

pengendalian/kontrol internal yang bertujuan untuk mengurangi kemungkinan timbulnya risiko tersebut dan juga mendukung prinsip kesetaraan, transparansi dan akuntabilitas. Manajemen Perusahaan telah berhasil mengidentifikasi risiko-risiko berikut ini, baik yang disebabkan oleh faktor internal maupun faktor eksternal.

3) **Risiko Harga**

Keadaan ekonomi dunia yang sedang menurun dapat mempengaruhi harga internasional dan secara langsung menempatkan persediaan perusahaan pada situasi yang beresiko. Dalam rangka mengurangi efek risiko tersebut, Perusahaan telah melakukan langkah untuk mengurangi Net Open Position dan mengawasi secara cermat tingkat persediaan untuk kebutuhan distribusi dan manufaktur, serta melakukan kerjasama dengan perusahaan induk dan para pemasok untuk mengurangi risiko tersebut.

4) **Risiko Mata Uang Asing**

Dalam menjalankan usahanya, Perusahaan bergantung kepada pelanggan serta sumber asing untuk kebutuhan, yang mana hal ini menempatkan Perusahaan dalam risiko terhadap pergerakan nilai tukar mata uang asing. Risiko ini dikelola dengan menggunakan mata uang yang sama dalam melakukan suatu transaksi produk yang spesifik, misalnya menggunakan mata uang Dollar Amerika untuk kegiatan perdagangan produk kimia tertentu. Pada saat yang sama, Perusahaan juga menerapkan sistem hedging dengan membuat forward cover untuk pembelian bahan bakar minyak dalam mata uang Dollar Amerika dan piutang penjualan yang dilakukan dalam mata uang Rupiah.

5) **Risiko Pasokan/ Volume**

Keadaan persaingan pasar yang ketat serta fluktuasi harga yang memungkinkan keadaan dimana harga ditetapkan oleh pemimpin pasar telah menempatkan Perusahaan pada risiko yang mempengaruhi pasokan atau volume. Untuk mengurangi efek serta timbulnya risiko tersebut,

Perusahaan terus membina hubungan serta melakukan kerjasama yang erat dengan para prinsipal serta pemasok guna memastikan ketepatan pengiriman serta melakukan penyediaan persediaan dalam jumlah optimal.

6) **Resiko HSSE**

Dalam menjalankan usahanya yang memerlukan penggunaan terminal tangki penyimpanan, transportasi dan operasi yang rawan terhadap resiko Kesehatan dan Keselamatan Kerja (HSSE), maka Perusahaan telah mengambil langkah serta prosedur untuk mengurangi risiko tersebut sesuai dengan praktik terbaik sesuai standar internasional. Resiko HSSE diawasi secara ketat oleh karyawan Perusahaan dengan menyelaraskan prosedur dan standar yang telah ditentukan di dalam Dokumen Manajemen Sistem HSSE serta diwajibkan untuk diterapkan secara ketat dan menyeluruh untuk dilaporkan secara rutin sesuai dengan perubahan yang terjadi dalam industri dan lingkungan. Perusahaan juga telah memrumuskan rencana kontijensi serta pelaksanaannya untuk meningkatkan kemampuan bereaksi sesuai dengan risiko tersebut.

4.2.2.3 Kondisi Lingkungan Eksternal dan Internal, Perusahaan melakukan Inovasi.

Melihat faktor lingkungan eksternal dan internal, perusahaan membuat ide strategis untuk melakukan inovasi. Ide strategis tersebut diterjemahkan kedalam visi dan misi pemimpin perusahaan agar dapat mencapai tujuan yang di inginkan, inovasi tersebut diantaranya memasuki bisnis BBM di Indonesia yang potensial tetapi perusahaan lain tidak melihatnya sebagai peluang, seperti pasar BBM jenis solar untuk kawasan industri pada Indonesia Tengah dan Timur, dimana banyak terdapat perusahaan tambang yang membutuhkan BBM jenis solar dalam jumlah besar. Potensi ini belum di manfaatkan secara maksimal oleh perusahaan nasional maupun perusahaan multinasional lainnya yang beroperasi di Indonesia. Inovasi perlu dilakukan untuk kepuasan pelanggan.

4.2.3 Equilibrium Diperbaharui (Melakukan perusakan kreatif dengan menciptakan inovasi terbaru dan bertahan lama).

Inovasi yang dilakukan perusahaan belumlah cukup untuk dapat membuat pertumbuhan, disebabkan inovasi yang sudah akan usang perlahan-lahan akan tergantikan dengan inovasi baru yang lebih menarik konsumen, atau dilihat dari sisi operasional lebih efisien dan efektifitas. Oleh sebab itu perusahaan melakukan perusakan kreatif agar inovasi yang dilakukan perusahaan berkelanjutan dengan cara mencari peluang bisnis baru dan tetap mempertahankan inovasi yang terdahulu.

4.2.3.1 Sistem dan cara Berinovasi Perusahaan diperbaharui, perusahaan Melihat Peluang untuk Memasuki Bisnis BBM di Indonesia.

Dalam tahun 2005, sebagai realisasi atas kesempatan dari deregulasi sektor minyak hilir dan ditunjang dengan fasilitas logistik yang tersedia, AKR mulai menjalankan usaha distribusi produk bahan bakar minyak untuk para pelanggan industri

Selama tahun tersebut Perusahaan terus melanju strateginya dalam mengambil manfaat sebesar-besarnya atas aset-ast logistik strategisnya dengan memasuki bisnis distribusi produk bahan bakar minyak. Perusahaantelah mengantisipasi deregulasi sektor minyak hilir dan membuat investasi - investasi strntegis dalam bidang-bidang tanah meningkatkan terminal-terminal penyimpanan tangki juga menjalin hubungan yang baik dengan perusahaan perminyakan utama yang telah mulai beroperasi Indonesia. Perusahaan adalah perusahaan swasta pertama yang mengimpor dan mendistribusikan produk bahan minyak ke pelanggan pelanggan industri di Indonesia. Melihat bahwa usaha ini membuka kesempatan kesempatan yang sangat besar pada waktu yang akan datang.

4.2.3.2 Analisis memanfaatkan peluang dan memilih strategi untuk mencapainya.

Ekonomi Indonesia dalam kuartal pertama tahun 2005 tumbuh dengan harapan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi yang dibantu oleh stabilitas politik, peningkatan minat dari para investor asing dan peningkatan pengeluaran pada proyek-proyek infrastruktur. Tetapi kenaikan yang terus menerus dalam harga Minyak di seluruh dunia yang mencekati US\$ 70 per bare) mengakibatkan kenaikan subsidi yang akan ditanggung oleh Pemerintah. Kenaikan substansial dalam harga minyak pada bulan Oktober 2005 mengakibatkan inflasi di dalam negeri dan kenaikan pada suku bunga pinjaman bank. Hal ini telah mengakibatkan penurunan dalam kondisi-kondisi bisnis dan depresiasi Rupiah terhadap berbagai mata uang dunia utama menjelang akhir tahun. Ekonomi tumbuh 5,6% selama tahun tersebut.

Laporan kinerja keuangan perusahaan untuk tahun yang berakhir tanggal 31 Desember 2005. Laba bersih Perusahaan tahun 2005 naik sebesar 54,5% menjadi 119,3 miliar, pendapatan tumbuh sebesar 29% menjadi Rp 2.828 dengan kinerja yang lebih baik dalam ketiga segmen kegiatan usaha.

Tahun 2005 ditandai oleh kondisi ekonomi positif se semester pertama dengan pertumbuhan dan peningkatan dalam profitabilitas. Kenaikan harga minyak di seluruh mempunyai dampak langsung terhadap komoditas.

Perusahaan dengan investasi strategisnya dalam fasilitas logistik dan dengan pengalamannya yang luas dalam menangani bahan-bahan kimia curah dan yang mudah to berada di posisi yang baik menggunakan kesempatan yang terbuka dengan adanya deregulasi minyak hilir. Investasi dalam terminal-terminal tangki, bidang-bidang tanah di pelabuhan-pelabuhan utama, unit-unit transportasi dan jaringan pelanggan yang luas sehingga Perusahaan menjadi perusahaan swasta pertama mengimport produk minyak.

Selama tahun tersebut Perusahaan mulai mendistribusikan minyak solar (HSD) dari terminalnya di Surabaya. Kargo pertama yang diimpor dari Singapura diterima pada tanggal 30 September 2005 dan perusahaandengan gembira melaporkan bahwa distribusi tersebut telah meluas ke Banten, Jakarta, Semarang pada kwartal pertama tahun 2006 dengan rencana untuk mencakup kota-kota besar lainnya di Jawa Sumatra dan Bali dalam waktu dekat.

Peningkatan dalam biaya energi dan operasi di Indonesia walaupun ada hal-hal tersebut di atas, volume tumbuh sebesar 9% dan realisasi harga jual meningkat sebesar Perusahaan juga sedang memfokuskan pada produk yang mempunyai nilai tambah dan sedang memperluas pasar ekspornya.

Perusahaan juga sedang bekerja secara erat dengan perusahaan-perusahaan perminyakan besar untuk pengadaan, penyimpanan dan transportasi produk-produk minyak dengan kontrak-kontrak jangka panjang. ini memungkinkan Perusahaan untuk sepenuhnya berpartisipasi pada sektor minyak hilir dan memperluas aktifitasnya.

Fasilitas-fasilitas logistik merupakan kunci bagi pertumbuhan dalam bisnis minyak dan bahan-bahan kimia curah. Selama tahun tersebut, Perusahaan telah menyempurnakan sfasilitas terminal di pelabuhan, dermaga-dermaga kapal, dan dua Harbour Mobile Crane untuk digunakan menangani peti-peti kemas di pelabuhan Surabaya. Perusahaan memperkirakan adanya penggunaan yang lebih baik dan realisasi yang lebih tinggi dan fasilitas-fasilitas logistiknya pada tahun yang akan datang.

Dalam usaha perusahaan untuk merancang kembali struktur organisasi AKR untuk mencapai keunggulan operasi, menjadi fokus terhadap pasar dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, Perusahaan telah melaksanakan suatu proses transformasi selama 2 tahun terakhir ini. Selama tahun tersebut, proses telah diselesaikan dengan reorganisasi unit-unit usaha dan fungsi-ungsi korporat. Perusahaan telah menyusun standar prosedur operasi di unit-unit operasi dan

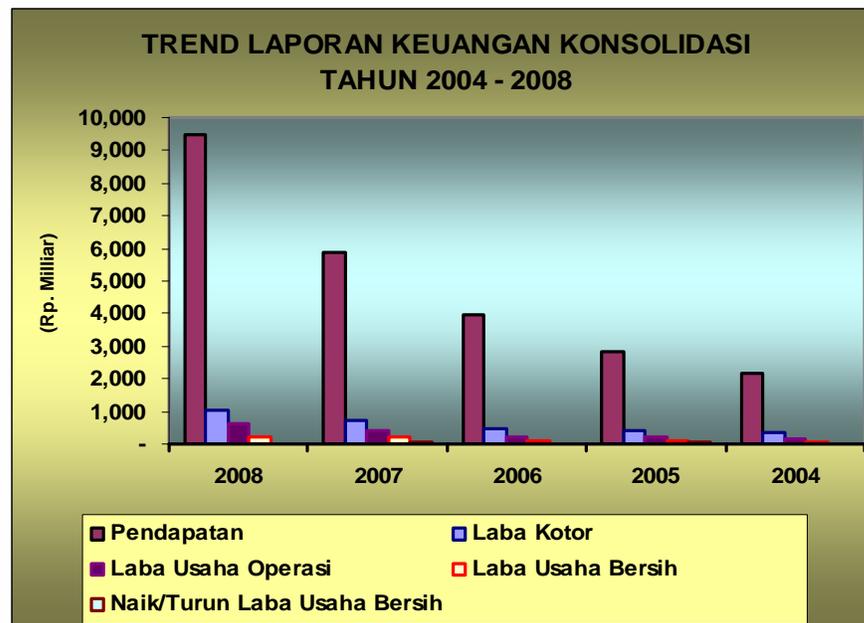
mengimplementasikan dalam proses meningkatkan teknologi informasi dan standar pelaporan.

Tahun-tahun mendatang akan memberi tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan yang besar bagi Perusahaan. Direksi percaya bahwa dengan dukungan pemegang saham, para pelanggan dan karyawan, perusahaan akan dapat menggunakan serta mengambil kesempatan-kesempatan ini sampai secara maksimal.

Ekonomi Indonesia dalam kuartal pertama tahun 2005 tumbuh dengan harapan pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi yang dibantu oleh stabilitas politik, peningkatan minat dari para investor asing dan peningkatan pengeluaran pada proyek-proyek infrastruktur. Tetapi kenaikan yang terus menerus dalam harga Minyak di seluruh dunia yang mencekati (US\$ 70 per barel) mengakibatkan kenaikan subsidi yang akan ditanggung oleh Pemerintah. Kenaikan substansial dalam harga minyak pada bulan Oktober 2005 mengakibatkan inflasi di dalam negeri dan kenaikan pada suku bunga pinjaman bank. Hal ini telah mengakibatkan penurunan dalam kondisi-kondisi bisnis dan depresiasi Rupiah terhadap berbagai mata uang dunia utama menjelang akhir tahun. Ekonomi tumbuh 5,6% selama tahun tersebut.

4.2.3.3 Hasil Perusakan Kreatif (Creative Destruction) PT. AKR Corporindo Tbk.

Dari tabel dibawah dapat terlihat bahwa inovasi yang dilakukan PT. AKR Corporindo Tbk menunjukkan hasil yang positif terhadap kinerja perusahaan secara korporat, dimana pendapatan, laba kotor, laba usaha operasi dari tahun 2004 hingga 2007, menunjukkan trend yang terus meningkat setiap tahun dari tahun sebelumnya.



Grafik 4.1 PT. AKR Corporindo Tbk Financial Highlight
Tahun 2004-2008

Ditahun 2008 saat krisis keuangan global mengguncang dunia dimana perusahaan-perusahaan besar dunia mengalami penurunan (*declining*) yang cukup besar disertai pemutusan hubungan kerja, PT. AKR Coprorindo Tbk tetap menunjukkan kinerja keuangan yang positif.

Tabel 4.2 PT. AKR Corporindo Tbk Financial Highlight
Laporan Keuangan Tahun 2004-2008

Laporan Keuangan Konsolidasi (Rp Miliar)	2008	2007	2006	2005	2004
Pendapatan	9,475	5,895	3,970	2,828	2,187
Naik/Turun (%)	61%	48%	40%	29%	19%
Laba Kotor	1,045	746	455	409	359
Naik/Turun (%)	40%	64%	11%	14%	46%
Laba Usaha Operasi	620	393	201	192	178
Naik/Turun (%)	58%	96%	5%	8%	102%
Laba Usaha Bersih	210	191	128	119	77
Naik/Turun Laba Usaha Bersih	19	63	9	42	24

Penyumbang penjualan utama adalah Unit Bisnis Bahan Bakar Minyak yaitu sebesar 53%, sedangkan kimia 21%, manufaktur 22%, logistik 3% dan lainnya 1%. *Creative Destruction* perusahaan dengan membuat inovasi baru dan bertahan lama yaitu memasuki bisnis BBM terbukti telah berkontribusi besar terhadap kinerja keuangan secara keseluruhan.

