

ANALISIS STRATEGI AKUISISI PT. PERTAMINA TRANS
KONTINENTAL TERHADAP MURPHY SABAH OIL CO LTD DI
MALAYSIA DALAM EKSPANSI PASAR LUAR NEGERI

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana pada Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya

IKE PUTRI AGUSTINA

NIM. 135030307111001



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ILMU ADMINISTRASI BISNIS
MINAT BISNIS INTERNASIONAL
MALANG
2017

MOTTO

“Never give up on what you really want to do. The person with big dream is more powerful than the one with all facts” - (Albert Einstein)

PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, didalam naskah skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya, atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata didalam skripsi didalam naskah ini dapat dibuktikan terdapat unsur – unsur jiplakan , saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta proses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No 20 tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan pasal 70)

Malang, 14 April 2017
Mahasiswa

Ike Putri Agustina
135030307111001

RINGKASAN

Ike Putri A, 2017. **Analisis Strategi Akuisisi PT. Pertamina Trans Kontinental Terhadap Murphy Sabah Oil Co Ltd Di Malaysia Dalam Ekspansi Pasar Luar Negeri**, M. Kholid Mawardi, S.Sos, M.AB, Ph.D.

Penerapan manajemen strategis adalah langkah untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara mengimplementasikan proses manajemen yang baik, efektif dan efisien dalam menghadapi arus perubahan yang terjadi. Dalam upaya untuk mencapai tujuan jangka panjang, perusahaan harus mengambil keputusan yang tepat dengan memperhatikan dinamika pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Pemilihan manajemen strategis yang tepat dalam dunia bisnis memang telah menjadi sesuatu yang sering terjadi dengan perkembangan pangsa pasar yang sangat pesat untuk menghadapi permasalahan perusahaan yang dihadapi. Berbagai macam faktor tersebut yang kemungkinan menjadi penyebab atau alasan yang membuat perusahaan memutuskan untuk melakukan strategi ekspansi pasar luar negeri, termasuk yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental dalam melakukan ekspansi pasar luar negeri dengan mengakuisisi perusahaan di Malaysia pada tahun 2015. Akuisisi merupakan salah satu akses tercepat untuk mengembangkan pangsa pasar sebuah perusahaan yang ingin melakukan ekspansi ke luar negeri.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Fokus penelitian ini adalah strategi yang diterapkan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental saat mengambil alih Murphy Sabah Oil Co di Malaysia dan faktor-faktor yang mempengaruhi PT. Pertamina Trans Kontinental dalam melakukan ekspansi luar negeri saat mengambil alih Murphy Sabah Oil Co di Malaysia.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa keputusan sebuah perusahaan dalam melakukan ekspansi di perusahaan luar negeri produk oleh beberapa salah satu strategi yang diimplementasikan adalah mengakuisisi alih perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd dengan membeli saham, penting bagi *manager* PT. Pertamina Trans Kontinental dalam akuisisi saham Murphy Sabah Oil Co Ltd dan faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan akuisisi bagi PT. Perusahaan Pertamina Trans Kontinental adalah adanya target perusahaan pusat mencapai untuk meningkatkan dana, dengan salah satunya manajemen mengambil keputusan akuisisi terhadap perusahaan luar, target manajemen meningkatkan pertumbuhan perusahaan baik pertumbuhan yang cepat, baik ukuran, pasar saham maupun diversifikasi usaha dapat memperlebar usaha melalui akuisisi.

Kata Kunci : Strategi Akuisisi, Ekspansi Pasar Luar Negeri

SUMMARY

Ike Putri A, 2017. **Analysis of Acquisition Strategy of PT. Pertamina Trans Kontinental Against Murphy Sabah Oil Co. Ltd In Malaysia For Foreign Market Expansion**, M. Kholid Mawardi, S.Sos, M.AB, Ph, D.

Implementation of strategic management is a step to achieve corporate goals by implementing a good management process, effective and efficient in the face of the flow of change that occurred. In an effort to achieve long-term goals, the company must take the right decision by taking into account the dynamics in the internal and external environment of the company. Choosing the right strategic management in the business world has become something that often happens with the development of a very rapid market share to deal with the problems facing the company. Various factors that are likely to be the cause or reason that makes the company decided to conduct expansion strategy overseas market, including those conducted by PT. Pertamina Trans Kontinental in expanding overseas market by acquiring company in Malaysia in 2015. Acquisition is one of the fastest access to develop a market share of a company wishing to expand overseas.

The research type is descriptive research with qualitative approach. The focus of this research is the strategy applied by PT. Pertamina Trans Kontinental when taking over Murphy Sabah Oil Co. in Malaysia and the factors that influence PT. Pertamina Trans Kontinental in expanding overseas while taking over Murphy Sabah Oil Co in Malaysia.

The results showed that the decision of a company in expanding in overseas company products by some one of the strategies implemented is to acquire over the company Murphy Sabah Oil Co Ltd by buying shares, important for the manager of PT. Pertamina Trans Kontinental in the acquisition of Murphy Sabah Oil Co Ltd shares and factors influencing acquisition decision for PT. Pertamina Trans Kontinental Company is the target of central company reach to increase fund, with one of the management take acquisition decision to outside company, management target to increase company growth either rapid growth, good size, stock market and also business diversification can widen the business through acquisition

Keywords: Acquisition Strategies, Market Expansion Abroad

KATA PENGANTAR

Puji syukur peneliti panjatkan kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat dan hidayah-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Akuisisi PT. Pertamina Trans Kontinental terhadap Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia dalam Ekspansi Pasar Luar Negeri”.

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang. Peneliti sangat menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terwujud tanpa adanya bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, dengan segala ketulusan dan kerendahan hati, peneliti mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bambang Supriyono, MS, selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
2. Ibu Prof. Endang Siti Astuti, M.Si selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya.
3. Bapak Muhammad Kholid Mawardi, S.Sos, M.AB, PhD selaku Ketua Komisi Pembimbing yang sabar membimbing, memberikan arahan, dan dorongan kepada peneliti sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
4. Bapak dan Ibu Staf Pengajar Fakultas Ilmu Administrasi khususnya pada Program Studi Bisnis Internasional yang telah dengan ikhllass memberikan

berbagai macam ilmu dan pengetahuan yang bermanfaat kepada peneliti selama menjalani kehidupan di masa perkuliahan.

5. Ibu Yuniati selaku ibu peneliti yang tiada henti memberikan suntikan energi kehidupan bagi anak- anaknya dan juga dalam penyelesaian skripsi ini.
6. Bapak Hariyanto selaku orang tua peneliti yang telah memberikan motivasi dan arahan kepada peneliti.
7. Kakak Yandy Putra selalu memberikan dorongan dan arahan kepada adiknya, dan yang selalu menemani adiknya dalam suka maupun duka.
8. Bapak Husni Thamrin, Bapak Wahyu Sulaksono dan seluruh jajaran kantor PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya yang telah memberikan ruang dan waktu kepada peneliti untuk belajar mengetahui dan memahami tentang PT. Pertamina Trans Kontinental.
9. Teman- teman seperjuangan Program Studi Bisnis Internasional FIA UB angkatan 2013 yaitu Leony, Khartyka, Fahmy, Khairani, Havi, Kurnia dan masih banyak lagi yang tidak bisa disebutkan satu persatu.
10. Bapak dan Ibu Perpustakaan Pusat Universitas Brawijaya yang telah memberikan pelayanan perpustakaan terbaik kepada peneliti.
11. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu dalam skripsi ini yang secara langsung maupun tidak langsung turut membantu peneliti.

Semoga segala bantuan yang telah diberikan kepada peneliti bisa mendapatkan balasan yang berlipat ganda dari Allah SWT. Peneliti menyadari bahwa dalam skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan. Peneliti membuka

ruang selebar- lebarnya kepada pembaca untuk memberikan kritik maupun saran yang bersifat membangun demi perbaikan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi yang membutuhkan.

Malang, 14 April 2017

Peneliti

DAFTAR ISI

MOTTO	i
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI.....	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
PERNYATAAN ORISINILITAS SKRIPSI.....	vi
RINGKASAN	vii
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah.....	4
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kontribusi Penelitian.....	5
E. Sistematika Pembahasan	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Penelitian Terdahulu	8
1. Supriatna Aminah (2014).....	8
2. Xia Chan (2011).....	8
3. Myrzha Pahlevi (2016)	9
B. Tinjauan Teoritis	10
1. Pengertian Manajemen Strategi	10
2. Elemen Manajemen Strategi	10
3. Analisis Lingkungan Bisnis	12
4. Tingkatan Strategi.....	16
5. Strategi Korporat.....	20
7. Strategi Internasional	21
8. Strategi Aliansi.....	25
9. Strategi Akuisisi.....	26
10. Latar Belakang Akuisisi.....	26
11. Jenis – Jenis Akuisisi	30
BAB III METODE PENELITIAN	33
A. Jenis Penelitian.....	33
B. Fokus Penelitian	34
C. Lokasi Penelitian	35

D. Sumber Data.....	35
E. Teknik Pengumpulan Data	37
F. Instrumen Penelitian	39
G. Metode Analisis	40
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	42
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	42
1. Profil Perusahaan	42
2. Visi Misi	43
3. Sasaran dan Target.....	44
4. Struktur Organisasi	46
5. Data Kepegawaian	48
6. Anak Perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental.....	49
7. Bidang Usaha PT. Pertamina Trans Kontinental	51
B.Strategi Aliansi PT. Pertamina Trans Kontinental	53
1. Latar Belakang PT. Pertamina Trans Kontinental Akuisisi.....	53
2. Bentuk – bentuk Strategi Akuisisi	56
3. Analisis Implementasi Strategi	59
C. Faktor- faktor yang mempengaruhi akuisisi.....	60
1. Analisis mengenai faktor akuisisi	71
BAB V PENUTUP.....	73
A. Kesimpulan	73
B. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	75

DAFTAR TABEL

No Judul Tabel

4.1 Kelebihan Akuisisi	61
------------------------------	----

DAFTAR GAMBAR

No Judul Gambar

4.1 Perubahan Logo	43
4.2 Struktur PT. Pertamina Trans Kontinental.....	47
4.3 Laporan Keuangan Laba PTK	54
4.4 Kontribusi Laba Akuisisi	63
4.5 Peningkatan Ekspor Impor Industri Migas	64
4.6 Pertumbuhan Ekspor Minyak dan Gas	66
4.7 Lokasi Murphy Sabah Oil Co Ltd.....	67

DAFTAR LAMPIRAN

No Judul Lampiran

1. Daftar Pedoman Wawancara.....	77
2. Surat Kompetensi dan Kualifikasi Perusahaan.....	78
3. Surat Keterangan Perubahan Nama Perusahaan.....	80
4. Tanda Daftar Perusahaan.....	81
5. SIUPAL Perusahaan.....	82
6. <i>Curriculum Vitae</i>	83
7. Surat Keterangan Penelitian.....	84

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Globalisasi mencerminkan hubungan tanpa batas antara negara satu dengan negara lain yang saling ketergantungan sehingga melahirkan adanya perdagangan bebas setiap negara berusaha mengambil peluang untuk bersaing dalam alat transportasi yang menunjang kelancaran dalam pengangkutan barang maupun jasa. Hal utama yang dapat diperhatikan dalam perdagangan internasional adalah peranan transportasi sebagai sarana distribusi barang maupun mobilitas pelaku perdagangan.

Salah satunya, sarana transportasi yang paling efisien adalah angkutan laut, karena pengangkutan mempunyai tujuan perpindahan tempat benda maupun orang untuk meningkatkan daya guna dan nilai. Kemajuan di bidang angkutan laut menjadi faktor yang penting dalam mendorong suksesnya perdagangan internasional. Perusahaan berlevel nasional sampai berskala besar dengan mudah memasuki suatu negara dengan manajemen strategi yang berbeda-beda sesuai dengan kapasitas perusahaan tersebut.

Penerapan strategi yang tepat adalah sebagian harapan perusahaan dalam implementasi strategi yang diterapkan, karena seperti yang kita ketahui bahwa ada berbagai manajemen strategis yang ditempuh untuk melebarkan pangsa pasar perusahaan dalam mencapai target yang dicapai. Dirgantoro (2001:12) menjelaskan arti manajemen strategis berarti manajemen yang baik, atau manajemen yang tidak keliru. Manajemen strategis dalam hal ini membuat

perusahaan membawa dan mengambil keputusan yang akan membawa organisasi yang dipimpin agar memasuki medan yang berada pada jalur yang benar , sehingga bisnis tersebut dapat berjalan dengan baik dan mampu bersaing serta memiliki skala yang semakin meningkat.

Penerapan manajemen strategis adalah langkah yang mencapai suatu tujuan perusahaan dengan cara mengimplementasikan proses manajemen yang baik, efektif dan efisien dalam menghadapi arus perubahan yang terjadi. Persaingan strategi dalam dunia bisnis memang telah menjadi sesuatu yang sering terjadi dengan perkembangan pangsa pasar yang sangat pesat.

Belakangan ini seiring perkembangan persaingan sektor industri migas Indonesia yang semakin kompetitif, membuat PT. Pertamina Trans Kontinental turut serta dalam mengimplementasikan manajemen strategis untuk melakukan ekspansi ke luar negeri dan menjadi perusahaan BUMN yang memasuki pasar internasional. Implementasi manajemen strategis tersebut dapat menjadi keputusan yang baik dalam menghadapi pesaing utama di industri migas nasional. Pesaing utama PT. Pertamina Trans Kontinental yang berasal dari pihak swasta antara lain; PT. PELNI, PT. Djakarta Llyod, dan PT. Bahtera Adhiguna yang mampu menjadi pesaing di daerah masing-masing, hal itu yang menjadi perhatian khusus bagi PT. Pertamina Trans Kontinental dalam menghadapi para pesaing tersebut. Alur persaingan yang semakin kompleks pada industri migas membuat perusahaan harus dapat

menghadapi persaingan yang semakin ketat, antar sesama perusahaan yang bergerak pada industri yang sama.

Berbagai macam faktor tersebut yang kemungkinan menjadi penyebab atau alasan yang membuat perusahaan memutuskan untuk melakukan strategi ekspansi pasar luar negeri, termasuk yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental dalam melakukan ekspansi pasar luar negeri dengan mengakuisisi perusahaan di Malaysia pada tahun 2015. Akuisisi merupakan salah satu akses tercepat untuk mengembangkan pangsa pasar sebuah perusahaan yang ingin melakukan ekspansi ke luar negeri.

Udaya dkk (2013:94) akuisisi merupakan alat ekspansi internasional paling cepat, paling besar dibandingkan dengan strategi ekspansi pasar yang lain. Faktor tersebut dikarenakan strategi akuisisi membutuhkan kekuatan finansial yang amat besar,serta dalam hal negosiasi internasional lebih kompleks dibandingkan dengan akuisisi pada perusahaan domestik. Strategi akuisisi perusahaan tersebut menjadi salah satu daya tarik bagi penulis untuk lebih mendalami manajemen strategis yang digunakan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental dalam memasuki pasar luar negeri,serta menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Hal itu menjadi poin yang menarik dikarenakan pemilihan strategi akuisisi yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental dalam melakukan ekspansi pangsa ke luar negeri jika dibandingkan strategi-strategi ekspansi pasar yang lain, seperti yang diketahui bahwa metode ekspansi pasar ke luar ada beberapa cara yang dapat dilakukan.

Menurut Indriyo (2001:26) ada 5 manajemen strategis yang dapat digunakan oleh pelaku bisnis, dimana strategi ini bersifat saling menguntungkan pihak-pihak yang terkait dan menjalin kerjasama bisnis. Strategi tersebut diantaranya yaitu, kerjasama atau patungan, aliansi bisnis, penggabungan, atau *merger, holding company*, dan kartel. Teori diatas menunjukkan bermacam metode atau kebijakan ekspansi pasar ke luar negeri, oleh karena itu menarik untuk diambil analisis alasan pemilihan strategi yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental dalam ekspansinya ke luar negeri.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut peneliti tertarik melakukan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Akuisisi PT. Pertamina Trans Kontinental terhadap Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia dalam Ekspansi Pasar Luar Negeri”

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan yang ada dapat dijelaskan dalam rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi akuisisi yang diterapkan PT. Pertamina Trans Kontinental terhadap Murphy Sabah Oil Co Ltd?
2. Faktor apa yang mempengaruhi keputusan PT. Pertamina Trans Kontinental dalam melakukan akuisisi khususnya pada saat mengambil alih perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka tujuan penelitian yang diharapkan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menjelaskan penerapan strategi akuisisi yang diterapkan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental saat mengambil alih Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia.
2. Menjelaskan faktor – faktor yang mempengaruhi keputusan PT. Pertamina Trans Kontinental pada saat mengambil alih perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia.

D. Kontribusi Penelitian

Setiap penelitian dapat memberikan kontribusi yang berarti, baik untuk pengembangan ilmu pengetahuan maupun untuk kepentingan praktis. Adapun kontribusi dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Kontribusi Praktis
 - a. Penelitian ini diharapkan mampu memperluas pengetahuan tentang penerapan ilmu yang didapat selama perkuliahan dengan kenyataan yang ada.
 - b. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang diperlukan oleh baik perusahaan maupun instansi yang sedang dalam penelitian mengenai topik sejenis.

2. Kontribusi Teoritis

- a. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi bagi pengembangan disiplin ilmu Administrasi Bisnis, khususnya Program Studi Bisnis Internasional.
- b. Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi pembanding bagi penelitian-penelitian yang lalu dan sebagai bahan referensi bagi calon peneliti selanjutnya yang akan melakukan penelitian dengan judul dan topik sejenis.

E. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini akan disusun secara sistematis agar mudah dipahami.

Adapun sistematis pembahasan tersebut sebagai berikut:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab ini menguraikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan penelitian terdahulu, pemetaan penulisan terdahulu, dan tinjauan teoritis.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan tentang jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi, jenis sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta metode analisis.

BAB IV: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang gambaran umum lokasi penelitian, penyajian hasil penelitian serta pembahasan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini mengemukakan tentang kesimpulan dari bab-bab sebelumnya, serta saran terkait hasil penelitian yang dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak-pihak yang berkepentingan

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan bahan perbandingan bagi peneliti dalam melakukan penelitian sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu yang relevan sebagai berikut :

1. Supriatna Aminah (2014)

“Analisis Strategi Ekspansi PT. MNC Kapital Indonesia Terhadap PT. Indo Finance Prakasa ”. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi apa yang diimplementasikan oleh PT. MNC Kapital Indonesia dengan dengan wawancara, observasi dan wawancara. Penelitian ini menggunakan analisis deksriptif dengan pendekatan kualitatif , untuk mengetahui manajemen strategis dengan menggunakan perusahaan PT. Indo Finance Prakasa sebagai studi kasus. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa strategi perusahaan yang di pakai untuk ekspansi luar negeri adalah dengan cara *merger*.

2. Che Wei Chang dan Chin Chun Liao (2013)

“Analysis to Explore Taiwan Foundry Industry Management Strategy”. Jurnal penelitian ini membahas manajemen strategis yang diterapkan oleh perusahaan industri pengecoran yang ada di Taiwan. Tujuan dari penelitian ini yaitu menemukan strategi manajemen terbaik yang bisa diimplementasikan oleh perusahaan industri pengecoran yang ada di Taiwan, adapun hasil dari penelitian ini memberikan tiga faktor yang harus

diimplementasikan oleh perusahaan industri pengecoran yang ada di Taiwan, dimana ketiga faktor tersebut adalah strategi kepemimpinan teknologi, *manufacturing excellence* dimana dalam hal ini menggunakan strategi bersaing generik yaitu kepemimpinan harga, diferensiasi produk, dan yang terakhir yaitu strategi spesialisasi dalam pelayanan maupun produk.

3. Myrzha Pahlevi (2016)

“Penerapan Prinsip *GOOD CORPORATE (GCG)* pada BUMN Berorientasi Global” (Studi Kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk dalam Mengelola Thang Long Cement Joint Stock Company). Jurnal penelitian ini memiliki tujuan mendeskripsikan strategi PT. Semen Indonesia dalam mengimplementasikan prinsip-prinsip GCG di *Thang Long Cement Joint Stock Company (TLCC)* dan mengidentifikasi hambatan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut dalam upaya menerapkan dan mengelola prinsip GCG pada TLCC. Penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan dokumentasi. Setelah data terkumpul, analisis data yang digunakan adalah analisis data interaktif.

B. Tinjauan Teori

1. Manajemen Strategi

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. Menurut David (2006:5) manajemen strategi adalah seni

dan ilmu yang digunakan untuk memformulasi, mengimplementasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan serta evaluasi terhadap peluang dan ancaman lingkungan, dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

2. Elemen Manajemen Strategi

Secara garis besar, terdapat lima elemen penting yang membentuk manajemen strategi. Menurut Udaya *et al* (2013:11) lima elemen tersebut adalah:

1) Visi dan Misi Perusahaan

Visi perusahaan merupakan tujuan akhir yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi atau perusahaan, oleh karena itu, visi menyangkut usaha-usaha yang diimplementasikan untuk mencapai tujuan jangka panjang dari organisasi atau perusahaan. Misi merupakan penjelasan dari keberadaan organisasi atau perusahaan. Misi dinyatakan melalui pernyataan mengenai alasan keberadaannya. Visi dan misi merupakan dasar dari keberadaan sebuah organisasi atau perusahaan. Tanpa visi dan misi perusahaan kesulitan dalam melakukan perkembangan.

2) Analisis Internal

Tujuan dari dilakukannya analisis internal yaitu agar dapat mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan, khususnya menyangkut sumber daya keuangan, fisik, dan manusia. Dari analisis

tersebut akan menghasilkan pengetahuan akan kemampuan perusahaan dari sisi internal perusahaan.

3) Analisis Eksternal

Analisis eksternal dalam hal ini menyangkut analisis terhadap kondisi-kondisi yang terdapat pada lingkungan eksternal perusahaan. Analisis eksternal menganalisis situasi industri, dan lingkungan dimana perusahaan tersebut beroperasi.

4) Pilihan Strategi (*Strategy Choices*)

Setelah melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal dari perusahaan, maka selanjutnya yang akan dilakukan adalah memilih strategi yang tepat yang dapat diimplementasikan, dimana strategi tersebut akan digunakan untuk mencapai tujuan dari perusahaan. Strategi-strategi tersebut akan membawa perusahaan kepada keunggulan bersaing. Pilihan strategi tersebut dapat dilakukan pada tingkat level korporasi, tingkat bisnis maupun tingkat fungsional.

5) Strategi Implementasi

Strategi implementasi adalah tahap dimana penerapan terhadap pilihan strategi yang telah dilakukan. Pimpinan perusahaan mengimplementasikan strategi tersebut sesuai dengan level atau tingkatan, baik itu korporat, tingkat bisnis maupun tingkat fungsional. Dalam mengimplementasikan strategi tersebut, pimpinan harus melakukan sejumlah tindakan yang menyangkut perubahan-perubahan atau penyesuaian-penyesuaian pada bidang struktur, budaya, maupun kontrol. Implementasi dapat menyangkut

mengubah desain, manajemen organisasi, maupun melakukan penyesuaian dalam struktur organisasi.

3. Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan bisnis adalah suatu proses *monitoring* terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan mengidentifikasi tantangan yang mempengaruhi kemampuan organisasi atau perusahaan dalam mencapai tujuan dalam Dirgantoro (2001:38). Tujuan dilakukannya analisis lingkungan adalah supaya organisasi dapat mengantisipasi lingkungan organisasi tersebut sehingga dapat bereaksi secara cepat dan tepat untuk kesuksesan organisasi dan tercapainya tujuan dari organisasi. Struktur lingkungan dibagi menjadi 2 elemen utama yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi atau perusahaan.

a. Analisis Lingkungan Internal

Pada perusahaan adalah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perusahaan secara langsung, yang berasal dari dalam lingkup perusahaan. Menurut Wheelen dan Hunger (2012:11) analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam organisasi. Lingkungan internal perusahaan meliputi analisis terhadap kekuatan (*strenghts*) yang merupakan keunggulan sumber daya yang dimiliki perusahaan terhadap pesaing dan kelemahan (*weaknesses*), yaitu keterbatasan perusahaan yang dapat menjadi penghalang perusahaan untuk berkembang. Lingkungan internal dalam perusahaan terdiri dari:

1) Pemasaran

Pemasaran merupakan segala kegiatan yang diterapkan oleh perusahaan dalam meningkatkan penjualan terhadap produk yang dihasilkan atau diproduksi. Strategi pemasaran sebuah perusahaan dapat berkembang ketika strategi yang diterapkan sesuai dengan kondisi pasar dimana perusahaan tersebut beroperasi.

2) Keuangan

Keuangan berkaitan dengan modal perusahaan dan akuntansi untuk menjaga stabilitas dan keberlangsungan perusahaan. Laporan keuangan perusahaan dapat menggambarkan kekuatan serta kelemahan perusahaan berdasarkan pendapatan dari hasil penjualan. Keuangan merupakan aspek yang paling menjadi dasar sebuah kekuatan perusahaan.

3) Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia disini adalah para karyawan atau pekerja yang terlibat langsung dengan perusahaan. Termasuk didalamnya kualitas para karyawan dengan perusahaan, pelatihan yang dilaksanakan, serta pengembangan dan penilaian terhadap karyawan.

4) Operasi dan Produksi

Operasi dan produksi merupakan aktifitas perusahaan yang berkaitan dengan aktifitas produksi sampai ada menghasilkan sebuah produk yang dikendalikan agar dapat selesai sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan secara sistematis.

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Berfokus pada hal-hal yang diluar kontrol perusahaan, membahas tentang peluang dan ancaman terhadap perusahaan. Peluang (*opportunities*) atau keadaan dimana perusahaan diuntungkan untuk melakukan suatu kebijakan dan pilihan yang dapat menguntungkan perusahaan. Ancaman (*threats*) yaitu tantangan atau kondisi dimana perusahaan dalam keadaan tidak menguntungkan dikarenakan adanya masalah dalam internal ataupun eksternal perusahaan. Lingkungan umum adalah lingkungan eksternal perusahaan yang mengenai hal-hal umum yang dapat mencakup segala aspek perusahaan dengan masyarakat sedangkan analisis lingkungan industri merupakan aspek yang mencakup lingkungan pesaing perusahaan yang bergerak dalam bidang yang sama. Kotler dan Armstrong (2008:82) mengungkapkan, membagi lingkungan eksternal perusahaan menurut lingkungan demografi, ekonomi, alam, teknologi, dan politik.

1) Analisis Lingkungan Umum

a. Demografi

Lingkungan demografi berhubungan dengan besarnya populasi, usia, distribusi geografi, komposisi etnis, dan hal-hal lain yang dapat diperoleh melalui data statistik yang dapat mempengaruhi perkembangan atau target sasaran perusahaan dalam memasarkan produk.

b. Ekonomi

Lingkungan ekonomi akan memberikan pengaruh pada daya beli masyarakat yang akan memberikan pengaruh pula pada tingkat penjualan

perusahaan. Selain itu, perusahaan yang melakukan transaksi dengan negara luar akan merasakan pengaruh dari kebijakan moneter negara yang menjadi tujuan ekspor, nilai tukar uang, tingkat inflasi, tingkat suku bunga yang berlaku dan juga krisis dunia yang mempengaruhi permintaan pasar akan produk perusahaan.

c. Sosiokultural

Lingkungan budaya atau alam dapat mempengaruhi perilaku masyarakat mengenai pola hidup serta selera masyarakat dalam memilih barang. Faktor budaya dalam masyarakat mempengaruhi perusahaan dalam hal kepercayaan, nilai, sikap, dan opini mengenai perusahaan sedangkan keadaan alam akan mempengaruhi faktor-faktor budaya. Kedua hal ini tentunya berpengaruh langsung bagi strategi perusahaan dalam menetapkan pangsa pasar ke negara tujuan.

d. Politik – Hukum

Lingkungan politik terdiri dari peraturan, undang-undang, hukum, dan kebijakan pemerintah setempat yang berkaitan dengan perusahaan. Perusahaan yang berhubungan langsung dengan negara luar akan sangat merasakan faktor lingkungan politis yang berupa perjanjian perdagangan internasional dan juga kondisi politik negara yang dapat menjadi faktor penghambat transaksi dengan negara luar.

2) Analisis Lingkungan Industri

a. Ancaman Pesaing Baru

Munculnya perusahaan-perusahaan sejenis akan mempengaruhi jumlah pesanan terhadap produk atau jasa, apabila target penjualan tidak tercapai maka hal ini yang mendorong perusahaan untuk melahirkan sayap untuk mencari dan memperbesar dengan melakukan ekspansi ke luar negeri.

b. Kekuatan Posisi Pembeli

Kekuatan posisi pembeli dipengaruhi oleh jumlah pemasok yang ada. Pembeli akan memiliki posisi yang kuat ketika ada pilihan ke pemasok lain yang menawarkan harga yang rendah atau kualitas dan desain yang lebih baik.

c. Kekuatan Posisi Pemasok

Kekuatan posisi pemasok bergantung pada karakteristik situasi pasar dan jumlah permintaan dalam arena persaingan.

d. Persaingan Antar Perusahaan

Persaingan antar perusahaan dalam hal ini akan sangat mempengaruhi industri maka akan ketat persaingan, akan ada bermacam strategi yang diimplementasikan oleh setiap perusahaan dalam meperkuat diri dalam persaingan antar perusahaan yaitu dengan melakukan ekspansi ke pasar luar negeri.

4. Tingkatan Strategi

Penyusunan strategi dalam sebuah organisasi bukan hanya menjadi tanggung jawab para pemegang kekuasaan pada kantor pusat, melainkan tanggung jawab

bersama yang melibatkan juga para manajer unit bisnis ataupun divisi masing-masing fungsi, dalam hal ini yaitu fungsi produksi, pemasaran, keuangan, serta sumber daya manusia. Atas hal tersebut ada strategi mencakup seluruh perusahaan, strategi masing-masing unit bisnis pada perusahaan yang melakukan diversifikasi, strategi fungsional pada unit bisnis dan strategi operasional pada setiap unit bisnis, serta strategi operasional pada setiap fungsi.

a. Strategi Tingkat Korporasi atau Perusahaan

Strategi korporasi merupakan rencana manajemen atas seluruh aktifitas yang menentukan keseluruhan karakter dan misi perusahaan atau organisasi, produk atau segmen pasar yang akan dimasuki atau ditinggalkan,serta alokasi sumberdaya dan manajemen sinergi diantara unit-unit bisnisnya. Menurut Hariadi (2005:36) strategi korporasi adalah rencana strategi organisasi secara menyeluruh untuk perusahaan yang melakukan integrasi maupun diversifikasi, strategi tersebut diimplementasikan untuk memayungi sejumlah produk,unit bisnis atau anak perusahaan yang menjadi grup bisnisnya. Umumnya strategi pada level perusahaan meliputi beberapa faktor, dalam hal ini seperti yang diuraikan oleh Dirgantoro (2001:67) sebagai berikut:

- 1) Peningkatan *marketshare*
- 2) Produktifitas perusahaan
- 3) Keuangan
- 4) Tingkat pembelian
- 5) Kinerja dan pengembangan manajerial

6) Kinerja keuangan

7) Tanggung jawab publik

b. Strategi Unit Bisnis

Strategi unit bisnis menurut Dirgantoro (2001:67) adalah strategi yang menyangkut pengelolaan kepentingan dan operasi unit usaha tertentu. Strategi pada tingkatan ini perusahaan melakukan disersifikasi terhadap unit bisnis karena dinilai dapat memberikan tingkat pertumbuhan bagi perusahaan, selain faktor tersebut strategi ini dinilai mampu menjadi langkah untuk mendapatkan profit yang maksimal. Dengan menerapkan strategi ini perusahaan tidak akan mengalami kesulitan dalam mengorganisir kegiatan perusahaan yang beraneka ragam dan kompleks.

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional menurut Hariadi (2005:38) adalah rencana strategi pada departemen-departemen tertentu atau aktifitas-aktifitas fungsi tertentu dalam kerangka organisasi dan tujuan korporasi atau unit bisnis. Setiap perusahaan pada konteks ini memerlukan strategi fungsional untuk setiap departemen utama atau aktivitas tertentu seperti pemasaran, produksi, keuangan serta strategi dalam hubungan antar karyawan. Kegunaan dari strategi fungsional ini yaitu mendukung strategi perusahaan secara menyeluruh.

5. Strategi Korporat

Strategi korporat adalah strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki

oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut Coulter (2002:250). Strategi korporat yang telah diuraikan adalah strategi yang menitikberatkan pada sesuatu yang akan dilaksanakan dalam jangka dan masa yang panjang, dimana strategi tersebut digunakan dalam perusahaan yang memiliki kapasitas manajemen yang besar. Strategi korporat seringkali dikatakan sebagai suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui koordinasi dari aktivitas multi pasarnya.

Strategi korporat dikontrol oleh kantor pusat , dimana dalam hal ini kantor pusat berperan sebagai pemegang kendali bagi strategi yang telah dirancang tersebut, namun strategi korporat tidak hanya sekedar strategi ataupun operasi kantor pusat. Dalam hal ini strategi yang telah dirancang tersebut kemudian diimplementasikan oleh unit bisnis perusahaan melalui kemampuannya dalam memproduksi dan mendistribusikan barang atau jasa kepada pelanggan, oleh karena itu perusahaan mampu mensinergikan aktivitas berbagai masing-masing jenis unit bisnisnya. Menurut Collus dan Montgomery (1998:5-7) strategi korporat perlu penguasaan strategi bisnis, hubungan natar bagian dengan keseluruhan perusahaan, konfigurasi ruang lingkup pasar, dan koordinasi antar unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan. Aspek penting dalam strategi korporat yang mempengaruhi bagaimana suatu organisasi mencapai tujuan dan sasaran strategiknya adalah apakah organisasi tersebut memiliki bisnis tunggal beroperasi pada satu industri sedangkan organisasi multibisnis beroperasi pada lebih dari satu industri.

Kaitan antara strategi korporat dengan strategi perusahaan adalah strategi korporat membangun keseluruhan arah dan tujuan yang diharapkan oleh suatu perusahaan, sedangkan strategi perusahaan digunakan untuk mengendalikan perusahaan pada tujuan tertentu. Disisi lain, strategi perusahaan juga digunakan memastikan arah tujuan tersebut diikuti, dan memastikan untuk bisa mengatur jika perkembangan yang signifikan dalam implemementasi strategi tersebut.

Strategi korporat tidak bisa diimplementasikan secara efektif tanpa dukungan dari sumber daya perusahaan, kapabilitas , kompetensi, yang dikembangkan dan digunakan sebagai strategi kompetitif dan fungsional yang telah diimplementasikan dan dilakukan.

6. Alternatif Strategi Korporat

Beberapa pilihan arah strategi korporat yang menunjukkan jenis strategi korporat yang dipilih. Menurut Coulter (2002:252-253) arah strategi korporat yang mungkin dilakukan adalah:

a) Strategi pertumbuhan (*growth strategy*), yaitu bagaimana yang menggerakkan organisasinya kedepan. Bergerak ke depan dalam hal ini berarti manajer strategik perusahaan berharap meningkatkan tingkat level operasinya, yakni tumbuh dengan lebih cepat. Caranya adalah dengan melihat bermacam strategi pertumbuhan perusahaan dan memilih salah satu atau lebih yang mendekati karakteristik dan sasaran organisasi pada situasi tertentu.

b) Strategi pembaruan (*renewal strategy*), yaitu bagaimana membalik kinerja organisasi yang cenderung menurun. Membalik penurunan kinerja organisasi menggambarkan situasi dimana suatu organisasi mempunyai masalah minor ataupun mayor dan mungkin tengah melihat suatu kelemahan pada salah satu atau lebih dalam area kerjanya. Situasi tersebut secara tipikal diselesaikan dengan menggunakan strategi pembaruan organisasional.

Berikut adalah penjelasan tentang masing-masing arah strategi korporat secara detail dari poin yang telah dijabarkan diatas:

a) Strategi pertumbuhan, yaitu pertumbuhan organisasi diperlihatkan sebagai arah yang diinginkan untuk dijalankan, strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan yang spesifik dengan meningkatkan level operasi perusahaan. Sasarannya antara lain; peningkatan omset, laba serta kinerja yang lain.

7. Strategi Internasional

a) Bisnis Internasional

Bisnis internasional adalah segala aktivitas bisnis yang melewati batas wilayah suatu negara (Kuncoro, 2005:142). Pelaku bisnis yang terlibat pada proses bisnis internasional dapat berupa perseorangan, swasta, maupun pemerintah. Bisnis internasional dapat digolongkan pada empat jenis, yaitu:

1) Perdagangan Luar Negeri

Perdagangan luar negeri adalah aktivitas ekspor dan impor barang yaitu barang atau komoditi bergerak antar negara sebagai ekspor ataupun impor. Ekspor berarti barang yang meninggalkan suatu negara, sedangkan

impor berarti mendatangkan barang ke dalam suatu negara. Aktivitas ekspor dan impor adalah aktivitas bisnis internasional yang paling fundamental dan biasanya paling besar dilakukan antar negara.

2) Perdagangan Jasa

Perdagangan jasa adalah proses bisnis yang dilakukan dengan cara memberikan pelayanan terhadap konsumen. Selain melakukan perdagangan yang dapat dilihat (*tangible*), negara juga melakukan perdagangan dalam bentuk jasa, perusahaan internasional dibayar atau pelayanan terhadap negara lain. Pembayaran diperoleh sebagai balas jasa atas dipenuhinya kinerja tertentu dan dapat diperoleh dari persetujuan kontrak jangka panjang maupun jangka pendek dalam bentuk kontrak manajemen ataupun konsultasi.

3) Investasi Portofolio

Investasi portofolio adalah pembelian obligasi atau saham dalam negeri baik secara perseorangan maupun perusahaan yang berskala internasional, tanpa kontrol manajemen. Investor membeli utang atau ekuitas dengan harapan mendapat manfaat finansial dari investasi tersebut.

4) Investasi Asing Langsung

Investasi asing langsung adalah proses penanaman modal asing atau yang sering disebut *foreign direct investment* (FDI). Kontrol perusahaan bervariasi dari kontrol penuh hingga kontrol parsial. Kontrol penuh adalah suatu perusahaan yang memiliki saham anak cabangnya di luar negeri secara penuh, sedangkan kontrol parsial adalah patungan dengan perusahaan asing atau perusahaan domestik ataupun dengan pemerintah lain.

b) Metode Ekspansi Pasar ke Luar Negeri

Suatu perusahaan yang bermaksud melakukan ekspansi usahanya ke pasar luar negeri dapat menempuh beberapa alternatif metode. Menurut Kuncoro (2005:144) ada 7 cara ekspansi ke pasar luar negeri, yaitu ekspor, pemberian lisensi, *franchising*, investasi langsung, patungan, pembukaan cabang dan investasi portofolio. Berikut adalah penjelasan dari masing-masing poin:

1) Ekspor

Ekspor merupakan bentuk pengoperasian transaksi bisnis secara internasional melalui penjualan antar perusahaan yang melibatkan dua negara atau lebih (Keegan, 1996:304). Sebuah perusahaan dikatakan melakukan ekspor secara tidak langsung jika penjualan melalui perantara yang berada di dalam negaranya sendiri. Salah satu keunggulan dari ekspor adalah dimungkinkannya operasi manufaktur dipusatkan di satu tempat yang sangat membantu pada efisiensi.

2) Pemberian Lisensi

Lisensi adalah cara sederhana untuk terlihat dalam pemasaran internasional, pemilik lisensi menerbitkan lisensi bagi perusahaan asing untuk menggunakan proses manufaktur, nama dagang, hak paten, rahasia dagang, atau hal berharga lainnya untuk mendapatkan komisi ataupun royalti (Kotler dan Keller, 2008:324). Keuntungan dari lisensi adalah pemegang lisensi mendapatkan keahlian produksi.

3) *Franchising*

Waralaba (*franchising*) hampir sama dengan pemberian lisensi. Bedanya, selain menghibahkan izin penggunaan nama, proses, metode atau merek, perusahaan induk membantu penerima *franchise* dalam operasi ataupun dalam pasokan bahan mentah (Kuncoro, 2005:145). Keuntungan dari *franchising* yaitu pemberi *franchise* biasanya lebih memiliki kontrol terhadap kualitas produk daripada hanya memberikan lisensi.

4) Investasi Langsung

Investasi langsung adalah salah satu bentuk investasi secara langsung ke luar negeri dengan cara proses penanaman modal melalui pendirian cabang ataupun akuisisi terhadap perusahaan di luar negeri.

5) Patungan

Patungan atau *joint venture* adalah suatu bentuk partisipasi atau kerjasama bisnis dimana satu atau lebih perusahaan bergabung bersama untuk mendirikan beberapa jenis operasi. Keunggulan dari strategi ini, yaitu bersama-sama menanggung resiko maupun kemampuan untuk menggabungkan kekuatan rantai nilai yang berbeda seperti kemampuan pemasaran internasional dan manufaktur.

6) Pembukaan Cabang

Dengan pembukaan cabang di luar negeri yang dimiliki secara penuh, suatu perusahaan dapat menjaga kontrol menyeluruh terhadap pemasaran, penentuan harga, keputusan produksi, dan mempertahankan kelebihan teknologi. Keuntungan dari strategi ini ialah perusahaan berhak mendapatkan

semua laba yang dihasilkan oleh cabang tersebut yang beroperasi di luar negeri.

7) Investasi Portofolio

Investasi portofolio adalah investasi yang berupa surat-surat berharga yang dapat diperjualbelikan di pasar internasional seperti uang, obligasi, surat dagang, sertifikat, deposito, dan saham. Perbedaan dengan investasi langsung yaitu investasi portofolio tidak menghendaki kehadiran produk atau kehadiran karyawan di luar negeri.

8. Strategi Aliansi

Suyanto (2007:62) mengungkapkan bahwa, strategi aliansi adalah kemitraan diantara perusahaan- perusahaan yang mengkombinasikan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti mereka untuk memenuhi kepentingan bersama dalam perancangan, produksi atau distribusi barang atau jasa. Salah satu ciri strategi aliansi bahwa strategi ini memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan sumber daya mereka. Penting bagi suatu perusahaan untuk mendayagunakan sumberdayanya untuk mencapai tujuan. Pada tingkat yang lebih luas sebagian pihak percaya bahwa melalui strategi aliansi maka perusahaan dapat mengatasi hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan. Diantara bentuk strategi aliansi adalah *joint venture* dan akuisisi. Adapun akuisisi adalah pengambil alihan sebuah perusahaan dengan membeli saham atau aset perusahaan tersebut, perusahaan yang dibeli tetap ada.

9. Strategi Akuisisi

Mike W Peng (2009:188) mengungkapkan bahwa, transaksi- transaksi dimana seseorang (individu, kelompok individu, atau perusahaan) memperoleh pengendalian asset-aset dari suatu perusahaan , baik secara langsung dengan menjadi pemilik aset – aset tersebut , atau secara tidak langsung dengan mengambil pengendalian manajemen perusahaan tersebut.

10. Latar Belakang Akuisisi

Menurut Moin (2010: 70) akuisisi merupakan salah satu cara melakukan ekspansi perusahaan, yakni yang disebut dengan ekspansi perusahaan secara eksternal. Akuisisi perusahaan dilakukan dengan berbagai alasan, motivasi dan tujuan, antara lain untuk menaikkan harga saham, serta meningkatkan efisiensi atau produktivitas suatu kegiatan usaha. Berdasarkan pendekatan - pendekatan tertentu, latar belakang akuisisi dapat dibedakan sebagai berikut:

1) *Strategic Buyer*

Perusahaan dengan tipe *strategic buyer* melakukan akuisisi dengan maksud untuk dioperasikan sendiri, bersama-sama dengan perusahaan yang sudah ada, dalam rangka memperluas, meningkatkan, menumbuhkan dan mengoptimalkan kinerja suatu kelompok usaha. Perusahaan tipe ini umumnya bersifat *opportunity takers*, yang dalam langkahnya sangat mendasar pada suatu perencanaan yang matang (*plan-driven buyer*) dan akan mencari *strategic investment* yang tepat.

2) *Financial Acquirer*

Perusahaan dengan tipe *financial acquirer* tidak memperhatikan ada atau tidaknya hubungan atau kepentingan bersama suatu kelompok usaha, namun lebih mempertimbangkan apakah akuisisi yang dilakukannya (setelah dikurangi biaya-biaya administrasi dan pajak) masih menghasilkan keuntungan bagi mereka. Perusahaan tipe ini umumnya bersifat *opportunity takers* , yang mendasarkan keputusan untuk melakukan akuisisi pada harga yang tepat dan tersedianya pembiayaan untuk maksud tersebut (*deal driven buyers*).

B. Faktor – Faktor Penentu Dilakukannya Akuisisi :

Dari pendekatan lain, apabila dikategorikan berdasarkan tujuan dilakukannya akuisisi, maka suatu akuisisi umumnya dilatarbelakangi satu atau beberapa maksud sebagai berikut;

1) Akuisisi untuk Menambah Sinergi

Salah satu alasan yang kerap dikemukakan oleh pihak-pihak lain dalam melakukan akuisisi adalah untuk menambah sinergi dari perusahaan-perusahaan yang bergabung kepemilikannya sebagai akibat dari akuisisi tersebut. Dalam hal ini , yang dimaksud dengan sinergi adalah nilai tambah atau keuntungan yang diperoleh karena usaha bersama perusahaan – perusahaan yang terlibat oleh akuisisi. Faktor – faktor yang dapat menyebabkan sinergi dalam akuisisi antara lain adalah berkurangnya biaya produksi, meningkatnya pendapatan perusahaan, alih pengetahuan dan

teknologi, harmonisasi produk, penelitian dan pengembangan , serta penggunaan sumber daya yang optimum.

2) Akuisisi untuk Memperluas Pangsa Pasar

Akuisisi dapat bertujuan untuk memperluas pasar bagi produk yang dihasilkan , karena masing – masing perusahaan yang terlibat dalam akuisisi memiliki pangsa pasar sendiri – sendiri. Namun demikian, tujuan ini tidak otomatis tercapai dengan dilakukannya akuisisi , karena dalam praktik sering terdapat kendala – kendala antara lain kerja sama yang tidak lancar atau perubahan dan penyesuaian yang tersendat.

3) Akuisisi untuk Melindungi Pasar

Apabila perusahaan yang hendak diakuisisi merupakan salah satu pesaing bisnis, maka ada kemungkinan akuisisi dilatar belakangi tujuan untuk melindungi pasar, karena dengan mengambil alih perusahaan pesaing akan menyebabkan tersisihkannya pesaing bisnis yang bersangkutan. Dari segi yuridis, yang harus diperhatikan adalah jangan sampai akuisisi seperti demikian bertentangan dengan peraturan mengenai larangan monopoli dan *antitrust* di negara bersangkutan.

4) Akuisisi untuk Mengakuisisi Produk

Ada kalanya perusahaan perlu pengembangan usahanya untuk menghasilkan produk lain selain dari produk yang sudah dihasilkannya. Demi mencapai tujuan tersebut, dapat dilakukan akuisisi terhadap perusahaan lain yang sedang menghasilkan produk yang dikehendaki ,

dengan harapan setelah dilakukan akuisisi produk tersebut dapat dikembangkan lebih lanjut.

5) Akuisisi untuk Memperkuat Bisnis Inti

Ada kalanya demi memperkuat bisnis inti, suatu perusahaan perlu melakukan akuisisi atas perusahaan lain yang bergerak di bisnis inti yang sama. Dengan demikian, melalui akuisisi diharapkan bisnis inti dari perusahaan yang mengambil alih menjadi semakin besar dan kuat.

6) Akuisisi untuk Mendapatkan Dasar Berpijak di Luar Negeri

Suatu perusahaan, terutama yang berambisi untuk cepat berkembang menjadi besar, seringkali menghendaki pengembangan usaha ke luar negeri. Selain dari pendirian perusahaan *joint venture*, salah satu strategi yang dapat ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut adalah mengakuisisi perusahaan di luar negeri (*cross-border acquisition*).

7) Akuisisi untuk Meningkatkan *Critical Mass- Competitive*

Ada kalanya suatu perusahaan dituntut segera menjadi negara besar demi kelancaran menjalankan bisnisnya. Contohnya, seringkali salah satu kriteria untuk mengikuti tender proyek – proyek besar adalah ukuran perusahaan calon peserta tender. Demi memperbesar ukuran perusahaan secara cepat, pelaku usaha dapat memilih untuk melakukan akuisisi. Namun demikian, strategi ini memiliki risiko, yaitu perencanaan akuisisi tidak dipertimbangkan secara matang, perusahaan yang diakuisisi dapat menjadi beban bagi perusahaan yang mengakuisisi. Banyak perusahaan yang mengambil alih perusahaan yang lain, tetapi kemudian perusahaan

yang diambil alih tersebut menjadi cabang-cabang yang selalu rugi serta menggerogoti keuntungan dan bisnis grup perusahaan secara keseluruhan.

7. Jenis – jenis Akuisisi

Menurut Moin (2010 : 88) sejalan dengan perkembangan dunia usaha , praktik akuisisi pun semakin beragam jenisnya dan dapat diklasifikasi berdasarkan kriteria sebagai berikut:

A. Klasifikasi Akuisisi Dilihat dari Jenis Usaha

1) Akuisisi Horizontal

Akuisisi yang dilakukan oleh suatu perusahaan atas perusahaan target yang dimiliki bidang usaha yang sama, sehingga pesaing usaha, baik pesaing yang memproduksi produk yang sama maupun yang memiliki daerah pemasaran yang sama. Akuisisi horizontal dilakukan dengan tujuan untuk memperluas pangsa pasar atau mengakuisisi pesaing usaha yang sedang bangkrut.

2) Akuisisi Vertikal

Akuisisi yang dilakukan oleh suatu perusahaan atas perusahaan target yang berada dalam satu rantai produksi, yakni suatu perusahaan dalam arus pergerakan produksi dari hulu ke hilir. Akuisisi vertikal dilakukan dengan tujuan untuk memperoleh kepastian adanya pasokan (*supply*) dan penjualan barang.

3) Akuisisi Pemusatan (*Concentric Acquisition*)

Akuisisi yang melibatkan perusahaan-perusahaan yang terkait di bidang usahanya baik secara horizontal maupun vertikal, dan sebagai

akibat dari akuisisi tersebut maka perusahaan yang diakuisisi (*acquired company*) menjadi kepanjangan tangan dari perusahaan yang mengakuisisi (*acquiring company*). Akuisisi pemusatan dilakukan untuk keperluan perluasan lini usaha (*product lines*), perluasan pasar dan pemanfaatan teknologi yang ada.

4) Akuisisi Konglomerat

Akuisisi yang melibatkan perusahaan- perusahaan yang tidak terkait , baik secara horizontal maupun vertikal. Akuisisi konglomerat dilakukan dengan tujuan agar perusahaan yang mengakuisisi secara keseluruhan, serta untuk memantapkan kondisi portepel grup perusahaan.

B. Klasifikasi Akuisisi dari Objek Transaksi

1) Akuisisi Saham

Akuisisi saham merupakan jenis akuisisi yang paling umum dan banyak dilakukan. Akuisisi saham adalah pengambil alihan saham perusahaan target oleh perusahaan pengakuisisi, yang mengakibatkan penguasaan mayoritas atas saham perusahaan target oleh perusahaan yang melakukan akuisisi dan akan membawa ke arah penguasaan manajemen dan jalannya perseroan. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa tujuan utama dari akuisisi saham adalah mengambil alih pengendalian atas perusahaan target.

2) Akuisisi Aset

Pengambil alihan seluruh atau sebagian besar aktiva dan pasiva perusahaan target oleh perusahaan pengakuisisi, dengan atau tanpa mengambil alih seluruh kewajiban perusahaan target terhadap pihak ketiga. Akuisisi aset umumnya dilakukan jika perusahaan pengakuisisi menghadapi kesulitan dalam menghitung berapa jumlah utang perusahaan target yang harus ditanggungnya, atau jika utang dan piutang perusahaan target sangat tidak jelas tercantum dalam pembukuan perusahaan.

3) Akuisisi Kombinasi

Perpaduan antara akuisisi saham dan akuisisi aset, yang mana terjadi apabila perusahaan pengakuisisi melakukan pengambil alihan atas 50% saham dan 50 % aset perusahaan target dapat dilakukan sebagian dengan pembayaran tunai , dan sebagian lagi dengan saham pengakuisisi atas saham perusahaan lainnya.

4) Akuisisi Kegiatan Usaha

Akuisisi jenis ini pengambil alihan kegiatan usaha tertentu dari perusahaan target (misalnya jaringan bisnis, alat produksi, hak milik intelektual dan lain sebagainya) dan juga oleh perusahaan pengakuisisi.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang diterapkan adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan metode penelitian ini dikarenakan masalah yang akan diteliti oleh peneliti bersifat tidak pasti atau sementara dan akan terus berkembang setelah peneliti berada di lapangan. Moeleong (2004: 3) mendefinisikan penelitian deskriptif sebagai metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang yang bertujuan untuk untuk membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, fluktuatif dan akurat mengenai fakta-fakta serta hubungan antara fenomena yang diselidiki. Penelitian ini berawal dari pengumpulan data yang disusun kemudian dianalisis dan berakhir pada penulisan laporan dan kesimpulan. Uraian yang dihasilkan dari data deskriptif juga didukung oleh data lain berupa dokumen, laporan-laporan serta dokumen lain yang terkait.

Menurut Widi (2010: 840) metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada kondisi obyek yang alamiah dan akan terjadi tiga kemungkinan terhadap masalah yang akan dibawa oleh peneliti dalam penelitian kualitatif. Pertama, masalah yang dibawa oleh peneliti tetap, sehingga sejak awal sampai akhir penelitian akan sama. Sehingga judul proposal dan judul laporan penelitian akan sama. Kedua, masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki

penelitian berkembang yaitu memperluas masalah yang telah disiapkan, dengan demikian akan mengurangi perubahan, sehingga judul penelitian cukup disempurnakan. Ketiga, masalah yang dibawa peneliti setelah memasuki lapangan berubah total, sehingga masalah yang telah disiapkan harus diganti dan judul proposal dengan judul penelitian tidak sama dan harus di ganti.

Permasalahan yang akan dibahas oleh peneliti adalah untuk mengetahui bagaimana strategi akuisisi yang diterapkan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental pada saat mengambil alih Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia dan juga menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan PT. Pertamina Trans Kontinental dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri khususnya pada saat mengambil alih perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia.

B. Fokus Penelitian

Dalam melakukan kegiatan penelitian sangat penting untuk menentukan fokus penelitian yang akan dilakukan. Fokus penelitian ditetapkan agar tidak menimbulkan kebingungan dalam memverifikasi, mereduksi, dan menganalisis data yang diperoleh di lapangan (Moeleong, 2004 : 116). Berdasarkan permasalahan yang telah dirumuskan, peneliti menetapkan fokus penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi akuisisi yang diterapkan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental saat mengambil alih Murphy Sabah Oil Co di Malaysia.

2. Untuk menjelaskan faktor- faktor yang mempengaruhi PT. Pertamina Trans Kontinental pada saat mengambil alih Murphy Sabah Oil Co di Malaysia.

C. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilaksanakan pada PT. Pertamina Trans Kontinental (PTK) Surabaya, Jalan Perak Timur 30 Surabaya – 60165, Telp: +6231 355 1210, objek dari penelitian ini adalah PT. Pertamina Trans Kontinental yang bergerak di bidang Jasa Maritim. PT. Pertamina Trans Kontinental melakukan ekspansi pasar luar negeri pada tahun 2015 dengan langkah pertama kalinya mengakuisisi sebuah perusahaan minyak dan gas di Malaysia yaitu Murphy Sabah Oil Co.

D. Sumber Data

Sumber data adalah tempat peneliti memperoleh data dan informasi-informasi yang berkaitan dengan penelitian. Menurut Arikunto (2010: 169) menjelaskan bahwa sumber data merupakan sumber yang diperlukan untuk mengumpulkan data yang kita perlukan dalam penelitian. Sumber data dalam penelitian ini adalah narasumber dari pihak perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental serta dokumen, laporan-laporan yang terkait dengan penelitian.

Untuk mendapatkan hasil yang maksimal dalam penelitian ini, diusahakan sedapat mungkin memperoleh data yang relevan dan akurat dengan harapan dapat mempermudah dalam pembahasan. Dalam penelitian ini jenis data yang digunakan adalah:

1. Data Primer

Data primer merupakan data yang diperoleh langsung oleh peneliti dari pihak-pihak yang berhubungan langsung dengan penelitian dalam hal ini PT. Pertamina Trans Kontinental. Sumber tersebut diperoleh melalui informasi yang berhubungan langsung dengan obyek penelitian melalui wawancara (*interview*). Dalam hal ini hanya responden yang dipandang perlu saja yang dipilih untuk memperoleh informasi dan data yang diperlukan sesuai dengan variabel - variabel yang menentukan dalam pengembangan bisnis perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental Branch Surabaya. Responden dalam penelitian ini adalah:

1. Manager Cabang

Manager cabang di PT. Pertamina Trans Kontinental yang menangani tentang keterlibatan langsung melakukan perencanaan layanan usaha, baik perencanaan jangka pendek maupun jangka panjang dan mengawasi langsung kegiatan-kegiatan di PT. Pertamina Trans Kontinental dianggap penting sebagai responden dikarenakan dibawah langsung oleh manager pusat yang memiliki kapasitas untuk menjelaskan posisi perusahaan.

2. Kepala Operasi

Kepala operasi bertanggung jawab mengawasi dan mengevaluasi seluruh kegiatan- kegiatan layanan operasi yang ada ,mengenai gambaran umum divisi operasi, fungsi operasi, mengevaluasi seluruh kegiatan-kegiatan divisi permasalahan serta kekuatan dan kelemahan pada lingkungan operasi PT. Pertamina Trans Kontinental.

3. Kepala Keuangan, SDM dan Umum

Manajemen Keuangan di yang menangani Informasi yang ingin didapatkan adalah mengenai gambaran umum divisi SDM, fungsi SDM, permasalahan serta kekuatan dan kelemahan pada lingkungan SDM perusahaan.

2. Data Sekunder

Data sekunder dalam hal ini yaitu data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik. Datanya sudah diolah dan bisa didapatkan melalui dokumen-dokumen resmi yang dimiliki perusahaan. Data sekunder disebut juga data yang tersedia karena data ini berasal dari artikel, literatur, jurnal perusahaan dan catatan laporan resmi perusahaan.

E. Teknik Pengumpulan Data

Teknik mengumpulkan data merupakan metode yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data dan diolah sehingga dapat disajikan dengan bentuk yang lebih mudah untuk dipahami. Menurut Karlinger dalam kasiram (2010 : 210) “*analysis means the categorizing, ordering, manipulating, and summarising of data to obtain answer the research question*” karena tujuan utama dari penelitian adalah mendapatkan data. Dalam mengumpulkan data yang diperlukan dalam penelitian ini, baik data primer maupun data sekunder, penulis menggunakan beberapa teknik pengumpulan data, yaitu:

1. Teknik Wawancara

Wawancara adalah metode pengumpulan data primer dengan cara berinteraksi atau berkomunikasi dengan orang atau masyarakat yang terkait dengan objek penelitian. Wawancara adalah perpercakapan dengan maksud tertentu yang dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan tersebut (Moleong, 2012: 186). Dalam hal ini peneliti membuat pertanyaan yang mencakup tentang hal-hal apa saja yang ingin diketahui oleh peneliti melalui wawancara dengan salah satu karyawan yang bersangkutan. Peneliti juga harus menjaga topik pembicaraan sehingga tidak melewati batas atau fokus penelitian.

Data tambahan diperoleh dari catatan-catatan dan laporan bisnis perusahaan, sehingga data yang diperoleh bersifat data sekunder. Triangulasi teknik akan digunakan dalam metode pengumpulan data untuk menyelaraskan antara hasil wawancara yang dapat diperoleh dari dokumen-dokumen, catatan perusahaan, maupun wawancara dengan sumber yang berkaitan dalam penelitian. Selain itu, menurut Sugiono (2012: 241) dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada, maka dapat disimpulkan bahwa dengan menggunakan triangulasi, data yang diperoleh juga sekaligus diukur kredibilitas dan kesesuaiannya.

2. Teknik Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan dalam penelitian guna untuk mengabadikan berbagai data yang didapat dari tempat penelitian dilaksanakan. Dokumentasi dalam penelitian ini meliputi: pengarsipan dokumen dan gambar yang diberikan atau ditunjukkan oleh pihak perusahaan terkait dengan strategi perusahaan, kemudian dokumentasi juga digunakan dalam mengambil data-data dan digunakan dalam mengabadikan proses wawancara yang dilakukan serta mencatat hasil wawancara yang diberikan oleh narasumber melalui dokumentasi ini peneliti lebih mudah dalam proses penyusunan skripsi karena langsung disajikan sebagai data pendukung penelitian.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan peneliti untuk mengumpulkan data terhadap masalah yang diteliti. Instrumen penelitian menurut Moleong (2004: 168) adalah alat yang digunakan untuk memperoleh atau mengumpulkan data dalam rangka memecahkan masalah dan mencapai tujuan penelitian. Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti itu sendiri atau yang disebut dengan human instrument. Pada penelitian ini instrumen penelitian yang digunakan yaitu :

1. Pedoman wawancara

Pedoman wawancara yaitu berupa daftar pertanyaan yang digunakan sebagai acuan dalam memperoleh informasi dari responden. Pedoman ini disusun tidak hanya berdasarkan tujuan penelitian, tetapi juga berdasarkan teori yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti.

2. Dokumentasi

Dokumen merupakan pelengkap setelah dilakukan observasi dan wawancara. Dokumen yang dikumpulkan digunakan untuk mendukung hasil wawancara. Dokumen tersebut dapat berupa laporan, notulen rapat, dan dokumen lainnya. Peneliti memfokuskan pengumpulan data ini melalui data dan arsip dari PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya yang relevan, artikel media cetak dan dokumentasi pribadi.

3. Peneliti

Peneliti sebagai instrumen utama dengan menggunakan panca indra untuk mengamati objek dalam penelitian kemudian mengolahnya sebagai hasil penelitian.

G. Metode Analisis

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan untuk mengetahui strategi apa yang diterapkan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental pada saat mengambil alih Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia dan juga menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan PT. Pertamina Trans Kontinental dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri khususnya pada saat mengambil alih perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia. Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan juga menguraikan hasil wawancara dan dokumentasi. Menurut Kasiram (2010:129) analisis data kualitatif berdasar pada pola pikir ilmiah, yang memiliki ciri sistematis dan logis dengan upaya yang dilakukan dengan bekerja dengan data, mengorganisasikan data,

memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensistensikannya, mencari dan menemukan pola, menemukan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Moeleong (2013:248) menjelaskan proses data kualitatif sebagai berikut:

1. Mencatat yang menghasilkan catatan lapangan, dengan hal itu diberi kode sumber datanya dapat ditelusuri.
2. Mengumpulkan, memilah-milah, mengklarifikasi, mensistensikan, membuat ikhtisar dan membuat indeksinya.
3. Berpikir, dengan jalan membuat kategori data itu mempunyai makna, mencari dan menemukan pola hubungan dan membuat temuan-temuan umum.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Profil PT. Pertamina Trans Kontinental

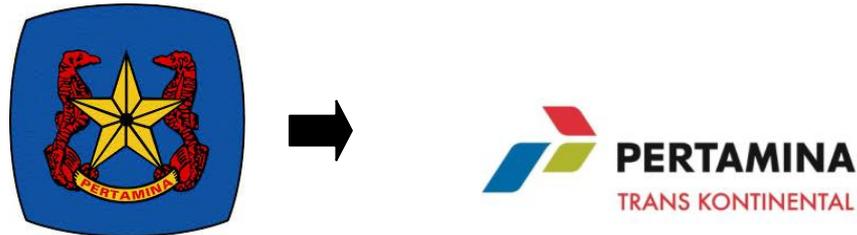
PT Pertamina Trans Kontinental (PTK) awalnya didirikan dengan nama PT Pertamina Tongkang didirikan pada tanggal 9 September 1969 di Jakarta. Untuk dapat melaksanakan tugas - tugas diatas, perizinan dari perusahaan harus diubah menjadi perusahaan pelayaran yang spesifik di bidang lepas pantai dan mempunyai sertifikat kompetensi dan kualifikasi perusahaan.

PTK diperbantukan pada aktifitas pengembangan PT Pertamina (Persero) pada tahun 1974, dimana PT Pertamina Tongkang memperoleh tambahan armada kapal sejenis *supply vessel* yang disepakati untuk melayani dan memenuhi eksplorasi pengeboran minyak dan gas bumi lepas pantai dan juga keperluan produksi. Dengan selesainya program konstruksi untuk depot bahan bakar yang baru di belahan timur dan tengah wilayah Indonesia,

PT Pertamina (Persero) menarik penugasan untuk pendistribusian bahan bakar, meliputi kapal - kapal dan *crew*. Oleh sebab itu pada tahun 1978, PTK tidak lagi hanya melayani PT Pertamina (Persero) akan tetapi juga melayani perusahaan lainnya dan mengubah model bisnisnya menjadi perusahaan yang mencari keuntungan atau *profit oriented*.

Mulai tanggal 29 November 2011 sesuai dengan Akta No. 012 tanggal 26 Oktober 2011 Notaris Dewantari Handayani, MPA yang disetujui dengan

Keputusan Menteri Hukum dan HAM Republik Indonesia No: AHU-58581.AH.01.02 Tahun 2011 tanggal 29 Nopember 2011, nama PT Pertamina Tongkang berubah menjadi PT Pertamina Trans Kontinental dan juga logonya berganti.



Gambar 4.1 Perubahan Logo PT. Pertamina Trans Kontinental

Sumber: Dokumen *company profile* PT. Pertamina Trans Kontinental (2016)

PT. Pertamina Trans Kontinental beroperasi di Jl. Perak Timur No.30, Perak Timur, Pabean Cantian, Kota Surabaya, Jawa Timur. Perusahaan dilengkapi dengan berbagai sarana produksi berupa gedung perkantoran dengan fasilitas yang menjangkau kelancaran proses karyawan bekerja.

2. Visi dan Misi PT. Pertamina Trans Kontinental

a. Visi

PT. Pertamina Trans Kontinental adalah perusahaan profesional yang memiliki visi “Menjadi perusahaan bisnis pelayaran dan jasa maritim kelas dunia”.

Visi yang akan membawa PT. Pertamina Trans Kontinental untuk menjadi acuan dalam hal yang mendasar untuk perencanaan strategi sebuah perusahaan. Visi tersebut PT. Pertamina Trans Kontinental akan mewujudkan melalui misi.

b. Misi

1. Melaksanakan kegiatan bisnis perkapalan dan jasa maritim yang berstandar internasional untuk menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan dengan mengutamakan kepuasan pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya.
2. Fokus bisnis upsteam dan gas dengan ekspansi bisnis migas berbasis siupal (surat izin usaha perusahaan angkutan laut).
3. Peningkatan jumlah armada dan kinerja kapal milik dan peningkatan kapasitas SDM serta budaya kerja perusahaan untuk membangun komitmen

3. Sasaran Dan Target PT. Pertamina Trans Kontinental (2015-2019)

Sasaran dan target perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya yaitu:

1. Mencapai tingkat pendapatan diatas Rp. 4,34 triliun pada tahun 2019, pertumbuhan rata-rata (CAGR) *revenue* sebesar 24,14%.
2. Mencapai tingkat keuntungan bersih diatas Rp. 1 triliun pada tahun 2019, atau tingkat pertumbuhan rata-rata CAGR laba bersih 39,37%.
3. Peningkatan pangsa pasar dengan tambahan armada 95 unit sehingga sampai dengan tahun 2019, PTK akan memiliki jumlah armada kurang lebih dari 122 unit dengan jenis *offshore support vessel* (AHTS,AHT,PSV,*utility*) angkutan migas dan kapal pengerukan.
4. Menjadi perusahaan pelayaran dan jasa maritime yang memberikan kehandalan operasi dan standart layanan tinggi dan professional kepada

pelanggan dengan target *customer satisfaction index* 4,2 (skala likert) di tahun 2019.

5. Menjadi perusahaan yang *cost* efisiensi dengan target biaya operasi maksimum sebesar 70% dari *gross revenue* dan biaya *overhead* 14% dari *gross revenue*.
6. Peningkatan daya saing usaha dengan peningkatan kinerja operasi, yaitu mengoptimalkan hari operasi kapal, optimalisasi durasi pelaksanaan dock dan meningkatkan pemasaran kapal dengan target: *commission days*(hari kapal siap operasi atau memenuhi persyaratan laik laut) kapal milik tanpa dock: 355 hari, pelaksanaan *docking repair* maksimal 30 hari,dan tingkat pemasaran kapal sebesar 95% dari realisasi *commission days*.
7. Memprioritaskan aspek *health,safety,security and environment* dalam setiap kegiatan untuk yang berkualitas dan berorientasi pada kepuasan pelanggan.
8. Menjadi perusahaan yang menerapkan sistem informasi dan teknologi untuk mendorong efisiensi dan transparansi operasi dan keuangan.
9. Menjadi perusahaan pelayaran dan jasa maritime dengan tata kelola organisasi yang baik dan efisien serta memiliki budaya korporat yang kuat serta menjadi tempat bekerja pilihan SDM berkualitas.
10. Menjadi perusahaan yang sangat sehat baik dari financial maupun pertumbuhannya.
11. Dapat mengakuisisi saham perusahaan luar negeri.
12. Masuk ke pasar Asean pada tahun 2015 atau 2016.

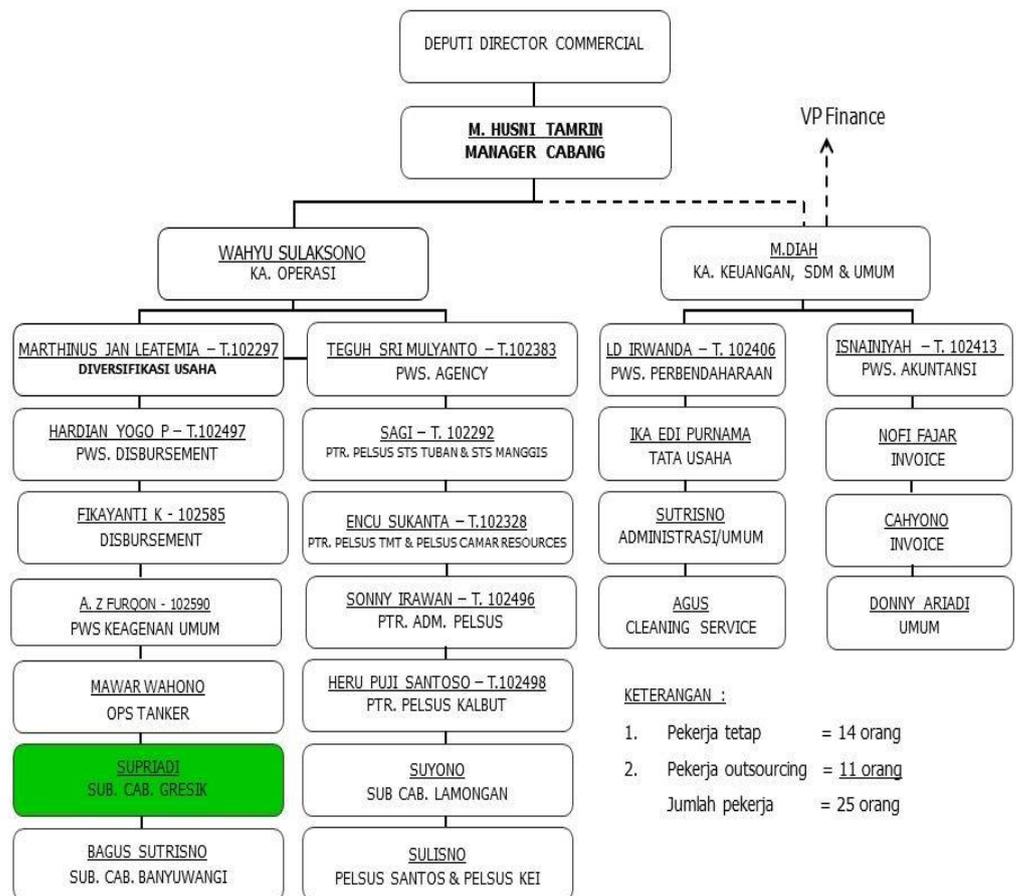
4. Struktur Organisasi

Struktur yang digunakan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental yaitu struktur organisasi yang menggabungkan antara struktur fungsional dengan struktur divisional untuk mendapatkan keuntungan dari kedua struktur tersebut dan meminimalkan kekurangan dari masing-masing struktur tersebut, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.2 Digunakan untuk:

- a. Manufaktur
- b. Industri jasa
- c. Profesional bidang
- d. Sektor *non-profit*
- e. *Multi* nasional perusahaan

Keuntungannya dari struktur yang diterapkan adalah:

- a. Lebih baik kerjasamanya antar lintas fungsi
- b. Peningkatan pengambilan keputusan
- c. Meningkatkan fleksibilitas dalam restrukturisasi
- d. Pelayanan pelanggan jadi lebih baik.
- e. Akuntabilitas kinerja lebih baik.
- f. Adanya peningkatan manajemen strategis karena mampu mencapai tingkat koordinasi yang diperlukan untuk menjawab tuntutan “ganda” lingkungan.



Gambar 4.2 Struktur PT. Pertamina Trans Kontinental
Sumber: Dokumentasi HRD PT. Pertamina Trans Kontinental

Berdasarkan gambar struktur PT. Pertamina Trans Kontinental diatas, maka dapat dijabarkan bahwa setiap fungsi memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda, yaitu:

a. *Manager Cabang*

Bertugas bertanggung jawab atas kegiatan operasi kapal di masing-masing cabang perusahaan dan melaporkannya ke *GM Marketing & Branch Coordinator*.

b. Kepala Operasi

Bertugas mengelola dan meningkatkan efektivitas dan efisiensi operasi perusahaan, bertanggung jawab kepada direktur utama atas terlaksananya supervisi terhadap kegiatan terhadap kegiatan operasional, mengawasi jalannya penyediaan jasa, mengawasi persediaan, distribusi barang dan tata letak fasilitas operasional dan meningkatkan sistem operasional, proses dan kebijakan dalam mendukung visi misi perusahaan.

c. Kepala Keuangan, SDM dan Umum

Bertugas untuk mengatur dan mengelola segala bentuk transaksi dan keuangan perusahaan, divisi ini juga memiliki tugas dalam hal administrasi yang berhubungan seperti *recruitment* maupun internal PT. Pertamina Trans Kontinental.

5. Data Kepegawaian

Data kepegawaian perusahaan meliputi:

- a. Standar gaji karyawan , setiap pekerja berhak atas upah setiap bulannya sesuai dengan status, golongan dan jabatan, struktur upah juga terdiri dari upah pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap.
- b. Jaminan sosial tenaga kerja, terdiri dari; tunjangan hari raya, akomodasi wisma, bantuan sewa rumah pekerja, uang pengganti makan, premi hadir, bonus produksi dan program jaminan sosial tenaga kerja.
- c. Asuransi kesehatan, PTK Surabaya menggunakan asuransi *INHEALTH* sebagai asuransi kesehatan karyawan PTK.

- d. Pola karir karyawan, meliputi pemindahan kerja atau mutasi dan promosi, sesuai dengan kemampuan dan pengalaman kerja, bertambah atau berkurangnya pekerjaan dan keputusan lain yang menyangkut operasional bisnis perusahaan.
- e. Koperasi karyawan, Pertamina Trans Kontinental *branch* Surabaya tidak menyediakan koperasi karyawan.
- f. Peraturan disiplin karyawan, penegakan disiplin karyawan pada peraturan perusahaan, perbuatan ceroboh yang mengakibatkan sanksi, pelanggaran ringan yang mengakibatkan sanksi dan wajib bawa barang, tindakan skorsing dan sanksi administratif berupa pelepasan jabatan dan penurunan pangkat atau golongan.

6. Anak Perusahaan PT. Pertamina Trans Kontinental

Seluruh cabang perusahaan masing-masing dipimpin oleh seorang manajer cabang dan berkoordinasi dengan kantor pusat yang dipimpin oleh *GM. Marketing & Branch Coordinator*. PT Pertamina Trans Kontinental juga memiliki 4 (empat) anak perusahaan yang bergerak di bidang yang berbeda untuk menunjang operasional dan keuangan kantor pusat, keempat anak perusahaan tersebut yaitu sebagai berikut:

- a. PT Peteka Karya Samudera, berlokasi di wilayah Batam

Melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang *stevedoring*, *cargodoring*, *receiving* dan *delivery* bagi barang maupun dokumen. Anak perusahaan ini mempunyai kantor cabang di beberapa kota atau pelabuhan.

b. PT Peteka Karya Gapura, berlokasi di wilayah Tg. Priok, Jakarta Utara

Melakukan kegiatan usaha dalam bidang international *freight forwarding, manpower supply, general trading supply*. Anak perusahaan ini membuka cabang di beberapa kota dan pelabuhan.

c. PT Peteka Karya Tirta, berlokasi di wilayah Cilegon, Banten

Melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang penyediaan air bersih untuk keperluan kapal- kapal dan industri, sementara ini telah beroperasi di pelabuhan Merak dan industri wilayah Ciwandan, Cilegon, Merak.

d. PT Peteka Karya Jala, berlokasi di wilayah Utan Kayu, Jakarta Timur

Melaksanakan kegiatan usaha dalam bidang pemeliharaan kapal, pekerjaan bawah air atau atas air dan *general trading*. Anak perusahaan ini buka cabang di beberapa kota dan pelabuhan.

PT Pertamina Trans Kontinental dalam menjalankan usahanya baik di kantor pusat, kantor cabang maupun anak perusahaan selalu bertumpu pada tata nilai perusahaan yaitu: integritas, tanggung jawab, kerja sama, dan disiplin. Sejalan dengan perkembangan usaha di bidang jasa maritim, PT Pertamina Trans Kontinental dapat membuktikan tata nilai perusahaan dengan meraih beberapa sertifikat untuk penunjang usaha perusahaan yakni sebagai berikut:

1. Sertifikat Kompetensi dan Kualifikasi Perusahaan Jasa Bidang Perhubungan Akreditasi Gafeksi (INFA) No. 03.002.160106
2. Persatuan Pelayaran Niaga Indonesia atau *Indonesian National Ship Owners Association (INSA)*.

3. GAFEKSI (Gabungan *Forwarder* dan Ekspedisi Indonesia) atau *Indonesian Forwarders Association Certificate of Membership*.
4. Badan Sertifikasi Kamar Dagang dan Industri Provinsi DKI Jakarta.
5. Sertifikat KADIN (Kamar Dagang dan Industri) Provinsi DKI Jakarta dengan kualifikasi bidang Usaha Besar (UB).

7. Bidang Usaha PT. Pertamina Trans Kontinental

PT Pertamina Trans Kontinental memiliki bidang usaha di Murphy Sabah Oil di Malaysia dengan berupa Pengoperasian Kapal, *Charter & Broker*, Keagenan Kapal, Administrasi Pelabuhan dan lain sebagainya dengan penjelasan sebagai berikut :

a. Pengoperasian Kapal

PT Pertamina Trans Kontinental memiliki lingkup bisnis dalam pengoperasian kapal milik dengan jenis-jenis seperti : *Anchor Handling Tug Supply, Multi Purpose Vessel, Tug Boat, Straight Supply Vessel, Rigid Inflatable Boat, Motor Tanker, Gas Vessel, dan Tug & Barge*. Kapal-kapal tersebut digunakan untuk memenuhi kebutuhan penyewa seperti PT Pertamina (Persero), Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) dan perusahaan pelayaran lainnya baik dalam negeri maupun luar negeri untuk mendukung kegiatan *offshore* (pengeboran minyak lepas pantai) dan *onshore* (pengeboran minyak di darat).

b. Charter & Broker

Untuk memenuhi dan melayani permintaan *pencharter* untuk beragam tipe atau jenis kapal yang belum dimiliki oleh PT. Pertamina Trans Kontinental (PTK) maka PT. Pertamina Trans Kontinental akan

memenuhi permintaan tersebut dengan menyewa kapal pihak lain yang sesuai dengan permintaan jam sewa atau perjalanan.

c. Keagenan Kapal

PT. Pertamina Trans Kontinental menyediakan jasa keagenan kapal untuk kapal-kapal yang berlabuh disuatu pelabuhan diseluruh Indonesia sebagai *General Agent* (GA) atau sebagai *Handling Agent* (HA).PT Pertamina Trans Kontinental sebagai *Handling Agent* diseluruh pelabuhan di Indonesia baik sebagai pelabuhan umum ataupun pelabuhan khusus. Aktivitas dari PT Pertamina Trans Kontinental juga meliputi *crew supply*, *bunker handling* dan *water supply* serta aktivitas lain yang berhubungan dengan *handling agent*.

d. Administrasi Pelabuhan

PT. Pertamina Trans Kontinental sebagai pengelola administrasi pelabuhan khusus kontraktor kontrak kerja sama (KKKS) atau *jointoperation base* (JOB).

e. *Custom Clearance Document*

PT. Pertamina Trans Kontinental melalui anak perusahaannya PT. Peteka Karya Samudera menawarkan layanan pengurusan dokumen dalam dan luar negeri di bea cukai.

f. *Water supply*

PT. Pertamina Trans Kontinental melauai anak perusahannya PT. Peteka Karya Tirta menawarkan layanan suplai air bersih, seperti *:portable water*, dan *drill water*.

e. *Bunker Agent*

Bunker agent merupakan fasilitas pengiriman bahan bakar gas untuk kapal atau *tanker*.

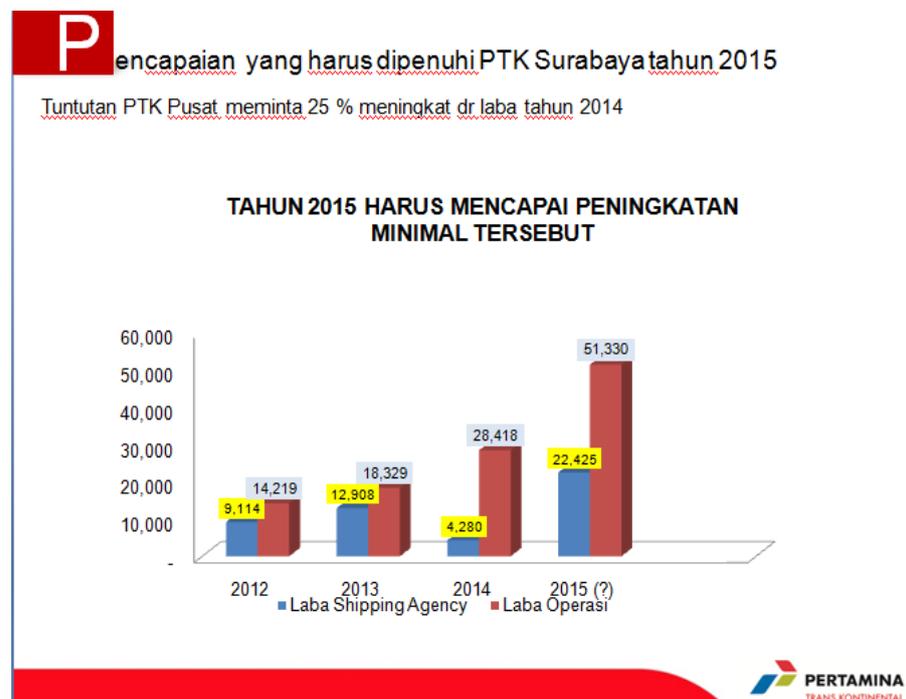
B. Strategi Aliansi PT. Pertamina Trans Kontinental

1. Latar Belakang PT. Pertamina Trans Kontinental Akuisisi

Pada tanggal 18 agustus 1990 saham perseroan tercatat di bursa efek Indonesia dan komposisi kepemilikan saham sebesar Negara RI 65 % dan PT Pertamina (Persero) 35%. Pada bulan Agustus 1996 , PTK berkonsolidasi dengan PT. Peteka Karya Samudera dan PT Peteka Karya Gapura. Total kapasitas mengangkut minyak dengan 25 juta Long Ton per tahun ke segala penjuru tanah air. Pada bulan Desember 2000, Negara RI melepas kepemilikan saham di perseroan sebesar 10% melalui penawaran terbuka yang dimenangkan oleh Conoco Phillips Ltd, perusahaan minyak dan gas yang berpusat Texas,US. Komposisi kepemilikan saham berubah menjadi Negara RI 55% , PT. Pertamina 25% dan Conoco 20%. Pertamina berekspansi ke luar negeri secara selektif, taktis, dan prudent melalui strategi akuisisi.

Pada tanggal 29 Januari 2015 adalah hari ketika PTK melakukan penandatanganan transaksi final akuisisi 75 persen saham Murphy Sabah Oil Co Ltd, perusahaan migas yang beroperasi di lepas pantai Malaysia untuk meningkatkan volume produksi minyak bumi Pertamina dari ladang minyak yang ada di luar negeri dan juga dalam langkahnya memperbesar

target pertumbuhan yang didesak oleh kantor pusat PT. Pertamina Trans Kontinental untuk terus meningkat.



Gambar 4.3 Laporan Keuangan Laba PTK

Sumber. Data Annual Report PTK 2015

Setelah mengakuisisi 75 persen saham Murphy yang ada di Malaysia, Pertamina melalui PMEPP akan mendirikan kantor cabang di Kuala Lumpur, Malaysia serta menempatkan beberapa pekerja staf sesuai kebutuhan seperti *Country Manager*, *Staf Comercial*, *General Support*, dan *Operation*. PT. Pertamina Trans Kontinental juga juga dalam rangka memperluas pasarnya di luar negeri dan mengoptimalkan bidangnya di jasa minyak dan gas dengan cara dibuktikan meng akuisisi Murphy Sabah Oil Co Ltd ini sekaligus menjadikan PT. Pertamina Trans Kontinental berstatus *multinational corporation*.

PT. Pertamina Trans Kontinental meningkatkan kualitas pengelolaan organisasi dan melakukan komunikasi yang lebih intensif dengan pemangku kepentingan di masing-masing *operating company*. Pada tahun 2015, PT. Pertamina Trans Kontinental semakin mengintensifkan upaya membentuk *strategic holding company* yang lebih menjamin terlaksananya sinergi pada seluruh aspek operasional dari perusahaan yang bernaung dibawah grup perusahaan. Melalui pembentukan *strategic holding* ini, PT. Pertamina Trans Kontinental meyakini seluruh potensi dan kompetensi perusahaan dalam group baik dalam bidang operasional, produksi dan terutama pemasaran, dapat disatu padukan dengan semakin baik untuk memberikan kinerja optimal. Melalui penerapan *strategic holding*, maka posisi “*holding*” terhadap anak usaha (yakni perusahaan migas dan anak perusahaan PTK lainnya) menjadi sangat jelas, yakni:

1. *Holding Company* menentukan arah group.
2. Dimasa selanjutnya, setiap *Operating Company* tambahan akan berada di tingkat yang sama dengan *Operating Company* yang ada.

Dengan kedudukan dan fungsi yang jelas , maka akan diperoleh berbagai manfaat utama, meliputi:

1. Pemisahan jelas antara peran *Holding Company vs Operating Company* dengan pemisahan yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab dibawah entitas hukum yang terpisah. Memungkinkan *Holding Company* untuk beroperasi sebagai

Holding Company “murni” untuk mengelola semua anak perusahaan Operating Company.

2. Dalam jangka panjang, mendukung pertumbuhan masa depan. PT. Pertamina Trans Kontinental dalam penerapan strategi ekspansi regional dan internasional melalui akuisisi perusahaan migas lain, dan juga maksimalisasi pengetahuan dan kemampuan grup dalam berbagai bidang operasional, mencakup: pemasaran, pengadaan, untuk mendorong perbaikan operasional dan optimalisasi kinerja melalui penerapan *best practices* pada masing-masing bidang tersebut.
3. Dalam jangka pendek, potensi manfaat sinergi yang lebih tinggi akan dapat dihasilkan dari hubungan yang lebih baik dan meningkatnya kerjasama antar *Operating Company*.

2. Bentuk-bentuk Strategi Akuisisi

Strategi dalam konteks bisnis menurut Dirgantoro (2001:5) adalah hal menetapkan arah kepada “manajemen” dalam arti sumber daya manusia didalam bisnis dan tentang bagaimana mendefinisikan kondisi yang memberikan keuntungan terbaik untuk membantu memenangkan persaingan didalam pasar. Strategi akuisisi ialah strategi yang diimplementasikan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental ketika memutuskan melakukan *Go Get Global* pada tahun 2015. Sebagai informasi bahwa PT. Pertamina Trans Kontinental adalah perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) yang melakukan ekspansi pasar ke luar negeri dengan citra perusahaan BUMN yang

memiliki visi yang benar-benar kuat dan memiliki keinginan untuk terus tumbuh dan berkembang. Dinamika strategi akuisisi yang semakin berkembang membuat setiap pelaku bisnis harus lebih cermat dalam menanggapi dari berbagai sisi. Di dalam akuisisi sendiri dapat dilihat dari klasifikasi objek transaksinya.

Secara garis besar, Moin (2010 : 88) menjelaskan transaksi akuisisi diklasifikasikan ada 4 yaitu akuisisi saham, akuisisi aset, akuisisi kombinasi dan akuisisi kegiatan usaha. PT. Pertamina Trans Kontinental adalah perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) yang melakukan akuisisi dengan Murphy Sabah Oil Co Ltd dengan citra perusahaan BUMN yang memiliki visi yang benar-benar kuat dan memiliki keinginan untuk terus tumbuh dan berkembang. Atas dasar hal tersebut, untuk menjawab fokus penelitian yang pertama, peneliti memberikan beberapa item pertanyaan yang dijawab oleh 2 orang informan, 2 informan berasal dari dari *Manager* Cabang dan Kepala Operasi PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya.

a. Akuisisi Saham

Keputusan sebuah perusahaan dalam melakukan ekspansi di perusahaan luar negeri produk oleh beberapa strategi yang matang. Salah satu strategi yang diimplementasikan saat mengambil alih perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd penting bagi *manager* PT. Pertamina Trans Kontinental dalam akuisisi saham Murphy Sabah Oil Co Ltd. Bapak Wahyu Sulaksono selaku Kepala Operasi yang diwawancarai pada tanggal 16 Januari 2017, memberikan jawaban bahwa strategi yang digunakan ketika berekspansi ke Malaysia adalah :

“Strategi PTK ini dalam ber ekspansi ke luar negeri adalah dengan cara pengambilan keputusan manager untuk melakukan akuisisi perusahaan dalam bentuk membeli saham, di perusahaan minyak dan gas yang bernama Murphy Sabah dengan mengakuisisi perusahaan lain juga tentunya memiliki lokasi yang tersebar dimana-mana hal tersebut juga menguntungkan karena mereka berada di bidang yang sama dan juga ekspor membutuhkan distribusi jaringan dimana-mana, memiliki wilayah pemasaran yang luas”

Bapak Husni Thamrin selaku *Manager* cabang yang diwawancarai pada tanggal 16 Januari 2017, juga memberikan jawaban atas wawancara,

“Akuisi kita yaitu dengan cara membeli saham Murphy Sabah yang hampir pailit. Secara internal akuisisi juga memiliki dua kekuatan strategis yang pertama posisi perusahaan yang tersebar di wilayah negara lain sehingga memudahkan dalam pelebaran pangsa pasar, dan yang kedua yaitu memiliki kekuatan dari segi keuangan, kekuatan akuisisi dengan dampak internal perusahaan yaitu memiliki anak perusahaan yang tersebar dan mendukung distribusi yang handal dengan lokasi perusahaan yang strategis, dengan akuisisi membuat PTK tercapai dengan saat ini telah menjadi pengeksport utama di industri migas nasional dan juga Murphy berada di bidang yang sama sehingga memudahkan proses kedepannya”

Dan juga Bapak Muhammad Diah selaku kepala keuangan juga memberikan jawaban,

“Dari segi akuisisi dengan jalan membeli saham di Muprhy yang sedang pailit juga dapat meningkatkan jejaring distribusi dan kemampuan pasar yang membuat PTK meningkat, dan juga target kita mengapa di Muprhy karena perusahaan Murphy berada di bidang yang sama oleh karena itu kita memperluas pangsa pasar disana mengingat pesaing usaha bidang yang sama di Malaysia cukup banyak dan ekspor impor juga tinggi disana ,sehingga kita memutuskan mengakuisisi Murphy”

Pernyataan yang disampaikan oleh Bapak Wahyu Sulaksono, Bapak Husni Thamrin dan Bapak Muhammad Diah selaras dengan pernyataan yang mana PT. Pertamina Trans Kontinental pada saat mengakuisisi Murphy Sabah

Oil Co Ltd yaitu menggunakan strategi akuisisi dengan cara membeli saham Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia yang sedang mengalami pailit. Dari akuisisi diklasifikasikan ada 4 yaitu akuisisi saham, akuisisi aset, akuisisi kombinasi dan akuisisi kegiatan usaha. PT. Pertamina Trans Kontinental masuk dalam klasifikasi akuisisi saham.

Dan juga bila dari jenis akuisisi nya yang mana disebutkan Abdul Moin (2010 : 88) akuisisi dilihat dari jenis usaha masuk kedalam akuisisi horizontal yang mana pernyataan dari 3 responden mengakuisisi dengan menargetkan perusahaan dibidang yang sama untuk memperluas pangsa pasarnya ke luar negeri, mengingat dengan masuknya klasifikasi PT. Pertamina Trans Kontinental dalam mengakuisisi Murphy yang diperoleh dalam wawancara tersebut.

3. Analisis terhadap Implementasi Strategi yang Diterapkan oleh PT.

Pertamina Trans Kontinental

PT. Pertamina Trans Kontinental sebagai perusahaan perusahaan badan usaha milik negara (BUMN) yang melakukan ekspansi pasar ke luar negeri dengan cara strategi akuisisi dengan Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia, citra perusahaan BUMN yang memiliki visi yang benar-benar kuat dan memiliki keinginan untuk terus tumbuh dan berkembang. Pertanyaan dalam wawancara tersebut memberikan kesimpulan bagi peneliti bahwa strategi yang digunakan oleh perusahaan adalah strategi akuisisi perusahaan dengan cara membeli saham di Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia. Dimana strategi tersebut dengan cara akuisisi perusahaan menurut Udaya dkk (2013:94)

merupakan cara ekspansi internasional paling cepat, paling besar dibandingkan dengan strategi akuisisi membutuhkan kekuatan finansial yang sangat besar, serta dalam hal negoisasi internasional lebih kompleks dibandingkan dengan akuisisi pada perusahaan domestik.

Keberhasilan PT. Pertamina Trans Kontinental dalam strategi tersebut merupakan sesuatu yang sangat luar biasa , mengingat bahwa dari informasi yang diperoleh peneliti bahwa PT. Pertamina Trans Kontinental baru pertama kali melakukan ekspansi dan belum mempunyai pengalaman dalam kaitannya dengan akuisisi sebuah perusahaan di luar negeri. Informasi yang diperoleh mengenai strategi yang digunakan tersebut jika dikaitkan dengan teori Coulter (2002:252-253) tentang strategi korporat dapat disimpulkan bahwa strategi yang diimplementasikan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental termasuk kedalam strategi pertumbuhan (*growth strategy*), yaitu bagaimana menggerakkan organisasi ke depan. Bergerak ke depan dalam hal ini berarti manajer stratejik perusahaan berharap meningkatkan level operasinya, yakni tumbuh lebih cepat.

Strategi pertumbuhan melibatkan pencapaian sasaran pertumbuhan yang spesifik dengan meningkatkan level operasi perusahaan. Sasaran dari pertumbuhan tersebut bagi perusahaan meliputi; peningkatan omset, laba, serta kinerja yang lain. Jika dilihat dari 5 cara strategi pertumbuhan menurut Coulter (2002:252-253) strategi pertumbuhan yang diimplementasikan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental adalah strategi internasional. Strategi internasional adalah strategi yang diterapkan oleh perusahaan baik itu industri

produk atau jasa dalam melakukan ekspansi ke pasar luar negeri. Dan juga responden juga memberikan informasi lebih tentang dengan melakukan akuisisi, yang akan disajikan dengan tabel agar dapat dipahami dengan mudah.

Dan juga dalam tahap jenis akuisisi, PT. Pertamina Trans Kontinental masuk kedalam akuisisi horizontal, yang mana Moin (2010 :88) menjelaskan Akuisisi yang dilakukan oleh suatu perusahaan atas perusahaan target yang dimiliki bidang usaha yang sama, sehingga pesaing usaha, baik pesaing yang memproduksi produk yang sama maupun yang memiliki daerah pemasaran yang sama. Akuisisi horizontal dilakukan dengan tujuan untuk memperluas pangsa pasar atau membunuh perusahaan yang diakuisisi sedang bangkrut.

Tabel 4.1 Kelebihan Akuisisi

Sumber : Data Diolah Peneliti

No	Responden	Kelebihan Akuisisi
1.	Bapak Husni Thamrin	a. Memiliki lokasi yang tersebar b. Perusahaan dapat memiliki jaringan distribusi yang luas c. Memiliki wilayah pemasaran yang luas dan tersebar

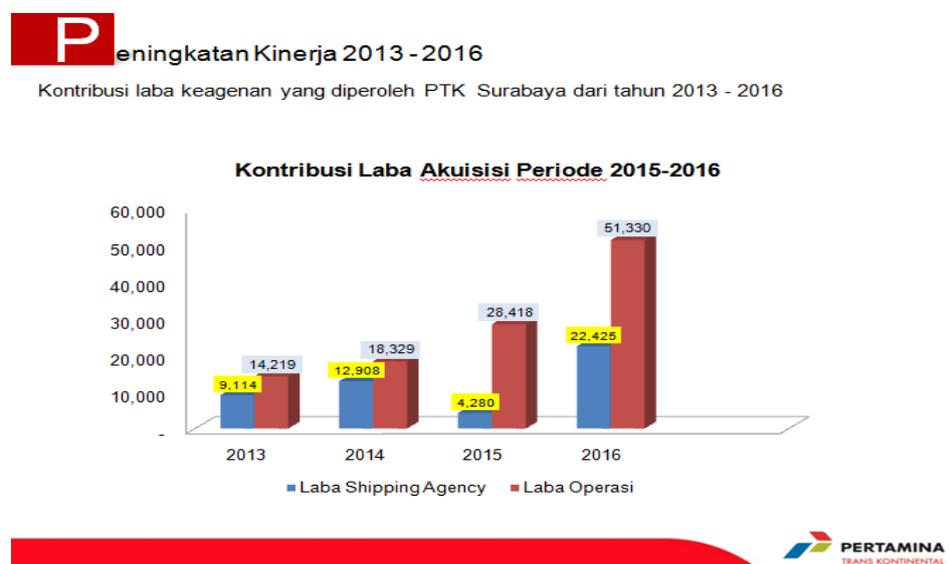
2.	Bapak Wahyu Sulaksono	<ul style="list-style-type: none"> a. Perusahaan sudah memiliki perusahaan lain di beberapa wilayah strategis b. Memiliki kekuatan pemasukan dari segi keuangan c. Memiliki anak perusahaan yang tersebar d. Memiliki distribusi yang handal e. Lokasi pabrik yang strategis f. Dapat membuat PT. Pertamina Trans Kontinental menjadi pengeskpor utama dan pemimpin migas nasional
----	-----------------------	--

Terkait dengan poin-poin yang terdapat pada tabel diatas, berikut penjelasan oleh peneliti diatas, fakta-fakta tersebut dijabarkan demi mendukung hasil penelitian yang telah dilakukan perusahaan. Pembahasan akan dijabarkan sebagai berikut:

1) Memiliki Kekuatan Pemasukan dari Segi Keuangan

Kekuatan dari segi keuangan juga merupakan salah satu faktor yang menjadi kelebihan akuisisi, dimana setelah melakukan akuisisi perusahaan harus mendapatkan pemasukan dari hasil akuisisi tersebut dengan secepatnya waktu, berikut pendapatan PT. Pertamina Trans Kontinental

mulai sejak akuisisi awal tahun 2015 sampai 2016. Gambar dibawah akan menunjukkan bahwa kinerja keuangan sejak akuisisi mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, tentunya dengan mengacu kepada peningkatan pendapatan yang signifikan. Berikut gambar 4.3 yang menunjukkan peningkatan pendapatan akuisisi PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya dibawah ini;



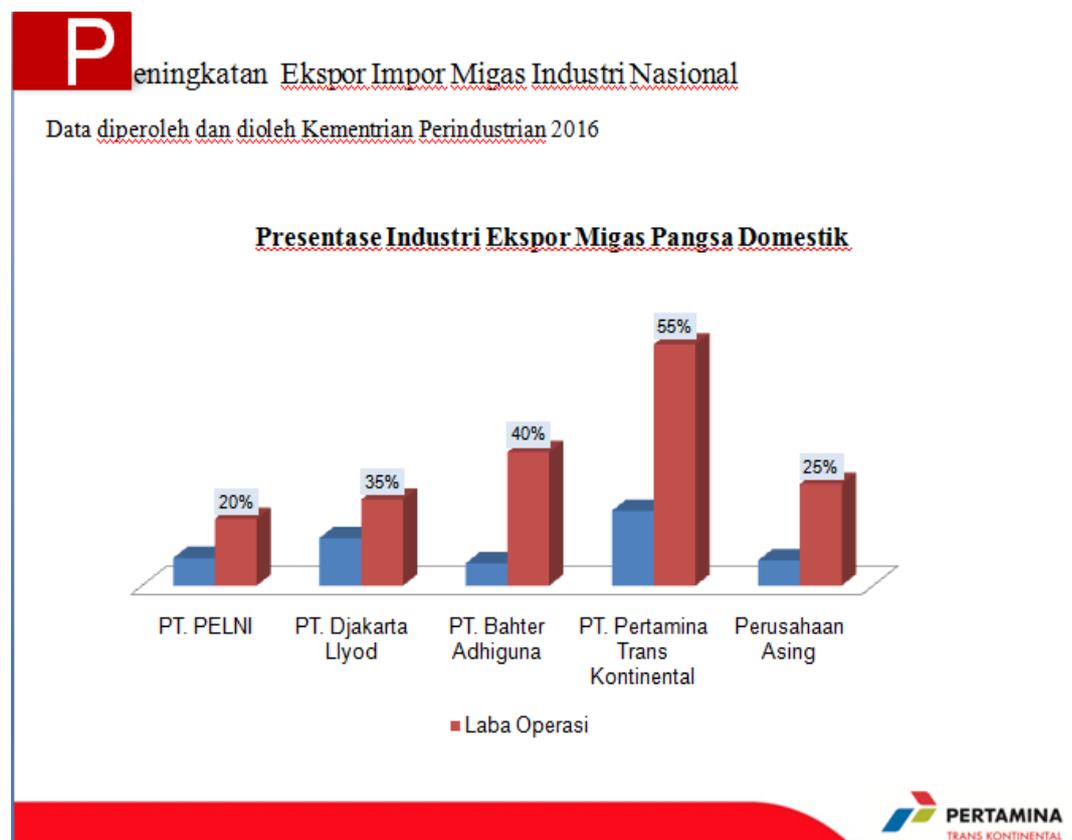
Gambar 4.4 Kontribusi Laba Akuisisi

Sumber : Data Keuangan PT. Trans Kontinental

2) Pengekspor utama dan Pemimpin Migas Nasional

Perusahaan telah menjadi pemimpin migas ada industri nasional. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan data bahwa PT. Pertamina Trans Kontinental sampai dengan tahun 2016 telah menguasai pasar sebesar 55% hal ini diungkapkan kementerian perindustrian pada situs resminya. Dengan memperhatikan hal tersebut , dapat disimpulkan bahwa PT. Pertamina Trans Kontinental telah berhasil pada industri migas nasional. Kesempatan untuk melebarkan sayap perusahaan ke kancah internasional

sebuah langkah yang tepat dengan adanya akuisisi oleh perusahaan lain penguasaan pasar yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental akan menjadi kekuatan dalam ekspansi pasar yang dilakukan.



Gambar 4.5 Peningkatan Ekspor Impor Migas Industri Nasional
 Sumber : Data Internal PT. Pertamina Trans Kontinental 2016

C. Faktor- faktor yang mempengaruhi akuisisi Murphy Sabah Oil Co Ltd oleh PT. Pertamina Trans Kontinental

Penelitian dilakukan untuk mengetahui latar belakang dari faktor keputusan ekspansi pasar ke luar negeri yang dilakukan oleh PTK serta faktor-faktor apa yang menjadi latar belakang dalam keputusan ekspansi pasar tersebut. PTK memutuskan dilakukannya akuisisi dengan alasan;

1. Adanya kantor pusat untuk memberikan target PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya mencapai 25% untuk meningkatkan dana, dengan salah satunya manajemen mengambil keputusan akuisisi terhadap perusahaan luar.
2. Target manajemen meningkatkan pertumbuhan perusahaan baik pertumbuhan yang cepat, baik ukuran, pasar saham maupun diversifikasi usaha dapat memperlebar usaha melalui akuisisi.
3. Penggabungan usaha mengakuisisi harta tidak berwujud maupun berwujud, akuisisi data base pelanggan atau lokasi yang strategis dengan potensial kedepannya bisa meningkatkan usaha PT. Pertamina Trans Kontinental.
4. Meningkatkan teknologi yang dimiliki perusahaan, PT. Pertamina Trans Kontinental dapat menambah alat- alat untuk menunjang usaha baik dalam segi operasional perusahaan di lapangan dan kantor administrasinya.

Dan juga penelitian ini mengungkapkan mengapa PTK juga memilih Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia karena beberapa faktor yaitu;

1. Pertumbuhan ekspor minyak dan gas di Malaysia tinggi

Gambar 4.5 memberikan peningkatan kapasitas ekspor minyak dan gas di Malaysia, Indonesia dan Singapura. Jika dilihat pada gambar bahwa tahun 2011 negara dengan kapasitas ekspor produksi dipegang oleh Malaysia dengan kapasitas 30 juta Long ton pertahun, kemudian disusul oleh Indonesia dengan kapasitas ekspor 28 juta Long ton per tahun, dan Singapura berada urutan ketiga dengan kapasitas ekspor 25,5 juta Long ton

per tahun. Fakta tersebut membuat PT. Pertamina Trans Kontinental mengakuisisi Murphy Sabah Oil Co di Malaysia untuk melebarkan pangsa pasarnya dengan cara melihat keuntungan dari wilayah Malaysia terbesar dalam ekspor minyak dan gas.

Pergerakan Pertumbuhan Kapasitas Ekspor Minyak dan Gas terbesar di ASEAN

No	Negara	Tahun	Kapasitas ekspor
1.	Malaysia	2011	30 juta Long ton
		2016	30,5 juta Long ton
2.	Indonesia	2011	28 juta Long ton
		2016	29,5 juta Long ton
3.	Singapura	2011	25,5 juta Long ton
		2016	26,5 juta Long ton

M Husni Thamrin
Manager PTK Cabang Surabaya



Gambar 4.6 Pertumbuhan Ekspor Minyak dan Gas (2015)

Sumber: Dokumen *annual report* PT. Pertamina Trans Kontinental

2. Kondisi perusahaan Murphy Sabah Oil Co yang krisis

Krisis perusahaan Murphy Sabah Oil Co menjadi sebuah keuntungan tersendiri bagi perusahaan, dimana pada saat itu memberikan keuntungan dari segi finansial bagi PT. Pertamina Trans Kontinental

dalam proses akuisisi yang terjadi, karena informasi yang diperoleh dari informan bahwa jika perusahaan Murphy Sabah Oil Co ini tidak segera diakuisisi maka perusahaan tersebut akan pailit dan mengalami kebangkrutan, hal ini PT. Pertamina Trans Kontinental membeli saham untuk meperkuat bisnis intinya.

3. Lokasi perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd yang strategis

Lokasi perusahaan yang diakuisisi berada di Malaysia dengan di lapangan migas di lepas pantai yang menunjang juga dalam memperlancar ekspor dermaga di PT. Pertamina Trans Kontinental dan dimana juga Malaysia berdekatan dengan Singapura, Thailand, Myanmar dimana akan menjadi sebuah keuntungan besar bagi PT. Pertamina Trans Kontinental dari segi ekspor ke negara - negara tetangga tersebut , yang mana PT. Pertamina Trans Kontinental juga mengembangkan pasarnya di luar negeri dengan cara akuisisi tersebut. Gambar 4.6 juga menunjukkan lokasi dermaga Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia.



Gambar 4.7 Lokasi Murphy Sabah Oil Co di Lepas Pantai

Sumber: Dokumen *annual report* PT. Pertamina Trans Kontinental

Dari uraian tersebut peneliti menguraikan dari faktor – faktor yang mempengaruhi PT. Pertamina Trans Kontinental akuisisi dengan dikaitkan wawancara antara lain;

1. Target pertumbuhan PT. Pertamina Trans Kontinental oleh kantor pusat di Jakarta ditarget 25 %.

Peneliti mendapatkan informan dari Bapak Husni Thamrin selaku *Manager* Cabang, melalui wawancara, Bapak Husni Thamrin mengungkapkan bahwa faktor yang mempengaruhi akuisisi adalah,

“Misalnya target pertumbuhan PTK yang harus 25% dan pasar domestik hanya dapat mencapai 10% dari target itu, dari keadaan itu PTK memutuskan mencari target sisanya untuk mencapai 25% adalah dengan melakukan ekspansi diluar negeri dengan cara akuisisi tersebut, jadi kita meningkatkan target kita dari pusat lalu kita sudah rapat dengan semua karyawan lalu kita memutuskan akuisisi di Murphy itu.”

Selain pemaparan yang telah disampaikan oleh *Manager* Cabang PT. Pertamina Trans Kontinental, Bapak Husni Thamrin. diatas, peneliti memperoleh informasi dari informan lain bahwa,

2. Visi misi yang harus dicapai PT. Pertamina Trans Kontinental dipasar regional.

Bapak Wahyu Sulaksono selaku Kepala Operasi yang diperoleh dari wawancara, menurut beliau faktor yang mempengaruhi ekspansi pasar perusahaan dengan cara akuisisi adalah,

“Landasan kita untuk melakukan ekspansi juga perusahaan memiliki visi dan misi berkeinginan untuk berkembang di pasar yang luas dan juga membulatkan tekad menjadikan posisi PTK ini di pasar regional dan juga faktor PTK melakukan hal itu juga dengan permintaan antar minyak dan gas di wilayah kita sendiri sangat banyak oleh itu juga didalam domestik kita menjadi sasaran

semua perusahaan dari negara luar masuk ke kita, hal itu juga menjadi PTK mencari pasar lain lagi untuk menjadi alternatif jika pesaing nantinya menjadi sangat kompetitif di masa yang akan datang”

Selain pemaparan diatas, Bapak Muhammad Diah selaku Kepala Keuangan memberikan jawaban atas wawancara sebagai berikut ,

“Karena visi misi kita memperluas pasar luar negeri juga akan mewujudkan hal itu dan disamping itu dengan perusahaan Murphy dengan saham yang murah dan hampir bangkrut maka PTK mengakuisisi mengingat juga wilayahnya strategis”

Melalui wawancara yang telah dilakukan di PT. Pertamina Trans Kontinental peneliti mendapatkan berbagai informasi yang sangat penting dan menjawab fokus penelitian ke dua, dimana pertanyaan yang diajukan kepada para responden tersebut mengenai alasan atau faktor yang menjadi landasan ataupun faktor yang mempengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri. Informasi yang diperoleh dari wawancara tersebut menjelaskan bahwa yang menjadi landasan utama perusahaan melakukan ekspansi pasar dikarenakan alasan dari visi perusahaan, dimana visi PT. Pertamina Trans Kontinental menjadi perusahaan bisnis pelayaran dan jasa maritim kelas dunia, oleh karena itu yang menjadi alasan pertama mengapa perusahaan ingin melebarkan sayap ke luar negeri, dengan cara ber ekspansi.

Faktor lain juga menjadi landasan perusahaan melakukan ekspansi yaitu sebagai alternatif pangsa pasar di masa depan. Wawancara yang dilakukan memberikan penjelasan mengapa hal itu dilakukan karena bahwa pasar domestik adalah salah satu pasar potensial didunia dari segi produksi minyak

dan gas, karena hal tersebut yang akan menarik minat pesaing dari negara lain untuk masuk ke Indonesia dan berinvestasi. Langkah yang dilakukan oleh perusahaan dari kemungkinan ancaman tersebut adalah dengan cara berekspansi keluar negeri.

Faktor yang dipaparkan tersebut adalah temuan penelitian serta fakta mengapa PTK melakukan ekspansi pasar luar negeri ke Malaysia pada tahun 2015. Dan untuk menambah informasi tentang kelanjutan paparan diatas , peneliti juga menemukan hambatan tentang PT. Pertamina Trans Kontinental ber ekspansi di luar negeri dengan cara mengakuisisi, ketika responden Bapak Wahyu Sulaksono selaku Kepala Operasi,memberikan penjelasan yang lebih ketika diwawancarai dan memberikan jawaban sebagai berikut,

“Kondisi Perusahaan Murphy Sabah Oil Co pada waktu itu sedang mengalami kondisi dengan hutang yang cukup banyak, kemudian yang juga menjadi hambatan yaitu ketika kita akan mengakuisisi keadaan internal perusahaan yang juga belum pernah melakukan proses akuisisi, sehingga hal itu juga menjadi masalah kita sendiri”

Jawaban tentang hambatan yang dihadapi PT. Pertamina Trans Kontinental saat Bapak Husni Thamrin di wawancarai ialah,

“PTK lebih menghadapi hambatan kearah segi budaya,sistem kerja,teknologinya. Namun kita juga melakukan rapat koordinasi untuk menghadapi itu dan kita mengirimkan orang pusat kita kesana dan hambatan PTK juga ditemukan lebih kepada sistem hukumnya yang berbeda dengan di negara kita, sistem mata uang juga dan juga kondisi perusahaan yang kurang bagus”

Pemaparan hasil wawancara mengenai masalah ataupun hambatan yang dialami oleh PT. Pertamina Trans Kontinental diatas juga telah

memberikan gambaran yang baik itu masalah secara internal PT. Pertamina Trans Kontinental.

1. Analisis Mengenai Faktor Akuisisi

Melalui wawancara yang telah dilakukan di PT. Pertamina Trans Kontinental, peneliti mendapatkan berbagai informasi yang sangat penting dan menjawab fokus penelitian ke dua, dimana pertanyaan yang diajukan kepada para responden tersebut mengenai alasan atau faktor yang menjadi landasan ataupun faktor yang mempengaruhi keputusan perusahaan dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri. Informasi yang diperoleh dari wawancara tersebut menjelaskan bahwa yang menjadi landasan utama perusahaan melakukan ekspansi pasar dikarenakan:

1. Target pertumbuhan didesak oleh kantor pusat mencapai 25 %
2. Alasan dari visi perusahaan, dimana visi PT. Pertamina Trans Kontinental menjadi perusahaan bisnis pelayaran dan jasa maritim kelas dunia, dan juga target dapat mengakuisisi perusahaan lain oleh karena itu yang menjadi alasan pertama mengapa perusahaan ingin melebarkan sayap ke luar negeri, dengan cara ber ekspansi.
3. Dikarenakan keinginan dari perusahaan untuk terus berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar, karena seperti yang diketahui bahwa pangsa pasar PT. Pertamina Trans Kontinental di pasar nasional sudah mencapai 55% (Gambar 4.3 : Peningkatan Ekspor Impor Migas Industri Nasional) pada saat belum melakukan ekspansi ke pasar luar negeri. Faktor lain juga menjadi

landasan perusahaan melakukan ekspansi yaitu sebagai alternatif pangsa pasar di masa depan.

Wawancara yang dilakukan memberikan penjelasan mengapa hal itu dilakukan karena bahwa pasar domestik adalah salah satu pasar potensial di dunia dari segi produksi minyak dan gas, karena hal tersebut yang akan menarik minat pesaing dari negara lain untuk masuk ke Indonesia dan berinvestasi. Langkah yang dilakukan oleh perusahaan dari kemungkinan ancaman tersebut adalah dengan cara berekspansi keluar negeri.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan maka dapat diambil kesimpulan dari setiap pembahasannya yaitu:

1. Strategi yang diterapkan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental

Keputusan sebuah perusahaan dalam melakukan ekspansi di perusahaan luar negeri produk oleh beberapa strategi yang matang. Salah satu strategi yang diimplementasikan adalah mengakuisisi alih perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd dengan membeli sahamnya, penting bagi *manager* PT. Pertamina Trans Kontinental dalam akuisisi saham Murphy Sabah Oil Co Ltd.

2. Faktor Mempengaruhi Keputusan Akuisisi

a. Adanya target PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya untuk meningkatkan dana, dengan salah satunya manajemen mengambil keputusan akuisisi terhadap perusahaan luar.

b. Target manajemen meningkatkan pertumbuhan perusahaan baik pertumbuhan yang cepat, baik ukuran, pasar saham maupun diversifikasi usaha dapat memperlebar usaha melalui akuisisi.

c. Meningkatkan teknologi yang dimiliki perusahaan, PT. Pertamina Trans Kontinental dapat menambah alat- alat untuk menunjang usaha baik dalam segi operasional perusahaan di lapangan dan kantor administrasinya

B. Saran

Saran yang dapat diberikan oleh peneliti dalam kaitannya dengan ekspansi pasar yang telah dilakukan dengan cara akuisisi yaitu :

1. Ada beberapa jenis akuisisi yang bisa dilakukan oleh perusahaan, sebaiknya memahami akuisisi mana yang akan diambil, jika perusahaan sudah siap mengakuisisi perusahaan lain maka dilanjutkan dengan perencanaan dan strategi agar perusahaan tidak membutuhkan waktu lama untuk sinkronisasi.
2. Dan juga sebelum mengakuisisi berdiskusi dengan perusahaan lain di bidang yang sama agar mendapatkan saran, nasehat dan strategi yang akan memberikan inspirasi kepada perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Abdul Moin, *Merger, Akuisisi, & Divestasi* : Edisi kedua, Yogyakarta: Ekonisia,2010
- Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*,Edisi Revisi 2010, cetakan keempatbelas, Jakarta;RinekaCipta
- Collis, D. J dan Montgomery,C.A, 1998. *Corporate Strategy: A Resource Based Approach*. Boston, Massachusetts: Irwin/McGraw-Hill
- Coulter, Mary K. 2002.*Strategic Management in Action*, Edisi Kedua. New Jersey; Prentice Hall
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management*,Diterjemahkan oleh Ichsan Setiyo Budi, Edisi Kesepuluh, Buku I, Jakarta; Salemba Empat
- Dirgantoro, Crown. 2001. *Manajemen Strategik: Konsep, Kasus, dan Implikasi*, Cetakan pertama. Jakarta; PT. Grasindo
- Gitosudarmo, H Indriyo.2001.*Strategi Management*. Edisi Cetakan Keempat. Yogyakarta; BPFE-UGM
- Griffin, Ricky W, 2006. *Business*, edisi 8, New Jersey; Prentice Hall
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen, Memenangkan Perang Bisnis*. Malang; Bayumedia Pulishing
- Hunger, David J. dan Wheelen, Thomas L, 2003.*Manajemen Strategis*, Diterjemahkan oleh Julianto Agung S. Yogyakarta; ANDI
- Jusuf, Lucky, dan Devi Anggrahini. 2013. *Manajemen Stratejik*. Edisi Pertama- Yogyakarta; Graha Ilmu
- Kasiram, Mohammad. 2010. *Metodologi Penelitian*. Yogyakarta; UIN MALIKI-PRESS
- Keegan, Warren J. 1996. *Manajemen Pemasaran Global*, Alih bahasa, Alexander Sindoro; Penyunting Bob Widyahartono. Jakarta: Prenhallindo
- Kotler, Phillip, dan Keller, L Kevin, 2008. *Manajemen Pemassaran*. Diterjemahkan oleh Bob Sabran, Edisi Ketiga Belas, Jilid 1, Jakarta; Penerbit Erlangga
- Kotler, Phillip dan Armstrong, Gary. 2008. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*,jilid 1, Edisi 12. Jakarta; Erlangga

- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta; Penerbit Erlangga
- Moleong. Lexy J. 2004, *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung; PT. Remaja Rosdakarya
- Pearce, John A. dan Robinsson, Richard B, 1997. *Manajemen Strategik*, Diterjemahkan oleh Ir. Agus Maulana MSM, Buku 1, Jakarta; Binarupa Aksara
- Pearce, John A. dan Robinsson, Richard B, 2008. *Strategic Management*, Diterjemahkan oleh Yanivi Bachtiar & Christin, Edisi Kesepuluh, Buku 1, Jakarta; Salemba Empat, 2008
- Peng. W, Mike, 2009. *Global Strategy, Second Edition*
- Rangkuti, Freddy. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, cetakan keduabelas, Jakarta; Gramedia Pustaka Utama
- Sudarsanam P.S., *The Essence of mergers and acquisitions*, Diterjemahkan Ir. Rahmad Herutomo, Yogyakarta: Andi, 1999
- Suyanto, M. *Strategic Management Global Most Admired Companies*, Diterjemahkan Andy Offset. Yogyakarta: 2007
- Tjiptono, Fandy; G. Chandra & D. Adriana. 2008. *Pemasaran Strategik*. Yogyakarta: ANDI
- Widi, Restu Kartiko. 2010. *Asas Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Graha Ilmu

JURNAL

- Wei, Che Chang and Chun, Chia Liao, 2013. Analysis to Explore Taiwan Foundry Industry Management Strategy. *International Journal Innovation, Management, and Technology*. Vol. 4, No. 1, February 2013.
- Aminah, Supriatna, 2014. "Analisis Strategi Ekspansi PT. MNC Kapital Indonesia Terhadap PT. Indo Finance Prakasa. *Jurnal Administrasi Bisnis* .Vol.6, No.2,2014.
- Pahlevi, Mirza, 2016. Penerapan Prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) pada BUMN Berorientasi Global (Studi kasus pada PT. Semen Indonesia (Persero) Tbk. Dalam Mengelola Thang Long Cement Joint Stock Company). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*. Vol. 37, No. 1. 2016.

INTERNET

www.ptk-shipping.com

PEDOMAN WAWANCARA

Nama Responden :
Jabatan :
Waktu Wawancara :
Lokasi Wawancara :

1. Apa tugas utama dari *Manager Cabang* ?
2. Bagaimana peran dari *Manager Cabang* dalam perencanaan strategi perusahaan?
3. Strategi apa yang digunakan PT. Pertamina Trans Kontinental dalam mengakuisisi ke Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia?
4. Bagaimana dalam mengimplementasi strategi perusahaan tersebut?
5. Dalam menjalani akuisisi tersebut, keuntungan apa yang diperoleh PT. Pertamina Trans Kontinental?
6. Faktor apa saja yang mempengaruhi PT. Pertamina Trans Kontinental dalam melakukan ekspansi luar negeri dengan cara akuisisi?
7. Dari faktor – faktor yang telah disebutkan, faktor apa saja yang menjadi landasan utama dalam melakukan ekspansi pasar ke luar negeri?
8. Apakah ada laporan keuangan yang harus dicapai PTK dalam memenuhi target yang telah ditentukan ?
9. Bagaimana dengan posisi PT. Pertamina Trans Kontinental dalam industri migas nasional jika dibandingkan kompetitor?
10. Setelah melakukan ekspansi pasar ke luar negeri, seberapa besar pengaruh ekspansi tersebut dalam perkembangan yang dialami oleh PT. Pertamina Trans Kontinental?

DAFTAR LAMPIRAN

1. SERTIFIKAT KOMPETENSI DAN KUALIFIKASI PERUSAHAAN



SERTIFIKAT KOMPETENSI DAN KUALIFIKASI PERUSAHAAN

..... JASA LAINNYA

NOMOR SERTIFIKAT :1-0901-000-1107104..... NOMOR KTAB KADIN : 87010833.....

Berdasarkan Undang-Undang Nomor 1 Tahun 1987 tentang Kamar Dagang dan Industri serta Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2010 tentang Persetujuan Perubahan Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga Kamar Dagang dan Industri, dan atas permohonan perusahaan di bawah ini, telah dilakukan verifikasi dan validasi dokumen yang diajukan, maka ditetapkan bahwa :

Nama Perusahaan :**PERTAMINA TRANS KONTINENTAL PT**.....

Alamat :**JL. KRAMAT RAYA NO.29**.....

Kotamadya :**JAKARTA PUSAT**..... Provinsi : **DKI JAKARTA**, Kode Pos : **10450**.....

Nomor telepon :**31923005**..... Faksimile :**3106804**..... E-mail :**legal@ptk-shipping.com**.....

Nama Direktur Utama/ Penanggung Jawab :**SUBAGJO HARI MOELJANTO**.....

telah memenuhi persyaratan usaha dengan kompetensi dan kualifikasi berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku dengan rincian sebagaimana tercantum di bawah ini.

A. KOMPETENSI & KUALIFIKASI

KODE SUB BIDANG	SUB BIDANG	KUALIFIKASI	JUMLAH TENAGA AHLI	JUMLAH KONTRAK 5 TAHUN TERAKHIR
5.06.07	angkutan untuk bbm	E		
5.06.09	jasa pengepakan, ekspedisi dan pengrusan kepabeanaan	E		
5.06.15	penyewaan alat angkutan laut	E		
5.07.02	jasa exportir dan importir	E		

Sertifikat ini berlaku untuk seluruh wilayah Indonesia, sejak tanggal ditetapkan sampai dengan tanggal **03 Nopember 2016**



Ir. EDDY KUNTADI
Ketua Umum

Sertifikat ini telah diregistrasikan pada
Kamar Dagang dan Industri DKI Jakarta
No. Registrasi : **151103-00010851**

Dewan Pengurus
Kamar Dagang dan Industri
DKI Jakarta

Badan Sertifikasi
KADIN DKI Jakarta



BERRY B. PURBA, SH., MH
Ketua




Nama Perusahaan :
 NOMOR SERTIFIKAT : 1-0901-000-1107104 NOMOR KTAB KADIN : 87010833

B. DATA LEGALITAS

1. Akta Pendirian : **TAN THONG KIE**
 - a. Notaris :
 - b. Nomor Akte : **03**
 - c. Tgl. Pendirian : **02-02-1969**
2. Akta Perubahan Terakhir
 - a. Notaris : **RUSNALDY,SH**
 - b. Nomor Akte : **07**
 - c. Tanggal : **03-07-2013**
3. Pendaftaran di Pengadilan Negeri
 Nomor/Tanggal :
4. Pengesahan akta oleh Menteri Kehakiman RI
 Nomor/Tanggal : **AHU-0024351.AH.01.11.THN.2015/27-02-2015**
5. Pengumuman dalam Lembaran Berita Negara/ Tambahan
 Berita Negara
 Nomor/Tanggal : **10/04-02-1975**
6. Perusahaan PMDN/PMA (*Coret yang tidak perlu*)
 Nomor Ijin :
7. Surat Ijin Usaha Perdagangan
 Nomor Ijin :
8. Surat Ijin Khusus Sektoral
 Nomor Ijin : **BXXV-1203/AL58**
9. NPWP Perusahaan : **01.000.501.5-051.000**
10. NPWP Direktur Utama/
 Penanggung Jawab :

C. KEMAMPUAN PERMODALAN

1. modal Statuta
 - a. Modal Dasar : **Rp 2.000.000.819.000--**
 - b. Modal ditempatkan : **Rp 693.708.819.000--**
2. Modal Non-Ekuitas : **Rp 810.661.968.989--**
3. Kemampuan Keuangan : **Rp 9.033.604.505.030--**
4. Surat Dukungan Bank : **BANK MANDIRI**
5. Referensi Proyek
 - a. Nilai Proyek Tertinggi :
 - 5 tahun terakhir
 - b. Omzet Tahunan Tertinggi :
 - 5 tahun terakhir

Ditetapkan di JAKARTA
 Pada tanggal : **03 Nopember 2015**.....

Dewan Pengurus
 Kamar Dagang dan Industri
 Kota Jakarta PUSAT.....


R. H. VICTOR ARITONAN
 Ketua

Kebenaran data yang ada dalam sertifikat ini dapat diperiksa pada website dengan alamat www.badansertifikasikadindjakarta.or.id
 atau melalui telepon (021) 3520342, 3861838 fax. (021) 3840723

2. SURAT KETERANGAN PERUBAHAN NAMA PERUSAHAAN



**KEMENTERIAN PERHUBUNGAN
DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT
GEDUNG KARYA LANTAI 12 s/d 17**

JL. MEDAN MERDEKA BARAT No. 8 | TEL. : 3811308, 3505006, 3813269, 3447017 | TLX : 3844492, 3458540
3842440
JAKARTA - 10110 | Pst. : 4213, 4227, 4209, 4135 | Fax : 3811786, 3845430, 3507576

SURAT KETERANGAN

No. *PTS/19/00/14/3/11*

1. Berdasarkan surat PT. PERTAMINA TRANS KONTINENTAL Nomor.297/C0000/2011-S0 tanggal 20 Desember 2010, perihal Perubahan Nama Perusahaan sesuai akte perubahan No. 012 tanggal 26 Oktober 2011, notaris Dewantari Handayani, SH, MPA di Jakarta, dengan ini diadakan Perubahan Nama Perusahaan sebagai berikut :

Nama Perusahaan Lama	: PT. PERTAMINA TONGKANG
Nama Perusahaan Baru	: PT. PERTAMINA TRANS KONTINENTAL
Nomor & Tgl. SIUPAL	: B.XXV-1203/AL.58 tanggal 26/3/2002
Domisili Perusahaan	: Jl. Kramat Raya No.29, Jakarta Pusat
Penanggung Jawab	: H. SUHERIMANTO (Direktur Utama)
Alamat Penanggung Jawab	: Jl. Muallim Aminuddin No. 26 RT. 006 RW. 014 Kel. Cibubur Kec. Ciracas - Jakarta Timur
NPWP	: 01.000.501.5-051.000
2. Surat Keterangan ini merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan dengan Surat Izin Usaha Perusahaan Angkutan Laut (SIUPAL) PT. PERTAMINA TONGKANG No.B.XXV-1203/AL.58 tanggal 26/3/2002, sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 20 Tahun 2010 Jo Peraturan Pemerintah No. 22 Tahun 2011 tentang Angkutan di Perairan dan Keputusan Menteri Perhubungan No.KM.33 Tahun 2001 tentang Penyelenggaraan dan Pengusahaan Angkutan Laut.
3. Demikian surat keterangan ini dibuat untuk dapat digunakan seperlunya sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Jakarta,

04 JAN 2012

AN. DIREKTUR JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT
DIREKTORAT JENDERAL LINTAS DAN ANGKUTAN LAUT



MHA - SURAT KETERANGAN PERUBAHAN NAMA PERUSAHAAN 11.06

Model Takah 02

"Mentaati Peraturan Pelayaran Berarti Mendukung Terciptanya Keselamatan Berlayar"

3. TANDA DAFTAR PERUSAHAAN PERUSAHAAN

 PEMERINTAH PROVINSI DKI JAKARTA DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO, KECIL DAN MENENGAH, DAN PERDAGANGAN		
Asli		
TANDA DAFTAR PERUSAHAAN		
PERSEROAN TERBATAS		
BERDASARKAN UNDANG-UNDANG NOMOR 3 TAHUN 1982 TENTANG WAJIB DAFTAR PERUSAHAAN		
NOMOR TDP 09.05.1.50.33898	BERLAKU S/D TANGGAL 01 NOP 2016	PENDAFTARAN PEMBAHARUAN PEMBAHARUAN : 0 3
NAMA PERUSAHAAN : PERTAMINA TRANS KONTINENTAL, PT		STATUS : KANTOR PUSAT
PENGURUS UTAMA/PENGURUS CABANG : H. SUHERIMANTO		
ALAMAT : JL. KRAMAT RAYA NO. 29 JAKARTA PUSAT		
NPWP : 01.000.501.5.051.000		
NOMOR TELEPON : 021-31923005		FAX : 021-3106804
KEGIATAN USAHA POKOK : ANGKUTAN LAUT DOMESTIK KHUSUS UNTUK BARANG.		KBLI : 50133
JAKARTA, 09 JANUARI 2012 KEPALA SUKU DINAS KOPERASI, USAHA MIKRO KECIL DAN MENENGAH DAN PERDAGANGAN SELAKU KEPALA KANTOR PENDAFTARAN PERUSAHAAN DAERAH TINGKAT II KOTA ADMINISTRASI JAKARTA PUSAT		
 NURJANAH NIP. 196112081983012004		
KETERANGAN : - Asli : Yang bersangkutan - Lembar 1 : KPP setempat		

4. SIUPAL PERUSAHAAN



DIREKTORAT JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT
SURAT IZIN USAHA PERUSAHAAN ANGKUTAN LAUT (SIUPAL)
 (Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 82 Tahun 1999 tentang Angkutan di Perairan)
NOMOR : 15XXU-1203/AL-58

Berdasarkan surat permohonan Saudara No. **PTK/1470/DIRUT/2001** tanggal **10 Desember 2001**,
 diberikan Surat Izin Usaha Perusahaan Angkutan Laut (SIUPAL) kepada

Nama Perusahaan	: PT. PERTAMINA TONGKANG
Alamat Kantor Perusahaan	: Jl. Kramat Raya No.29 Jakarta - 10450
Nama Direktur Utama / Penanggung Jawab	: SANTOSO DJOJOKOESOEMO (Direktur Utama)
Alamat Direktur Utama / Penanggung Jawab	: Jl. Kaswari EE No.16-17 RT.003/003 Jakarta Timur
Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP)	: 01.000.501.5-051.000

Kewajiban Pemegang SIUPAL :

1. Mematuhi seluruh peraturan perundang-undangan yang berlaku dibidang angkutan laut, kepelabuhanan, keselamatan maritim dan lingkungan hidup.
2. Bertanggungjawab atas kebenaran laporan kegiatan operasional yang disampaikan kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut.
3. Melaporkan secara tertulis kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut setiap terjadi perubahan maksud dan tujuan perusahaan, susunan Direksi/Komisaris, domisili perusahaan, NPWP perusahaan dan pengurangan serta penambahan kapal.
4. Setiap kapal yang dimiliki harus dilengkapi dengan spesifikasi kapal yang merupakan bagian yang tidak terpisahkan dengan SIUPAL ini.
5. Mengumumkan jadwal baik untuk pelayaran tetap dan teratur atau liner maupun pelayaran yang tidak tetap dan tidak teratur atau tramper melalui media massa ataupun organisasi yang mempertemukan kepentingan pengguna dan penyedia jasa angkutan laut.
6. Menyampaikan laporan tahunan kegiatan perusahaan kepada Direktur Jenderal Perhubungan Laut.
7. Menyediakan fasilitas akomodasi untuk taruna/calon perwira yang akan melaksanakan praktek berlayar (Proyek Laut), bagi kapal yang berukuran GT. 750 keatas.
8. Menyediakan ruangan untuk angkutan pos.

SIUPAL ini dapat dicabut langsung tanpa melalui proses peringatan dalam hal melakukan kegiatan yang membahayakan keamanan negara, mengoperasikan kapal tidak laik laut yang mengakibatkan korban jiwa dan harta benda, memperoleh izin operasi secara tidak sah dan perusahaan menyatakan membubarkan diri berdasarkan keputusan dari instansi yang berwenang.

Surat Izin Usaha ini berlaku untuk seluruh wilayah Negara Republik Indonesia terhitung sejak tanggal dikeluarkan, selama perusahaan yang bersangkutan menjalankan kegiatan usahanya.

Dikeluarkan di : JAKARTA
 Pada tanggal : 26-3-2002

Penanggung Jawab  SANTOSO DJOJOKOESOEMO Direktur Utama	DIREKTUR JENDERAL PERHUBUNGAN LAUT  TIUK SUKARDIMAN, M.Si NIP. 120088680
---	---

CURRICULUM VITAE

I. DATA PRIBADI

Nama Lengkap : Ike Putri Agustina
 Nama Panggilan : Ike
 Jenis Kelamin : Perempuan
 Tempat Tanggal Lahir : Malang, 11 Agustus 1995
 Agama : Islam
 Tinggi, Berat Badan : 161 cm, 47 kg
 No. HP : 082333334308
 Alamat Rumah : Jl. Raya Permata Jingga G-22 Malang
 Email : ikeputriagstn@yahoo.com



II. RIWAYAT PENDIDIKAN

Periode	Sekolah	Jurusan
1999 - 2001	TK PIG (Persatuan Istri Guru) Malang	-
2001 - 2007	SDN Lowokwaru III Malang	-
2007 - 2010	SMP Negeri 18 Malang	-
2010 - 2013	SMA Negeri 7 Malang	IPS
2013 - sekarang	Universitas Brawijaya	Bisnis Internasional

III. PENGALAMAN SEMINAR/PELATIHAN

Judul Seminar/Pelatihan	Penyelenggara	Tahun
English Lesson	English First Malang	2011
Seminar AIESEC (Exchanges Students)	Universitas Brawijaya	2011
Pelatihan Ekspor Impor	Paguyuban Prodi Bisnis Internasional	2015

Demikian daftar riwayat hidup ini , saya buat dengan sebenarnya.