

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

Ike Putri Agustina
M. Kholid Mawardi
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: ikeputriagstn@yahoo.com

ABSTRACT

This study aims to show that the decision of a company in expanding in overseas companies products by some one of the implemented strategy 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 a target company to achieve fund raising, with one of the management taking acquisition decisions to outside companies, management targets to increase the growth of the company, fast growth, good size, stock market and business diversification can widen the business through acquisition. The research type is descriptive research with qualitative approach. The focus of this research is how the acquisition strategy implemented by PT. Pertamina Trans Kontinental when taking over Murphy Sabah Oil Co Ltd in Malaysia and the factors that influence PT. Pertamina Trans Kontinental in expanding overseas while taking over Murphy Sabah Oil Co Ltd in Malaysia.

Keyword: *Acquisition Strategies, Market Expansion Abroad*

ABSTRAK

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

Kata Kunci: *Strategi Akuisisi, Ekspansi Pasar Luar Negeri*

A. PENDAHULUAN

Dalam menghadapi persaingan pangsa pasar dan perluasan pangsa pasar perusahaan perlu adanya penerapan strategi yang tepat. Strategi yang tepat yang dicanangkan manajemen diharapkan dapat mencapai target yang ditetapkan perusahaan. Arti manajemen strategis adalah manajemen yang baik, atau manajemen yang tidak keliru (Dirgantoro, 2001:12) dimana manajemen strategis dibuat perusahaan dalam pengambilan keputusan sebagai arah organisasi yang dipimpin, sehingga usaha tersebut dapat berjalan dengan baik dan memiliki daya saing yang semakin kuat dan meningkat.

Penerapan manajemen strategis adalah sebagai pedoman melangkah untuk menggapai suatu tujuan perusahaan dengan cara mengimplementasikan proses manajemen yang baik, efektif dan efisien dalam menghadapi arus perubahan di zaman globalisasi ini. Dalam dunia bisnis persaingan strategi adalah hal yang sering terjadi dengan perkembangan pangsa pasar yang semakin kompetitif dan luas.

Seiring dengan perkembangan persaingan sektor industri migas Indonesia yang semakin meningkat dewasa ini, 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. Penerapan manajemen strategis tersebut dapat menjadi kebijakan yang baik dalam menghadapi pesaing utama di industri migas nasional. Pesaing utama PT. Pertamina Trans Kontinental yang berasal dari pihak swasta antara lain; PT. Bahtera Adhiguna, PT. PELNI dan PT. Djakarta Llyod yang mampu menjadi penguasa industri migas di daerah masing-masing, hal itu yang menjadi perhatian khusus bagi PT. Pertamina Trans Kontinental dalam menghadapi ketiga pesaing tersebut. Dengan alur persaingan usaha yang semakin kompleks pada industri migas membuat perusahaan harus semakin inovatif dan kreatif dengan ketatnya persaingan usaha antara sesama perusahaan yang bergerak di bidang perminyakan nasional.

Berbagai macam indikasi di atas dapat menjadi faktor penyebab atau alasan yang membuat perusahaan untuk mengambil kebijakan dengan melakukan strategi ekspansi pasar luar negeri. Kebijakan strategi yang diambil PT. Pertamina Trans Kontinental dalam melakukan ekspansi pasar luar negeri adalah dengan mengakuisisi perusahaan di Malaysia pada tahun 2015. Akuisisi adalah salah satu akses tercepat

untuk meningkatkan pangsa pasar sebuah perusahaan yang ingin melakukan ekspansi ke luar negeri.

Hal yang menjadikan salah satu alasan daya tarik bagi penulis untuk lebih mendalami manajemen strategis yang digunakan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental dalam memasuki pasar luar negeri adalah strategi akuisisi perusahaan. Peneliti juga sangat tertarik untuk menganalisis faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan dalam kebijakan strategi akuisisi. Hal ini menjadi poin penting dikarenakan pemilihan strategi akuisisi yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental di Surabaya dalam mengembangkan ekspansi pangasanya ke luar negeri jika dibandingkan strategi-strategi ekspansi pasar yang lain, seperti yang diketahui bahwa metode ekspansi pasar ke luar negeri terdapat beberapa cara untuk dilakukan.

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. KAJIAN PUSTAKA

1. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah strategi perusahaan dalam pengamatan serta evaluasi terhadap peluang dan ancaman lingkungan, dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997:41) mengacu pada arti sekumpulan keputusan dan tindakan yang memberikan formulasi dan mengimplementasikan rencana yang sangat matang dan direncanakan untuk mencapai lintas fungsi sasaran-sasaran perusahaan.

2. Elemen Manajemen Strategi

Elemen manajemen strategi menurut Udaya (2013 : 11) membentuk elemen manajemen strategi diantaranya:

- Visi Misi Perusahaan.
- Analisis Internal.
- Analisis Eksternal.
- Pilihan Strategi (*Strategy Choices*)
- Strategi Implementasi

3. Analisis Lingkungan Bisnis

Sebuah proses pengawasan terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan tantangan yang memiliki pengaruh terhadap kemampuan organisasi atau perusahaan dalam mencapai

tujuan (Dirgantoro, 2001:38). Adapun tujuan analisis lingkungan adalah agar organisasi dapat mengantisipasi lingkungan organisasi tersebut sehingga dapat melakukan tindakan secara cepat dan tepat untuk kesuksesan organisasi dan tercapainya tujuan dari organisasi. Struktur lingkungan terbagi 2 (dua) elemen penting yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal organisasi atau perusahaan.

3. Tingkatan Strategi

Penyusunan strategi dalam sebuah organisasi juga melibatkan keputusan pimpinan dan divisi penting didalamnya. Atas hal tersebut strategi diklasifikasikan dengan berbeda fungsi didalamnya, antara lain:

- a. strategi tingkat korporasi perusahaan
- b. strategi unit bisnis
- c. strategi fungsional

4. Strategi Internasional

Strategi internasional adalah segala aktivitas bisnis batas wilayah suatu negara, dan digolongkan pada 4 jenis antara lain:

- a. perdagangan luar negeri
- b. perdagangan jasa
- c. investasi portofolio
- d. investasi asing langsung
- e. metode ekspansi pasar ke luar negeri (Kuncoro, 2005:142)

5. Strategi Aliansi

Strategi aliansi adalah kumpulan kemitraan diantara perusahaan-perusahaan yang menggabungkan kemampuan, sumber daya untuk memenuhi tujuan bersama dalam perancangan, produksi barang atau jasa. Diantara bentuk strategi aliansi terdapat *joint venture* dan akuisisi. (Suyanto, 2007: 62). Pengertian akuisisi adalah pengambilalihan sebuah perusahaan dengan membeli aset perusahaan dan atau sebagian besar saham, tetapi nama dan wujud perusahaan yang dibeli tetap ada.

6. Strategi Akuisisi

Strategi akuisisi adalah transaksi-transaksi pada sebuah perusahaan atau seseorang mendapatkan pengendalian aset baik secara langsung atau secara tidak langsung dengan mengambilalih kendali manajemen perusahaan yang ada di dalamnya. (Mike W Peng, 2010 : 70)

7. Faktor – Faktor Penentu Akuisisi

Menurut Moin (2010:70) faktor – faktor penentu akuisisi dikategorikan ada 7 yaitu:

- a. akuisisi untuk menambah sinergi
- b. akuisisi untuk memperluas pangsa pasar

- c. akuisisi untuk melindungi pasar
- d. akuisisi untuk mengakuisisi produk
- e. akuisisi untuk memperkuat bisnis inti
- f. akuisisi untuk dasar berpijak luar negeri
- g. akuisisi *critical mass- competitive*

Dalam klasifikasi tersebut perusahaan berbeda – beda untuk melatar belakangi pengambilan faktor akuisisi.

8. Klasifikasi Akuisisi Dari Objek Transaksi

Klasifikasi akuisisi dapat diketahui dari objek transaksi, terbagi antara lain:

- a. klasifikasi saham
- b. akuisisi aset
- c. akuisisi kombinasi
- d. akuisisi kegiatan usaha. (Moin, 2010:79)

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian

Pada penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Pemilihan metode penelitian ini disebabkan karena permasalahan bersifat tidak pasti atau sementara yang selalu akan terus berkembang setelah peneliti berada di lapangan.

2. Fokus Penelitian

Peneliti akan fokus meneliti analisis bagaimana strategi akuisisi yang diterapkan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental saat mengambil alih Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia dan untuk menjelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi PT. Pertamina Trans Kontinental pada saat mengambil alih Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia.

3. Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di PT. Pertamina Trans Kontinental , Jalan Perak Timur no. 30, Surabaya, Jawa Timur. Sedangkan objek penelitian ini adalah PT. Pertamina Trans Kontinental yang bergerak di bidang Jasa Maritim.

4. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif dengan pendekatan kualitatif dan juga menjabarkan hasil wawancara dan dokumentasi. Analisis data kualitatif didasari pada pola pikir ilmiah, sistematis dan logis dengan upaya yang dilakukan dengan data, mengorganisasikan data, dan memilah-milah menjadi satuan yang dapat dikelola Kasiram (2010: 129). Dan proses data kualitatif menurut Moeleong (2013: 248) antara lain: mencatat yang menghasilkan catatan di lapangan, mengumpulkan dan mengklarifikasi, dan yang terakhir berpikir dengan jalan

membuat data tersebut mempunyai makna, mencari dan menemukan pola hubungan yang menjadi temuan-temuan yang umum.

D. Hasil dan Pembahasan

1. Strategi Aliansi

Sejarah dari akuisisi yang dilakukan PT. Pertamina Trans Kontinental adanya target pertumbuhan pendapatan yang dicanangkan oleh kantor pusat PT. Pertamina Trans Kontinental untuk terus adanya peningkatan. Pada tanggal 29 Januari 2015 akhirnya PTK memutuskan untuk mengakuisisi Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia dengan melakukan penandatanganan transaksi final akuisisi 75 persen saham perusahaan tersebut. Murphy Sabah Oil Co Ltd adalah perusahaan di Malaysia yang beroperasi di lepas pantai Malaysia untuk meningkatkan volume produksi minyak bumi Pertamina dari ladang minyak yang ada di luar negeri. Diharapkan agar akuisisi yang diambil dapat memperbesar target pendapatan maupun volume produksi dari perusahaan.



Gambar 1. Laporan Keuangan Laba PTK

Sumber. Data Annual Report PTK 2015

2. Bentuk-bentuk Strategi Akuisisi

Setelah melakukan wawancara bentuk strategi yang dipakai oleh PT. Pertamina Trans Kontinental adalah akuisisi saham. Bentuk strategi akuisisi terdapat 4 yaitu; akuisisi saham, akuisisi aset, akuisisi kombinasi dan akuisisi kegiatan usaha (Moin, 2010: 88). Jenis akuisisinya PT. Pertamina Trans Kontinental masuk ke dalam akuisisi horizontal yang mana pernyataan 3 responden mengakuisisi dengan mencanangkan target perusahaan pada sektor bidang yang sama untuk memperluas pangsa pasarnya ke luar negeri.

3. Analisis Implementasi Strategi

Berdasarkan wawancara peneliti bahwa strategi yang diterapkan PT. Pertamina Trans Kontinental adalah strategi akuisisi dengan membeli saham di Murphy Sabah Oil Co Ltd

di Malaysia, dimana strategi tersebut dengan cara akuisisi. Strategi akuisisi merupakan cara ekspansi internasional paling cepat, dan mengenai strategi yang digunakan (Udaya, 2013: 94). Apalagi strategi tersebut dikaitkan dengan teori Coulter (2002 : 252-253) tentang strategi korporat dapat disimpulkan bahwa strategi yang diimplementasikan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental termasuk diklasifikasikan dalam strategi pertumbuhan (*growth strategy*) yaitu bagaimana organisasi bergerak ke depan. Jika dilihat 5 cara strategi pertumbuhan, PT. Pertamina Trans Kontinental di Surabaya juga menggunakan strategi internasional strategi baik industri produk ataupun jasa dalam melakukan ekspansi pasar luar negeri (Coulter, 2002: 252-253). Dengan gambar tersebut kinerja keuangan sejak akuisisi mengalami peningkatan dari tahun ke tahun, tentunya dengan mengacu kepada peningkatan pendapatan yang signifikan. Peningkatan pendapatan akuisisi PT. Pertamina Trans Kontinental Surabaya dibawah ini;



Gambar 2. Kontribusi Laba Akuisisi

Sumber : Data Keuangan PT. Trans Kontinental

Pertamina Trans Kontinental berhasil pada industri migas nasional. Kesempatan untuk melebarkan sayap perusahaan di dunia internasional adalah satu langkah yang tepat. Strategi yang dilakukan oleh PT. Pertamina Trans Kontinental dengan melakukan akuisisi oleh perusahaan lain dan menguasai pasar akan menjadi kekuatan dalam ekspansi perusahaan yang efektif dan efisien.



Gambar 3. Peningkatan Ekspor Impor Migas Industri Nasional

Sumber: Data Internal PT. Pertamina Trans Kontinental 2016

4. Faktor-faktor Dilakukannya Akuisisi

Faktor dilakukannya akuisisi PT. Pertamina Trans Kontinental dengan alasan;

- Adanya kantor pusat memberkan target PT. Pertamina Trans Kontinental mencapai 25 persen.
- Target manajemen yang meningkatkan pertumbuhan perusahaan baik pertumbuhan yang cepat dan dapat memperlebar usaha melalui akuisisi. Langkah yang dilakukan PT. Pertamina Trans Kontinental dalam mengakuisisi Murphy Sabah Oil Co di Malaysia menunjukkan peningkatan kapasitas ekspor minyak dan gas di Malaysia, Indonesia dan Singapura. Target perusahaan dalam melebarkan pangsa pasarnya dengan cara melihat keuntungan dari wilayah Malaysia terbesar dalam ekspor minyak dan gas dapat dilihat pada gambar dibawah ini.

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. Pertumbuhan Ekspor Minyak dan Gas (2015)

Sumber: Dokumen annual report PT. Pertamina Trans Kontinental

- Penggabungan usaha harta berwujud dan tidak berwujud.
- Meningkatkan teknologi yang dimiliki perusahaan untuk lebih menunjang usaha operasional bagi perusahaan dan kantor administrasinya.

5. Alasan Memilih Perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia

Berbagai alasan suatu perusahaan memilih perusahaan untuk akuisisi, berikut ini PT. Pertamina Trans Kontinental mengungkapkan alasan memilih perusahaan yang diakuisisi adalah;

- pertumbuhan ekspor minyak dan gas di Malaysia tinggi.
- kondisi perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd yang krisis.
- lokasi perusahaan Murphy Sabah Co Ltd yang strategis.

6. Analisis Faktor Akuisisi

Melalui wawancara yang telah dilakukan di PT. Pertamina Trans Kontinental, peneliti mendapatkan berbagai informasi yang sangat penting dan menjawab fokus penelitian. Informasi yang diperoleh dari wawancara tersebut menjelaskan bahwa menjadi alasan utama perusahaan melakukan ekspansi pasar luar negeri dikarenakan antara lain;

- target pertumbuhan didesak kantor pusat mencapai 25 persen.
- alasan dari visi misi PT. Pertamina Trans Kontinental.
- dikarenakan keinginan dari perusahaan terus berkembang dan tumbuh menjadi lebih besar.

E. Kesimpulan dan Saran

1. Kesimpulan

Strategi yang diterapkan dalam ekspansi pasar luar negeri oleh PT. Pertamina Trans Kontinental adalah mengakuisisi alih perusahaan Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia dengan membeli sahamnya, penting bagi *manager* PT. Pertamina Trans Kontinental dalam akuisisi saham Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia dan juga faktor mempengaruhi keputusan akuisisi adanya target untuk meningkatkan dana, dengan salah satunya manajemen mengambil keputusan akuisisi terhadap perusahaan luar, target manajemen meningkatkan pertumbuhan perusahaan baik ukuran saham maupun diversifikasi dan juga meningkatkan teknologi yang dimiliki perusahaan.

2. Saran

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti mengenai akuisisi PT. Pertamina Trans Kontinental terhadap Murphy Sabah Oil Co Ltd di Malaysia, maka peneliti memberikan beberapa saran, yaitu:

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

DAFTAR PUSTAKA

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi 2010

Coulter, Mary K. 2002. *Strategic Management in Action*, Edisi Kedua.

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 Widayahartono. Jakarta: Prenhallindo

Kotler, Phillip, dan Keller, L Kevin, 2008. *Manajemen Pemasaran*. 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 Stratejik*, 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

Tjiptono, Fandy; G. Chandra & D. Adriana. 2008. *Pemasaran Stratejik*. Yogyakarta:ANDI

Widi, Restu Kartiko. 2010. *Asas Metodologi Penelitian*, Yogyakarta: Graha Ilmu