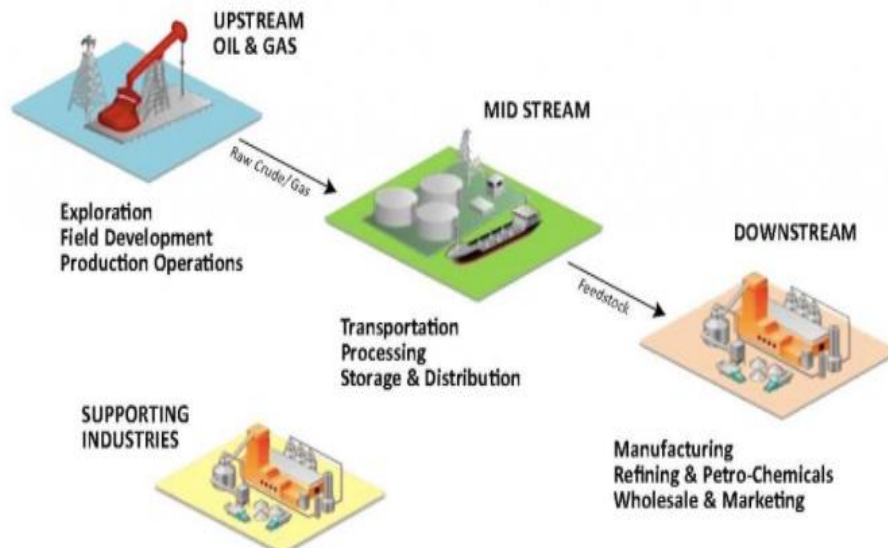


1 PENDAHULUAN

Latar Belakang

Minyak dan gas (migas) di Indonesia masih menjadi penopang energi terbesar, sesuai dengan data dari Kementerian Energi Sumber Daya Mineral (ESDM) yang menyatakan bahwa pada tahun 2015 sebanyak 70,00 persen sumber energi di Indonesia masih berasal minyak dan gas. Seluruh kegiatan industri besar dan rumah tangga masih menggunakan bahan bakar minyak sebagai sumber energinya, meskipun telah banyak upaya untuk mengembangkan sumber energi terbarukan yang saat ini berupa bahan bakar nabati (BBN) sebagai pencampur bahan bakar minyak (BBM), konsumsi BBM di Indonesia tetap lebih besar dibandingkan bahan bakar nabatinya. Industri ini berkembang pesat dan memiliki jaringan yang sangat besar. Terdapat tiga segmen industri minyak dan gas, yaitu *upstream* (hulu), *midstream*, dan *downstream* (hilir) yang dapat dilihat pada Gambar 1.



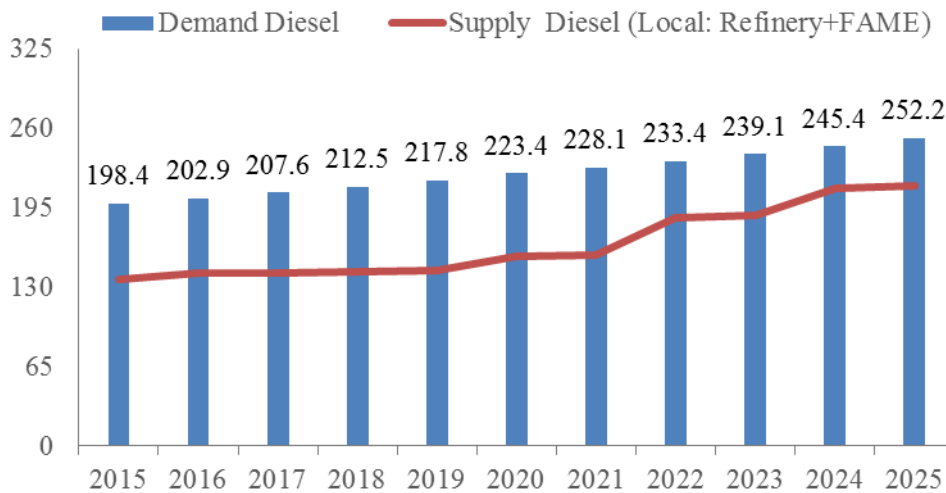
Sumber : Avata (2016)

Gambar 1 Segmentasi bisnis migas

Upstream merupakan industri eksplorasi dan pengolahan *crude oil* (minyak mentah). Segmen ini merupakan tahap awal dari seluruh bisnis migas meliputi kegiatan survey geologi, seismik, dan jumlah ketersediaan minyak di daerah eksplorasi. Hasil utama dari industri hulu adalah *crude oil* yang merupakan bahan dasar untuk industri petroleum secara keseluruhan. *Midstream* sebagian besar mengambil aspek dari segmen *upstream* dan *downstream*. Segmen ini merupakan penghubung antara dua segmen lainnya. Transportasi, penyimpanan, dan distribusi operasi merupakan cakupan dari segmen ini. *Downstream operation* termasuk *refining* dan *processing crude oil* dan *natural gas*. *Distribution* dan *trading* merupakan tulang punggung dari segmen ini dengan berbagai pertimbangan industri ini sangat bergantung pada efisiensi dari segmen *downstream*. Industri hilir minyak berperan dalam menghasilkan *revenue* dari penjualan ke *end customer*, fungsi utama *downstream* tersebut menjadikan industri ini merupakan ujung tombak dari seluruh rantai industri migas.

Supply Chain Management (SCM) merupakan ilmu yang dikembangkan untuk menekankan siklus dari keseluruhan rantai kegiatan produksi untuk memenuhi kepuasan pelanggan (Siagan 2005), dalam hal ini *downstream* sebagai rantai industri yang langsung berhubungan dengan *end customer* akan lebih membutuhkan penekanan untuk bidang SCM. SCM dalam industri *downstream* migas merupakan bidang yang sangat krusial untuk selalu dikembangkan (Harisnanda *et al.* 2012). Strategi *supply* minyak harus terus diperbaharui mengikuti pergerakan pasar minyak mentah maupun solar industri yang saat ini sangat sulit diprediksi.

Minyak solar merupakan salah satu jenis produk akhir industri migas yang memiliki *demand* dan area pasar yang sangat luas, selain untuk otomotif, hampir seluruh industri membutuhkan minyak solar sebagai sumber energinya. *Demand* untuk minyak solar Indonesia ditahun 2015 sebesar 198 juta Barrel dengan jumlah impor sebesar 61 juta Barrel. Jumlah ini diprediksi akan terus meningkat terutama dengan meningkatnya pembangunan infrastruktur Indonesia yang membutuhkan banyak energi seperti yang tercantum dalam data proyeksi yang dikemukakan Kementerian ESDM pada Gambar 2.



Sumber: Kementerian ESDM (2015)

Gambar 2 Proyeksi *supply* - *demand* minyak solar di Indonesia (million BBL)

Seiring dengan meningkatnya *demand* minyak solar, seharusnya bisnis dalam bidang penyediaan solar di Indonesia dapat berkembang dengan cukup menjanjikan. Namun demikian *demand* yang terus meningkat ini tidak diimbangi dengan eksplorasi dan jumlah *supply* yang cukup dari dalam negeri hingga masih lebih besar produk solar impor yang beredar di Indonesia pada tahun 2015. Biaya eksplorasi yang sangat besar merupakan salah satu alasan kurangnya eksplorasi minyak bumi di Indonesia. Isu lingkungan yang saat ini terus digalakkan dan sulitnya perusahaan asing untuk berinvestasi juga merupakan faktor penting yang menyebabkan kurangnya jumlah minyak yang dihasilkan dari dalam negeri.

Industri *downstream* lebih banyak berkembang dengan jumlah *supply* impor yang ternyata masih cukup besar dibandingkan produksi dalam negeri. Perusahaan minyak multinasional mulai banyak memasuki bisnis *downstream* sejak tahun 2005. Investasi yang dibutuhkan di bidang hilir tidak sebesar investasi bidang hulu dan pasar BBM Indonesia sebagai negara berkembangpun cukup

menjanjikan, hal ini menjadi alasan utama perusahaan-perusahaan multinasional tersebut melebarkan sayapnya di Indonesia.

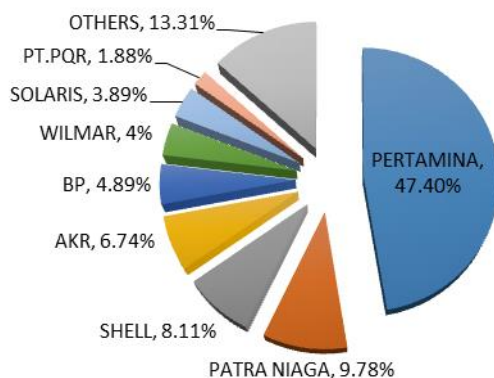
Segmen industri *downstream* minyak solar di Indonesia juga terbagi menjadi dua, yaitu segmen produk untuk *public service obligation (PSO)* atau yang biasa kita sebut dengan BBM subsidi. Sektor ini diperuntukan bagi beberapa perusahaan terutama perusahaan swasta lokal (yang memenuhi syarat) dan BUMN yang diberi penugasan untuk mendistribusikan BBM ke seluruh pelosok Indonesia sesuai dengan tujuan pemerintah yaitu mendistribusikan BBM ke seluruh Indonesia secara merata, dengan alokasi yang cukup besar yaitu 51 persen dari total permintaan minyak solar di Indonesia.

Minyak solar non-PSO atau solar tak bersubsidi diperuntukkan bagi perusahaan pemegang Izin Usaha Niaga Umum BBM yang meniadakan solar, baik untuk penjualan akhir ke Industri besar maupun SPBU. Segmen PSO memiliki kuota volume yang selalu diperbaharui setiap triwulan dengan melihat performa dari perusahaan terkait dalam mendistribusikan minyak solar PSO, sama halnya dengan segmen non-PSO yang harus terus memberikan laporan penjualan, impor, dan performa lainnya sebagai referensi pemberian jumlah kuota impor yang sesuai untuk badan usaha oleh pemerintah.

Jumlah *demand* yang terus meningkat menimbulkan kekhawatiran akan keberlanjutan pemenuhan energi di Indonesia. Bahan bakar minyak merupakan sumber energi yang tak terbarukan dan dapat habis sewaktu-waktu. Dengan jumlah produksi yang terbatas dan *demand* yang selalu meningkat setiap tahunnya, maka hampir setiap negara di dunia mulai membuat peraturan tentang energi terbarukan. Kepedulian akan keberlanjutan sumber energi mulai terlihat di seluruh dunia, hal ini dibuktikan dengan mulai digalakkannya pengembangan dan penggunaan sumber energi terbarukan oleh pemerintah masing-masing negara.

Manajemen rantai pasok dalam industri *downstream* solar non-subsidi merupakan bidang pendukung yang sangat krusial untuk selalu dikembangkan. Strategi rantai pasok minyak harus terus diperbaharui mengikuti pergerakan pasar minyak mentah maupun solar industri yang saat ini sangat sulit diprediksi. Strategi manajemen rantai pasok adalah salah satu alat kompetisi yang dapat dimaksimalkan oleh perusahaan. Perusahaan dengan manajemen rantai pasok yang efektif dan efisien akan memiliki keunggulan dalam penentuan harga jual (Pujawan 2005). Keunggulan tersebut mampu memperluas pasar dan memperbesar *market share* perusahaan.

Persaingan dalam bidang *downstream* migas pun mulai terlihat sejak dibukanya akses investasi oleh pemerintah. Hal ini dibuktikan dengan mulai dibukanya SPBU asing di kota-kota besar Indonesia. PT PQR merupakan perusahaan multinasional pertama yang mulai masuk dalam bisnis *downstream* dengan membangun SPBU tandingan Pertamina. SPBU PT PQR mulai dioperasikan sejak tahun 2005, disusul dengan beberapa perusahaan multinasional lainnya yaitu PT Shell Indonesia dan Total Oil Indonesia. Sebagai perusahaan pertama yang melakukan penetrasi di bidang retail, PT PQR cukup dipertimbangkan dalam bisnis *downstream* migas, akan tetapi bisnis retail tidak bertahan lama hingga semua SPBU ditutup pada tahun 2012.



Sumber: Kementerian ESDM (2015)

Gambar 3 *Market share* BBM non-subsidi tahun 2014

Harga BBM non-subsidi yang berhadapan langsung dengan harga BBM subsidi, menyebabkan bisnis retail PT PQR terus mengalami kerugian, sehingga *share holder* PT PQR memutuskan untuk fokus bergerak pada bidang *downstream* untuk solar industri dan meningkatkan *market share* pada bidang ini. Data pangsa pasar pada Gambar 3 menunjukkan bahwa Pertamina sebagai BUMN masih menguasai pasar minyak solar non-PSO di Indonesia, diikuti dengan anak perusahaannya yaitu PT Patra Niaga yang mengkhususkan bidang usahanya untuk mendistribusikan minyak non-PSO di Indonesia. Beberapa perusahaan multinasional yang masuk ke Indonesia sejak tahun 2005 juga memiliki pangsa pasar yang cukup besar, seperti PT Shell Indonesia, Solaris, BP, dan PT PQR. Perusahaan swasta lokal seperti Wilmar dan AKR juga memiliki *share* yang cukup besar dalam *market* solar non-PSO seperti data yang terlihat pada Gambar 3.

Seluruh perusahaan yang bergerak di bidang *downstream* migas, terutama untuk produk non-PSO dituntut untuk dapat mendistribusikan minyak solar secara merata ke seluruh Indonesia. Dengan menggunakan strategi rantai pasok yang tepat, keberlanjutan perusahaan dapat dipertahankan, terlebih dalam keadaan pasar saat ini dimana harga minyak solar terus turun, posisi rantai pasok sangat menentukan kinerja penjualan perusahaan.

PT PQR sebagai *pioneer* perusahaan multinasional di Indonesia harus memiliki strategi manajemen rantai pasok yang kuat untuk dapat bersaing dengan perusahaan lain, baik lokal maupun multinasional. Target peningkatan pangsa pasar PT PQR sebesar 8,10 persen di tahun 2025 akan tercapai apabila strategi rantai pasok yang tepat dapat dirumuskan dan diimplementasikan dalam berbagai kondisi yang mungkin terjadi pada industri solar non-subsidi di Indonesia.

Penelitian ini membahas permasalahan manajemen rantai pasok pada PT PQR dan kemudian menilai kinerja rantai pasok di tahun 2015. Hasil dari penelitian ini merupakan strategi pengembangan manajemen rantai pasok yang efektif dan efisien, yang diharapkan dapat membantu PT PQR untuk merumuskan strategi pengembangan rantai pasok terbaik yang dapat menopang keberlanjutan PT PQR sebagai salah satu perusahaan *downstream* minyak yang cukup diperhitungkan di Indonesia.

Perumusan Masalah

Rantai pasok dalam industri hilir migas di Indonesia adalah tulang punggung bisnis, efisiensi, dan nilai tambah suatu perusahaan *downstream* migas dapat ditingkatkan dengan terus meningkatkan performa manajemen rantai pasoknya. Harga minyak dunia, ketersediaan transportasi, perizinan, serta faktor-faktor lain memiliki pengaruh penting dalam pengembangan manajemen rantai pasok itu sendiri. PT PQR sebagai salah satu *pioneer* perusahaan multinasional dalam bisnis *downstream* migas mengalami kesulitan untuk berkembang dengan keadaan industri *downstream* migas di Indonesia yang sangat tidak menentu. Manajemen rantai pasok PT PQR yang disinyalir belum maksimal menjadi masalah utama terhambatnya perkembangan perusahaan.

Kinerja manajemen rantai pasok pada PT PQR dapat dianalisis dengan berbagai metode salah satunya dengan menggunakan *Balance Score Card* dan *Analytic Hierarchy Process*. Dengan menganalisis kinerja manajemen rantai pasok yang sudah berlangsung saat ini, diharapkan dapat membantu PT PQR untuk dapat mengembangkan strategi manajemen rantai pasoknya dalam menghadapi fluktuasi bisnis hilir migas di Indonesia, sehingga masalah yang dapat dirumuskan pada penelitian ini antara lain:

1. Bagaimana kondisi industri hilir minyak di Indonesia?
2. Bagaimana kinerja manajemen rantai pasok (SCM) PT PQR pada tahun 2015?
3. Bagaimana strategi pengembangan kinerja manajemen rantai pasok yang paling tepat untuk PT PQR?

Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang ada, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kondisi industri hilir minyak di Indonesia.
2. Menganalisis kinerja manajemen rantai pasok (SCM) PT PQR pada tahun 2015.
3. Merumuskan strategi pengembangan rantai pasok yang paling tepat untuk diimplementasikan dalam bisnis PT PQR.

Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan bagi penentuan dan pengembangan manajemen rantai pasok. Manfaat tersebut antara lain:

1. Bagi perusahaan, informasi kinerja dan strategi pengembangan dapat digunakan untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
2. Bagi institusi pendidikan, penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pustaka dan dilanjutkan dalam studi selanjutnya.
3. Bagi penulis, penelitian ini merupakan sarana penambah wawasan dan pengembangan dan dapat diterapkan dalam dunia bisnis nyata.