



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN-PT NO:468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Strategi Shell Indonesia Dalam Menghadapi Pertamina

Skripsi

Oleh

Bobby Alexander

2014320097

Bandung

2019



Universitas Katolik Parahyangan
Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis

Terakreditasi A

SK BAN-PT NO:468/SK/BAN-PT/Akred/S/XII/2014

Strategi Shell Indonesia Dalam Menghadapi Pertamina

Skripsi

Oleh

Bobby Alexander

2014320097

Pembinbing

Sanerya Hendrawan, Ph.D

Bandung

2019

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik
Program Studi Ilmu Administrasi Bisnis



Tanda Pengesahan Skripsi

Nama : Bobby Alexander
Nomor Pokok : 2014320097
Judul : Strategi Shell Indonesia Dalam Menghadapi Pertamina
Telah diuji dalam Ujian Sidang jenjang Sarjana
Pada Rabu, 21 Februari 2019
Dan dinyatakan **LULUS**

Tim Penguji

Ketua sidang merangkap anggota

Yoke Pribadi Kornarius, S.AB., M.Si : _____

Sekretaris

Sanerya Hendrawan, Ph.D : _____

Anggota

Albert Mangapul Parulian
Lumban Tobing, S.T., M.AB : _____

Mengesahkan,
Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Dr. Pius Sugeng Prasetyo, M.Si

Pernyataan

Saya yang bertandatangan di bawah ini :

Nama : Bobby Alexander

NPM : 2014320097

Jurusan Program Studi : Ilmu Administrasi Bisnis

Judul : Strategi Shell Indonesia Dalam Menghadapi Pertamina

Dengan ini menyatakan bahwa penelitian ini merupakan hasil karya tulis ilmiah sendiri dan bukan merupakan karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik oleh pihak lain. Adapun karya atau pendapat pihak lain yang dikutip, ditulis sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah yang berlaku.

Pernyataan ini saya buat dengan penuh tanggung jawab dan bersedia menerima konsekuensi apapun sesuai aturan yang berlaku apabila dikemudian hari diketahui bahwa pernyataan ini tidak benar

Bandung 16 Januari 2019

Bobby Alexander

Abstrak

Nama : Bobby Alexander

NPM : 2014320097

Judul : Strategi Shell Indonesia Dalam Menghadapi Pertamina

Shell merupakan salah satu perusahaan multinasional minyak terbesar di dunia. Keberadaan perusahaan asing Shell di Indonesia menjadi hal yang nyata setelah dikeluarkannya Undang-undang No.22 Tahun 2001. Persaingan di industri BBM yang ketat sehingga diperlukan strategi yang matang dari Shell untuk menanggulangnya.

Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Teknik pengumpulan data dengan wawancara kepala area dan observasi secara langsung di tempat. Analisis data yang diperoleh menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan melalui faktor internal dan eksternal perusahaan dan menggunakan *Five Forces* untuk mengetahui strategis masuk ke Indonesia.

Hasil penelitian yang telah dilakukan menunjukkan Shell mulai memasuki tahap pertumbuhan untuk bisnisnya diantaranya seperti peningkatan kualitas bbm dengan mengutamakan kecanggihan teknologi serta melakukan ekspansi SPBU.

Kata kunci : Shell, Pertamina, Strategi, Kelebihan dan Kekurangan Strategi, BBM, Pangsa Pasar, Undang-undang, Peraturan Pemerintah, Analisis SWOT, *Five Forces Model*, Strategi pertumbuhan

Abstract

Name : Bobby Alexander

NPM : 2014320097

Title : The Strategy of Shell Indonesia to Compete with Pertamina

Shell is one of the largest multinational oil companies in the world. The existence of Shell as a foreign company in Indonesia became a real thing after the issuance of Undang-Undang No.22 Tahun 2001. Competition in the fuel oil industry is strict so that a mature strategy is needed from Shell to overcome it.

The research method of this thesis is a qualitative method with a type of descriptive research. The technique of collecting data is by interviewing the head of the area and observing it directly on the spot. Analysis of the data is using SWOT analysis to determine the position of the company through internal and external factors of the company and also use Five Forces to determine the strategic entry into Indonesia.

The results of the research is that Shell began to enter the growth stage for its business such as improving the quality of fuel by prioritizing technological sophistication and expanding gas stations.

Keywords: Shell, Pertamina, Strategy, Strengths and Weaknesses in Strategy, BBM, Market Share, Laws, Government Regulations, SWOT Analysis, Five Forces Model, Growth Strategy

Kata Pengantar

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus, atas rahmat dan bimbingan Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “ Strategi Shell Indonesia Dalam Menghadapi Pertamina” yang dilakukan sebagai syarat kelulusan Program Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis di Universitas Katolik Parahyangan. Tujuan dari penyusunan skripsi ini guna memenuhi syarat kelulusan pada mata kuliah skripsi. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menganalisis strategi. Dengan harapan semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.

Dalam penyusunan skripsi ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu, mendukung dan menemani hingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik. Beberapa pihak yang dimaksud sebagai berikut :

1. Tuhan YME terima kasih atas karunia dan berkat serta perlindungan Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik
2. Bapak Sanerya Hendrawan, Ph.D selaku dosen pembimbing yang telah membantu proses perjalanan skripsi ini berjalan dengan baik
3. Ibu Dr. Margaretha Banowati Talim, Dra., M.Si selaku ketua program studi Ilmu Administrasi Bisnis yang telah memberikan dukungan senantiasa
4. Orang tua serta keluarga penulis yang selalu memberikan motivasi, kekuatan, dukungan dan nasehat untuk menyelesaikan skripsi dengan segera
5. Bapak Julius selaku kepala area Shell Bandung yang mengizinkan penulis untuk melakukan observasi dan penelitian dalam proses penyusunan skripsi
6. Josefina Evelyta Tania Manua sebagai teman terkasih yang selalu setia pendamping, memberikan motivasi, dukungan dan nasehat sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik.

7. Teman – teman seperjuangan Stevan Adrian Salim, Amanda Leonita Wijaya, Ratu Shelma Richie, Cindy Tania dan Felysia Fransisca yang menemani selama perkuliahan di UNPAR.
8. Seluruh dosen FISIP serta dosen-dosen program studi Ilmu Administrasi Bisnis yang senantiasa memberikan motivasi dan ilmu pengetahuan selama perkuliahan.

Dalam kesempatan ini penulis ingin meminta maaf jika terdapat salah perkataan, penulisan maupun tindakan yang baik secara sengaja maupun tidak sengaja dikarenakan keterbatasan pengetahuan dan pengalaman, penulis yakin bahwa masih banyak kekurangan dalam skripsi ini oleh karena itu penulis berharap kritik dan saran yang membangun.

Bandung, 16 Januari 2019

Bobby Alexander

Daftar Isi

Abstrak	1
<i>Abstract</i>	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Tabel	vii
Daftar Gambar	viii
Bab 1 Pendahuluan	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Kegunaan Penelitian	7
Bab II Landasan Teori	8
2.1 Definisi Manajemen Strategi	8
2.2.1 Visi dan Misi	9
2.2.2 SWOT	10
2.2.3 Five Forces Model	17
Bab III Metode Penelitian	26
3.1 Jenis Penelitian	26
3.2 Metode Penelitian	26
3.3 Jenis Data	27
3.4 Teknik Pengumpulan Data	28
3.5 Lokasi Penelitian	29
Bab IV Objek Penelitian	30
4.1 Sejarah Perusahaan	30
4.1.1 Sejarah secara Global	30
a. Awal mula	31
b. Revolusi Transportasi Pengangkutan Minyak	32
4.1.2 Shell di Indonesia	33

4.2	Visi Perusahaan.....	37
4.3	Misi Perusahaan.....	38
4.4	Produk Perusahaan	39
4.5.	Logo Perusahaan.....	40
Bab V	Hasil Pembahasan	41
5.1	Strategi Shell masuk ke Indonesia.....	42
5.1.1	Ancaman Pendatang Baru Potensial.....	42
5.1.2	Kekuatan Tawar Menawar Pemasok.....	43
5.1.3	Kekuatan Tawar Menawar Pelanggan	44
5.1.4	Ancaman Produk Pengganti	45
5.1.5	Persaingan di dalam industri.....	47
5.2	Posisi Shell Indonesia di industri migas.....	48
5.2.1	Analisis Faktor Internal	48
5.2.2	Analisis Faktor Eksternal.....	56
5.2.3	Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS).....	61
5.2.4	Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS)	62
5.2.5	Diagram SWOT.....	63
Bab VI	Kesimpulan dan Saran	65
6.1	Kesimpulan.....	65
6.2	Saran	67
	Daftar Pustaka	68
	Lampiran	72

Daftar Tabel

Tabel 2. 1 Analisis Faktor Strategi Internal (IFAS).....	12
Tabel 2. 3 Analisis Faktor Strategi External (EFAS).....	13
Tabel 5. 1 Pangsa Pasar Shell Indonesia.....	44
Tabel 5. 2 Harga BBM Shell dan Pertamina.....	54
Tabel 5. 3 Jumlah SPBU Shell dan Pertamina.....	55
Tabel 5. 4 Strengths - Weakness.....	61
Tabel 5. 5 Opportunity - Threats.....	62

Daftar Gambar

Gambar 2. 1 Diagram SWOT	16
Gambar 2. 2 Five Forces Models	18
Gambar 2. 3 Five Forces Models of Competition.....	Error! Bookmark not defined.
Gambar 4. 1 Logo Shell	40
Gambar 5. 1 Teknologi Dynaflex	50
Gambar 5. 2 Pengisian Angin	51
Gambar 5. 3 Pembersihan Kaca Mobil	51
Gambar 5. 4 DHL kurir.....	52
Gambar 5. 5 Cafe	52
Gambar 5. 6 Kartu Member Shell Clubsmart	53
Gambar 5. 7 Hasil Survey Persentase Kepemilikan Perangkat Tahun 2017	56
Gambar 5. 8 Konsumsi BBM Nasional	57
Gambar 5. 9 Hasil Survey Penetrasi Pengguna Internet Tahun 2016	58
Gambar 5. 10 Diagram SWOT	63

Bab 1

Pendahuluan

1.1. Latar Belakang

Minyak merupakan salah satu sumber daya alam yang vital tidak bagi hanya Indonesia saja tetapi bahkan seluruh negara. Minyak seolah telah menjadi kebutuhan pokok bagi semua orang dikarenakan aktivitas kebanyakan masyarakat saat ini yang masih mengandalkan minyak sebagai bahan bakar pokok.

Permintaan akan minyak terus meningkat dari tahun ke tahun. Permintaan yang besar dikarenakan sifat konsumtif masyarakat yang juga begitu besar. Menurut data statistik terbaru, pertumbuhan konsumsi minyak di dunia mencapai rata-rata 1,6 juta barel per hari¹. Hal ini menuntut produksi minyak yang tinggi juga.

Namun jika melihat kepada ketersediaan sumber daya alam ini maka tidak dapat terelakkan bahwa minyak adalah “barang” langka. Sebagaimana sudah menjadi pengetahuan umum bahwa minyak dikategorikan sebagai sumber daya alam yang tidak dapat diperbarui. Ini berarti minyak akan mengalami kelangkaan dan bahkan habis pada waktu tertentu. Lantas hal ini memunculkan permasalahan global.

¹ British Petroleum, “BP Statistical Review of World Energy June 2017”, diakses melalui <https://www.bp.com/content/dam/bp/en/corporate/pdf/energy-economics/statistical-review-2017/bp-statistical-review-of-world-energy-2017-full-report.pdf>, pada tanggal 12 September 2018.

Permintaan akan minyak dan produksi minyak tidak berjalan beriringan dan tidak berbanding lurus dikarenakan terbatasnya sumber daya dan permintaan yang tinggi. Kesulitan dalam pengelolaan dan produksi minyak membuat sulit juga bagi para produsen minyak untuk mengontrol harga minyak dunia. Inilah yang menjadi salah satu faktor anjloknya harga minyak dunia.

Oleh karena itu diperlukan peran aktor-aktor terutama negara dalam menanggapi permasalahan minyak ini. Negara melalui pemerintah tentunya harus berperan aktif terutama hal ini menyangkut perekonomian nasional. Pemerintah memiliki hak dan wewenang untuk turut campur mengelola sumber daya yang ada demi kesejahteraan masyarakat. Oleh karena itu sudah selayaknya sumber daya vital menyangkut hajat hidup orang banyak dikuasai dan diatur oleh negara seperti yang juga diatur dalam Undang-undang Dasar 1945 pasal 33 ayat 2 dan 3:

“(2); Cabang-cabang produksi yang penting bagi Negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak dikuasai oleh Negara, (3); Bumi, air dan kekayaan alam yang terkandung didalamnya dikuasai oleh Negara dan dipergunakan untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat”

Menyangkut hal tersebut, maka langkah yang diambil pemerintah adalah melalui Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dimana pemerintah menunjuk PT. Pertamina sebagai perusahaan yang tujuannya menguasai pasar dan melakukan penyebaran BBM seluas-luasnya secara nasional.

Sedikit mengenai sejarah PT. Pertamina, BUMN yang didirikan sejak tahun 1957 kemudian menjadi tonggak migas Indonesia pada tahun 1971 dan mengalami masa transformasi tahun 2005 hingga 2006². Perjalanan panjang yang dilalui PT. Pertamina pun tidak lah mudah hingga sampai sekarang dipercaya oleh pemerintah dalam mengontrol pasar minyak Indonesia.

Penunjukan langsung yang dilakukan pemerintah terhadap PT. Pertamina dilakukan sebagai bentuk realisasi pemerintah agar menghasilkan pendapatan yang semaksimal mungkin guna menunjang APBN. Pemerintah menentukan pemegang saham dan mengontrol berjalannya perusahaan BUMN tersebut.

Keikutsertaan BUMN yang dalam hal ini adalah PT. Pertamina, didukung oleh UU No. 19 Tahun 2003, di mana dalam UU tersebut dinyatakan bahwa maksud dan tujuan dari pendirian BUMN adalah : 1) memberikan sumbangan bagi perkembangan perekonomian nasional pada umumnya dan penerimaan negara pada khususnya, 2) mengejar keuntungan, 3) menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan memadai bagi pemenuhan hajat hidup orang banyak, 4) menjadi perintis kegiatan-kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi, 5) turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada pengusaha golongan ekonomi lemah,

² Pertamina, "Sejarah Pertamina ", diakses melalui <http://www.pertamina.com/company-profile/sejarah-pertamina/>. pada tanggal 16 September 2017.

koperasi, dan masyarakat. Bahkan dinyatakan pula bahwa BUMN dapat mendapatkan penugasan dari Pemerintah³.

Pemerintah dalam hal ini berarti melakukan monopoli pasar melalui penguasaan sektor minyak oleh BUMN, PT. Pertamina. Dengan harapan pemerintah yaitu agar dapat mengontrol harga pasar hingga memenuhi kebutuhan masyarakat secara maksimal hingga mencapai kesejahteraan. Namun lalu muncullah era liberalisasi baru dimana pemerintah mengeluarkan UU Migas No. 22 tahun 2001, dimana dalam undang-undang tersebut disebutkan bahwa pemerintah secara resmi membuka secara luas persaingan industri minyak dan gas migas di sektor hilir.

Hal tersebut lalu memunculkan kesempatan bagi perusahaan asing untuk masuk dan berinvestasi di Indonesia. Mereka adalah British Petroleum, Chevron, Petro China, Total E&P, Singapore Petroleum Company(SPC) dan Petronas serta Shell. Para perusahaan itu kini telah mendirikan retail SPBU di berbagai daerah di Indonesia.

1.2 Identifikasi Masalah

Keberadaan perusahaan minyak asing di Indonesia memicu pro dan kontra. Namun kita tidak bisa mengelak dengan adanya istilah globalisasi dan liberalisasi yang membuat dunia ini begitu terbuka. Salah satu perusahaan minyak yang sukses dan masih bertahan di Indonesia ialah Shell. Shell merupakan perusahaan swasta

³ Kemenkeu, *Laporan Kajian Kerangka Hubungan Keuangan APBN dan Pertamina (PERSERO)*, diakses melalui https://www.kemenkeu.go.id/sites/default/files/Kajian_Kerangka_Hubungan_APBN_dan_Pertamina.pdf, pada tanggal 13 Oktober 2017.

miliki asing yang berasal dari Belanda. Shell sendiri didirikan di Den Haag pada tahun 1890, tetapi sebenarnya Shell telah menapakkan jejaknya di Indonesia dari tahun 1884 di Sumatera⁴.

Shell lalu berkembang dan membuka retail SPBU diberbagai daerah di Indonesia. Pelan tapi pasti Shell pun bersaing dengan pemimpin pasar minyak Indonesia yaitu PT. Pertamina. Walaupun notabenenya PT. Pertamina sebagai pemimpin pasar Indonesia, pesaing seperti Shell dapat berhasil masuk ke dalam pasar dan menawarkan pelayanan dan produk bahan bakar minyak yang berkualitas. Keberadaan Shell menjadi di tengah pasar Indonesia menjadi hal yang menantang. Shell Indonesia sendiri harus memutar otak untuk dapat bersaing dengan PT. Pertamina. Oleh karena itu diperlukannya strategi yang baik dalam menghadapi pasar Indonesia.

Permasalahan BBM yang sering meluap di masyarakat adalah seperti tingginya harga BBM, habisnya pasokan bbm di SPBU daerah-daerah hingga memicu demo yang dilakukan masyarakat. Namun Shell sebagai perusahaan asing tetap bertahan walau dengan penetapan harga BBM yang lebih tinggi dari BBM milik PT. Pertamina. Hal ini lah yang menjadi menarik untuk dibahas.

Penulis mencoba membahas permasalahan dengan menganalisis strategi yang dilakukan Shell selagi pada masa awal pemerintahan Jokowi yaitu 2014 hingga 2016.

⁴ Shell, "Tentang Kami", diakses melalui http://www.shell.co.id/in_id/tentang-kami/what-we-do.html, pada tanggal 20 September 2017.

Terpilihnya Jokowi sebagai Presiden Indonesia periode 2014-2019 menjadi hal yang menarik untuk dibahas.

Visi-misi beliau serta kebijakan yang direncanakannya mendapat tanggapan positif walau juga terdapat tanggapan negatifnya. Menjadi menarik bahwa bagaimana reaksi beliau menghadapi perusahaan asing dan kesempatan asing untuk berinvestasi di Indonesia. Juga bagaimana tindakan Shell dalam menghadapi kebijakan dibuat pada masa pemerintahan baru Jokowi.

Oleh karena itu berdasarkan latar belakang masalah diatas, penulis mencoba mengidentifikasi permasalahan dengan mengangkat pertanyaan penelitian:

“Bagaimana strategi yang dilakukan oleh Shell Indonesia dalam menghadapi persaingan dengan Pertamina sebagai pemegang pasar?”

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah supaya penulis dapat memahami, mengerti dan mencoba menganalisa teori yang telah dipelajari dan diterapkan ke dalam kasus yang terjadi di Indonesia. Tujuan lebih khusus dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi strategi apa saja yang dilakukan oleh Shell dalam menghadapi persaingan PT. Pertamina di pasar Indonesia ini terutama melakukan penyesuaian dengan pemerintahan Indonesia yang baru dibawah kepemimpinan Presiden Joko

Widodo. Lalu juga menggali lebih dalam perbandingan kelebihan maupun kekurangan kedua perusahaan.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

Dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan wawasan baru bagi pembaca. Selain itu juga lebih khususnya penulis berharap penelitian ini dapat memberikan informasi, gambaran, serta referensi terhadap para pembaca mengenai persaingan perusahaan asing seperti Shell yang memainkan peran bisnis di Indonesia dengan menggunakan strategi tertentu dalam menghadapi perusahaan nasional seperti PT. Pertamina.