

ABSTRAK
ANALISIS *TURN AROUND STRATEGY* PT BARUNA RAYA
LOGISTICS DALAM INDUSTRI *OFFSHORE MARINE SUPPORT*
***SERVICES* DI INDONESIA**

16/402413/PEK/21948

Nurul Akhsani S

Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi proses *turnaround* yang dilakukan perusahaan jasa penyewaan kapal pendukung migas pasca penurunan harga minyak dunia 2014. Sampel penelitian ini adalah PT BRL. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif yang menggunakan kerangka konseptual dikembangkan oleh Trahms, Ndofor dan Sirmon (2013) untuk menganalisis kondisi penurunan kinerja perusahaan dan strategi *turnaround* yang tepat. Model ini bermula pada analisis penyebab penurunan kinerja. Kemudian, dilakukan analisis terhadap faktor respon pemangku kepentingan terkait. Selanjutnya, dilakukan identifikasi tindakan operasional dan strategis manajemen untuk mengatasi penurunan kinerja. Terakhir, dilakukan evaluasi dampak tindakan manajemen.

Penelitian ini menemukan penurunan kinerja PT BRL disebabkan faktor eksternal, terutama penurunan harga minyak dunia sejak 2014 yang menurunkan pendapatan para *bouwheer* PT BRL. Efisiensi *bouwheer* menjadi semakin kuat akibat kebijakan KKS *Gross Split* yang baru diterapkan Kementerian ESDM.

Penelitian ini menemukan pemilik saham dan kreditur, dua pemangku kepentingan utama perusahaan, meyakini penurunan harga minyak dunia merupakan penyebab utama penurunan kinerja PT BRL. Mereka juga belum melihat kinerja akan segera membaik karena harga minyak dunia diprediksi belum mengalami perbaikan hingga tahun 2020.

Penelitian ini mengidentifikasi beberapa strategi *turnaround* yang telah dilakukan PT BRL. Tindakan strategis dilakukan dengan melakukan approach ke semua network untuk mendapatkan kontrak dan pekerjaan baru serta mendirikan perusahaan Joint Venture untuk diversifikasi usaha. Tindakan operasional dilakukan PT BRL untuk efisiensi biaya melalui pengetatan struktur biaya, pengurangan armada, serta restrukturisasi hutang ke pemasok dan bank.

Tindakan strategis yang dilakukan PT BRL telah memperbaiki penurunan pendapatan perusahaan tahun 2017. Namun, tindakan ini belum optimal menghasilkan kontrak jangka panjang yang menjadi penting karena harga minyak dunia diprediksi masih belum mengalami perbaikan hingga tahun 2020. Juga, tindakan operasional PT BRL terlihat membuahkan hasil. Laba operasional perusahaan 2017 telah menunjukkan angka positif yang sebelumnya negatif. Namun, Marjin Laba Bersih PT BRL masih negatif disebabkan besarnya biaya depresiasi.

Kata Kunci : *Turnaround*, Penurunan Harga Minyak, Penurunan Kinerja, Industri Hulu Migas, Jasa Penyewaan Kapal Pendukung Migas, Tindakan Strategik, Tindakan Operasional, Efisiensi, KKS *Gross Split*.

ABSTRACT
ANALYSIS OF TURN AROUND STRATEGY OF
PT BARUNA RAYA LOGISTICS ON
OFFSHORE MARINE SUPPORT SERVICES INDUSTRY IN INDONESIA
16/402413/PEK/21948
Nurul Akhsani S

This study aims to identify turnaround process carried out by offshore shipping company after 2014 world oil price decline. The sample of this study is PT BRL. This is descriptive qualitative research using conceptual framework developed by Trahms, Ndofor and Sirmon (2013) to analyze performance decline's causes and the proper turnaround strategy. This model begins with analysis of performance decline's causes. Then, analysis of the stakeholder response factors is carried out. Furthermore, operational and strategic actions of management to overcome performance decline are identified. Finally, evaluation of management actions impact is carried out.

This study find that cause of company's performance decline are mainly due to external factors, especially decline in 2014's world oil price which reducing bouwheers' income. Bouwheers' efficiency is intensified due to the Gross Split Contract policy that government has just implemented.

This study find that shareholders and creditors, company's two main stakeholders, believe that world oil price decline is the main cause of company's performance decline. They also do not believe the performance will recover soon because oil price is predicted not to recover until 2020.

This study identified several turnaround strategies that company have carried out. Strategic actions are taken by approaching all networks to obtain new contracts and establishing Joint Venture company for business diversification. Operational actions are also carried out for cost efficiency through tightening cost structure, reducing fleets, and restructuring debt.

Company's strategic actions have relieved company's revenue decline in 2017. However, the actions have not been optimal in obtaining long-term contracts which become important as world oil prices are predicted to not recover until 2020. Also, company's operational actions result have been identified. The company's 2017 operating profit has shown a positive number which previously negative.. However, company's Net Profit Margin is still negative due to the large depreciation expenses.

Keyword : *Alliances, Oil Price Decline, Performance Decline, Upstream Oil Industry, Offshore Shipping Service, Stretagic Strategy, Operational Strategy, Efficiency, Gross Split Contract.*