

STRATEGI RESTRUKTURISASI KEMBALI DALAM USAHA
MEMINIMALKAN DEBT EQUITY RATIO
PT. HUMPUS INTERMODA TRANSPORTASI TBK.

Dolly Adolina Prameswari

Tugas Akhir Program MM
Angkatan XX

SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM
Jl. Menteng Raya No.9
Jakarta
1999

Dipertahankan di depan Dewan Penguji
Program Magister Manajemen Manajemen Eksekutif
Sekolah Tinggi Manajemen PPM,
dan Diterima
untuk Memenuhi Sebagian dari Syarat-Syarat Guna Memperoleh
Gelar Magister Manajemen
pada Tanggal

Dua Puluh Tiga Februari Seribu Sembilan Ratus Sembilan Puluh Sembilan

Mengesahkan,

SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM



[Signature]
Karti Peniwati, Ir., MBA., Ph.D.

Ketua

DEWAN PENGUJI:

1. Makfudin Wiryatmaja, Ir., MSM.
(Ketua)
2. Nani Koespriani, Ir., MBA.
(Anggota)
3. Ria Qomariah Rasyid, Ir. MA.
(Anggota)

[Signature]

[Signature]

[Signature]

DAFTAR ISI

	HALAMAN
DEWAN PENGUJI	I
DAFTAR ISI	II
DAFTAR TABEL	V
DAFTAR GAMBAR	VI
DAFTAR LAMPIRAN	VII
KATA PENGANTAR	VIII
Bab I PENDAHULUAN	1
1. Latar Belakang Permasalahan	1
2. Kerangka Analisis dan Pokok-pokok Bahasan	3
3. Hal yang Diharapkan	4
4. Sumber informasi	5
Bab II ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL	6
1. Perkembangan Ekonomi	6
2. Sosial, Budaya dan Demografi	8
3. Lingkungan dan Keselamatan	9
4. Regulasi Pemerintah	10
5. Teknologi	12
6. Politik	15

Bab III. ANALISIS INDUSTRI	17
1. Ruang Lingkup Industri	17
1.1. Jenis kargo yang diangkut	18
1.2. Terminal Peti Kemas	19
2. Potensi Usaha	20
2.1. Potensi Pasar Pertamina.....	20
a) Distribusi Bahan Bakar Minyak di Dalam Negeri	20
b) Angkutan LNG - Proyek Natuna	21
2.2. Meningkatnya Produksi Petrokimia	21
2.3. Bulk Cargo	24
2.4. Produksi Minyak Kelapa Sawit	24
2.5. Pelabuhan Peti Kemas	24
3. Persaingan	25
Bab IV. ANALISIS PERUSAHAAN	29
1. Analisis Strategi dalam Rangka Restrukturisasi	29
2. Kegiatan Usaha HIT setelah Restrukturisasi	33
2.1. Angkutan Minyak	33
2.2. Angkutan LNG	34
2.3. Jasa Manajemen Perkapalan LNG	35
2.4. Angkutan Methanol	36
2.5. Angkutan PTA	36
2.6. Terminal Peti Kemas & Jasa Pendukung Multimoda	37

Bab V. BAHASAN ATAS INVESTASI, STRUKTUR MODAL & DER	
PT. HUMPUSS INTERMODA TRANSPORTASI Tbk.	39
1. Bahasan Atas investasi	39
1.1. Investasi di Bidang Perkapalan	39
1.2. Investasi di Bidang Terminal Peti Kemas	40
1.2.1. TPK Koja	40
1.2.2. Perusahaan Penunjang terminal peti kemas	41
2. Bahasan Atas Struktur Modal.....	42
2.1. Bidang Usaha Perkapalan	43
2.2. Bidang Usaha Peti Kemas	43
3. Analisa Debt Equity Ratio	44
 Bab VI. USULAN STRATEGI	 48
1. Perkapalan	52
2. Terminal Peti Kemas	53
3. Usulan Untuk Bergabung dengan Aliansi Pelayaran Internasional	55
3.1. Aliansi Strategis	56
3.2. Keuntungan Aliansi Strategis	58
 Bab VII. KESIMPULAN DAN SARAN	 60
1. Kesimpulan	60
2. Saran	61
 DAFTAR RUJUKAN	 91

DAFTAR TABEL

Halaman

- | | |
|--|----|
| 1. Kebutuhan BBM | 20 |
| 2. Investasi di Bidang Terminal Peti Kemas | 40 |
| 3. Rasio-rasio Keuangan | 45 |

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
1. Skema kerangka analisa penulisan	3
2. Skema struktur perusahaan setelah restrukturisasi	63
3. Skema struktur perusahaan usulan	64
4. Skema jenis kegiatan usaha setelah restrukturisasi	65
5. Skema jenis kegiatan usaha usulan	66

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
1. APBN 1998/1999 & RAPBN 1999/2000	67
2. Perbandingan Subsidi Pemerintah Pusat dengan APBD Dati I	68
3. Subsidi Daerah Otonom menurut APBN	69
4. Definisi yang berkaitan dengan angkutan laut	70
5. Development of domestic sea cargo by type	71
6. Development of international cargo by type	72
7. Daftar peserta/hasil tender pengadaan kapal Pertamina	73
8. Shipping companies by type of service	74
9. Status kontrak PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk.	75
10. Komponen Debt Equity Ratio PT. HIT Tbk.	76
11. Rasio-rasio pengukur kinerja suatu perusahaan	84
12. Audit Restatement PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk.	86
13. Neraca Konsolidasi PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk.	87
14. Penyebaran kapal aliansi global pada jaringan rute Transpasifik dan Asia/Eropa Utara mulai 1 Januari 1996	90

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah, pada akhirnya penulis dapat menyelesaikan Karya Tulis (KTA) ini sebagai bagian dari syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN PPM - Jakarta.

Dalam karya tulis ini, penulis menganalisis perkembangan PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. Dari sejak masih berbentuk Divisi dari PT. Humpuss menjadi suatu perusahaan yang multi moda dan merupakan perusahaan pertama dalam Grup Humpuss yang dimiliki oleh publik. Dalam usaha menjadi perusahaan yang multi moda, HIT mengintegrasikan beberapa unit usaha yang terkait dengan cara akuisisi. Banyaknya perusahaan yang dimiliki juga mendatangkan masalah yang cukup kompleks, dimana pada kesempatan ini penulis membatasi analisis pada nilai Debt Equity Ratio yang dikaitkan kepada pengaruh situasi perekonomian dan politik negara saat ini.

Dengan terselesaikannya karya tulis akhir ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

- Bapak Soekono Soebekti, Ph. D selaku Direktur Utama PPM.
- Ibu Kirti Peniwati, Ir., MBA., Ph. D selaku Ketua Sekolah Tinggi Manajemen PPM
- Ibu Nani Koespriani MBA, selaku pembimbing yang selalu menyempatkan diri untuk berkonsultasi dan memberikan petunjuk serta bimbingan untuk penulisan karya tulis ini.

- Bapak Hutomo Mandala Putra, selaku Komisaris Utama PT. Humpuss yang pada masa beliau menjabat sebagai Direktur Utama telah memberikan izin kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan program S-2 pada Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Bapak Ir. Ipong Moraza, selaku Kepala Divisi Pengembangan Usaha PT. Humpuss yang telah memberikan dukungan sehingga penulis dapat menyelesaikan studi ini.
- Bapak Rahman A. Pasaman, MBA., selaku Direktur Keuangan dan Komersial PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. Yang telah memberikan izin kepada penulis untuk membahas perusahaan ini.
- Papa, Mama, Rian, Dedi dan Maya yang selalu memberikan doa, semangat dan pandangan untuk keberhasilan penulis.
- Dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Masih banyak kekurangan pada karya tulis ini yang lebih banyak merupakan studi pustaka, untuk itu kritik dan saran terhadap penulisan ini akan sangat berguna. Semoga karya tulis ini dapat membawa manfaat bagi para pembaca nya.

Jakarta, 10 Pebruari 1999

Dolly A. Prameswari

BAB I

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang Permasalahan :

PT. Humpuss merupakan perusahaan nasional pertama yang memasuki bidang usaha transportasi LNG dengan mengoperasikan kapal LNG Ekaputra, dimana bidang usaha ini tidak hanya membutuhkan modal tinggi tetapi juga faktor resiko yang tinggi dan merupakan bidang yang sebelumnya didominasi oleh perusahaan-perusahaan Jepang, Perancis dan Amerika. Dengan semakin meningkatnya kegiatan usaha angkutan laut yang dilakukan oleh PT. Humpuss maka divisi LNG yang didirikan pada tahun 1987 diubah menjadi Divisi Perkapalan pada tahun 1990.

Pada tahun 1992 untuk dapat lebih berkonsentrasi pada bidang pelayaran dan untuk mengantisipasi perkembangan dan pertumbuhan usaha, Divisi Perkapalan PT. Humpuss dijadikan suatu badan usaha terpisah dengan nama PT. Humpuss Sea Transport (HST) dan merupakan anak perusahaan yang bertujuan untuk memperkuat posisi sebagai perusahaan pelayaran Indonesia, khususnya dalam angkutan *'liquid cargo'* yang merupakan bisnis inti dan tulang punggung pengembangan usaha.

Pada tahun 1997 HST melakukan akuisisi terhadap beberapa anak perusahaan PT. Humpuss dimana dari akuisisi tersebut HST menjadi perusahaan jasa angkutan laut yang lebih luas dan terintegrasi (multi moda) dan merubah namanya menjadi PT. Humpuss Intermoda Transportasi (HIT) dengan jumlah karyawan sebanyak 330

orang dan 270 orang diantaranya bertugas dilaut. Kegiatan usaha terdiri dari kegiatan angkutan methanol, angkutan Purified Terephthalic Acid (PTA), penyewaan kapal tanker LNG & bahan bakar minyak, dan jasa manajemen operasi kapal ditambah dengan terminal peti kemas dan usaha yang terkait.

Akhir tahun 1997 HIT menempatkan diri sebagai perusahaan publik dengan melepas sahamnya sebesar 74.000.000 kepada masyarakat atau 16,44% dari seluruh modal disetor. Saham-saham tersebut ditawarkan dengan harga perdana Rp 675,- sehingga terjadi peningkatan modal sebesar Rp 49,95 miliar.

Dari hasil restrukturisasi tersebut, laporan keuangan yang merupakan neraca hasil konsolidasi dari beberapa anak perusahaan, walaupun terjadi penurunan nilai *Debt Equity Ratio (DER)* dari 6,3 X pada tahun 1996 menjadi 3,14 X untuk tahun 1997, nilai DER cukup besar, dimana besarnya nilai hutang pada HIT akan mempengaruhi neraca dan merupakan prioritas untuk dilunasi, karena kondite HIT sebagai perusahaan publik akan sangat mempengaruhi nilai sahamnya yang struktur modalnya telah terisi oleh saham publik. Kondisi perekonomian negara yang terpuruk dan kondisi politik negara yang masih terus bergejolak, diperkirakan akan terus berlangsung dan berdampak negatif pada perusahaan di tahun-tahun mendatang, sehingga perjalanan perkembangan usaha yang tadinya hanya merupakan suatu divisi berubah menjadi suatu perusahaan multi moda harus dikaji lebih lanjut sehingga tidak terjadi diversifikasi yang berlebihan, dan perlu diambil langkah-langkah strategi baru guna mengantisipasi hal tersebut agar kinerja HIT tetap dapat ditingkatkan dan nilai DER dapat diminimalkan.

2. Kerangka Analisis dan Pokok-Pokok Pembahasan

Strategi diperoleh dengan kerangka analisis penulisan yang jika diringkas dalam satu diagram adalah sebagai berikut :

gambar 1 :



Dengan pokok-pokok pembahasan sebagai berikut :

BAB I : Pendahuluan

BAB II : Analisis lingkungan eksternal angkutan laut di Indonesia dilihat dari sudut ekonomi, sosial budaya dan demografi, lingkungan, regulasi Pemerintah dan Hukum, teknologi serta analisis politik yang akan mempengaruhi perusahaan baik berupa peluang maupun ancaman

BAB III : Analisis ruang lingkup industri angkutan laut, yang proyeksinya pada masa mendatang dapat dijadikan kekuatan perusahaan dan bagaimana situasi persaingan pada industri tersebut yang dapat diidentifikasi sebagai kelemahan bagi perusahaan.

BAB IV : Analisis internal strategi restrukturisasi HIT, yang ber dampak pada nilai investasi dan jumlah hutang, struktur permodalan yang ada dan pembahasan nilai *Debt Equity Ratio*.

BAB V : Perumusan strategi berdasarkan peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan HIT sebagai upaya untuk meminimalkan DER

BAB VI : Kesimpulan dan Saran

3. Hasil yang diharapkan

Hasil yang diharapkan adalah strategi yang tepat agar perusahaan dapat memperbaiki kinerja dengan meminimalkan nilai DER.

4. Sumber Informasi

Sumber informasi utama adalah data dan dokumentasi PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk, Bursa Efek Jakarta, berbagai literatur pustaka serta kliping koran dan majalah yang berkaitan dengan penulisan ini.

BAB II.

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL

1. Perkembangan Ekonomi

Ekspor minyak dan gas bumi merupakan bagian yang mempunyai kontribusi besar dalam menunjang devisa negara, berdasarkan data APBN 1998/1999 sektor migas memberi kontribusi 49.711,4 miliar rupiah, yaitu dari minyak sebesar 32.908,6 miliar rupiah dan gas sebesar 16.802,8 miliar rupiah, walaupun pada RAPBN 1999/2000 dengan adanya krisis moneter terjadi penurunan penerimaan dari migas menjadi 20.965,0 terdiri dari minyak 12.443,4 miliar rupiah dan gas sebesar 8.521,6 miliar rupiah namun kontribusi dari migas akan tetap berarti bagi negara. (lihat lampiran 1)

Ketika terjadi krisis ekonomi di wilayah regional Asia Pasifik, banyak negara termasuk Indonesia, mengalami dampak memburuknya kondisi ekonomi, terutama karena depresiasi mata uang negara-negara tersebut. Akibat utamanya adalah sangat langkanya likuiditas, tingginya tingkat bunga dan kurs mata uang, harga saham dan pertumbuhan ekonomi mengalami penurunan drastis. Rupiah terdepresiasi terhadap Dollar sedemikian tajamnya hingga pernah mencapai diatas Rp 14.000,- per Dollar membuat perekonomian Indonesia jatuh, yang berdampak negatif bagi industri di Indonesia yang masih banyak tergantung pada komponen impor.

Berdasarkan data dari BPS (Kompas 2 Januari 1998), angka inflasi tahun 1998 tercatat 77,63% yang sangat tinggi dibandingkan angka inflasi tahun 1997 yang hanya sebesar 11,05%. Angka pertumbuhan ekonomi tahun 1998 minus 13,68% dimana

penurunan pertumbuhan tersebut berasal dari sektor pertanian sebesar 9,14% disebabkan terjadinya musim paceklik pada triwulan IV tahun 1998, sektor keuangan menurun sebesar 11,68% akibat memburuknya kinerja perbankan yang beroperasi dengan *spread* bunga negatif dan belum berhasilnya industri perbankan melaksanakan konsolidasi secara optimal serta belum pulihnya kepercayaan masyarakat terhadap perbankan. Sektor jasa juga mengalami kontraksi akibat imbas atas penurunan kegiatan di sektor Riil, namun besarnya hanya dibawah 1%. Pada tahun 1998 hampir semua sektor mengalami pertumbuhan negatif kecuali sektor pertanian dan listrik. Pada perdagangan luar negeri selama Januari-Desember 1998 nilai ekspor Indonesia mencapai 50,05 milyar dollar AS atau turun sebesar 6,34% dibandingkan nilai ekspor tahun 1997 yang mencapai 53,44 milyar dollar AS. Impor selama Januari-Desember 1998 mencapai 27,43 milyar dollar AS atau anjlok 34,18%, dibanding impor tahun 1997 sebesar 41,67 milyar dollar AS. Hal ini merupakan bukti terjadinya penurunan kegiatan dunia usaha di Indonesia yang harus dicari alternatif jalan keluarnya.

Disisi lain menurut Theo F. Toemion (*Speed Currency*), nilai Rupiah sangat tergantung kepada faktor luar yaitu nilai Dollar AS terhadap Yen Jepang, dimana jika Dollar melemah terhadap Yen akan menyebabkan Rupiah terapresiasi terhadap Dollar, ditambah lagi dengan adanya mata uang baru 11 negara Eropa (EURO) diperkirakan akan membuat perpindahan sejumlah uang sampai triliunan Dollar AS ke mata uang Euro, dimana hal tersebut akan mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap Rupiah sehingga walaupun terjadi beberapa kerusuhan di Jakarta dan beberapa daerah, Rupiah tetap berada dikisaran antara Rp 7.000 - Rp 8.000,-. Namun tidak tertutup kemungkinan adanya Euro akan mempersulit negara Asia, karena bukan hanya harus mengawasi pergerakan Dollar tetapi juga Euro dan posisi Asia

sebagai *'emerging market'* tidak mempunyai pemimpin di kawasan Asia. Bahkan devaluasi yang terjadi di Brazilia dapat mempengaruhi nilai Rupiah menjadi terdepresiasi terhadap Dollar. Sehingga bisa disimpulkan bahwa pada dasarnya kita belum dapat memastikan apa yang akan terjadi dengan perekonomian Indonesia pada masa yang akan datang yang berarti bagi industri di Indonesia merupakan ancaman terhadap *cash flow* perusahaan serta sulit untuk membuat perkiraan proyeksi perusahaan dengan tepat.

2. Sosial, Budaya dan Demografi

Pada masa reformasi saat ini, beberapa propinsi yang kaya akan sumber alam mulai menggugat jumlah subsidi yang diberikan oleh Pemerintah Pusat (lihat lampiran 2) karena seolah justru rakyat di daerah yang mensubsidi Pemerintah. Misalnya Propinsi Riau yang dengan royalti minyak dapat menyeter sekitar Rp 38 triliun setahun, sementara yang didapat Riau lewat anggaran, baik bantuan Inpres atau sumbangan untuk daerah otonom hanya mencapai Rp 700 miliar setahun, sehingga rakyat Riau tergolong miskin di Indonesia dengan sekitar 60% desa tergolong tertinggal. Daerah yang menuntut pendapatan yang lebih besar ini kebanyakan berasal dari daerah yang sumber kekayaan alam dan migas nya besar seperti Aceh, Kalimantan Timur, Kalimantan Tengah dan Irian Jaya.

Dalam menyikapi hal ini Pemerintah meningkatkan subsidi untuk daerah dari Rp 13.289 miliar pada APBN 1998/1999 menjadi Rp 18.429 miliar pada tahun 1999/2000 (lihat Lampiran 3). Walaupun hal ini belum sesuai dengan tuntutan masyarakat di daerah, hal ini diharapkan dapat menjadi perhatian Pemerintahan pada masa mendatang untuk lebih sensitif terhadap perkembangan pembangunan di daerah dan Undang-undang Perimbangan Keuangan Pusat dan Daerah harus

segera disiapkan, sehingga kemajuan dan kesejahteraan dapat dirasakan secara lebih merata dan dengan peningkatan perekonomian daerah yang dibarengi dengan peningkatan konsumsi akan memberikan peluang untuk industri jasa angkutan laut sebagai sarana transportasi antar pulau.

3. Lingkungan dan Regulasi Keselamatan

Pemerintah Republik Indonesia dengan KEPPRES no.46/1986 tanggal 9 September 1986 telah meratifikasi *Internasional Convention for the Prevention of Pollution from Ships 1973* dan *the Protocol of 1978* (Konvensi) dimana semua kapal tanker harus dilengkapi dengan Sertifikat Internasional Pencegahan Pencemaran oleh minyak dan Sertifikat Internasional Pencegahan Pencemaran oleh Bahan Cair Beracun (*International Oil Pollution Prevention Certificate and International Pollution Prevention Certificate for the Carriage of Noxious Liquid Substance In Bulk*). Kedua sertifikat tersebut dikeluarkan oleh Direktur Jenderal Perhubungan Laut, dan untuk kapal-kapal berbendera asing dikeluarkan oleh *Classification Society*, yang mensertifikasi bahwa kapal yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan pencegahan pencemaran sebagaimana ditentukan dalam konvensi, dan berlaku untuk jangka waktu selamamanya 5 tahun.

International Maritime Organization mengharuskan semua kapal yang beroperasi diperairan internasional memiliki sertifikat *International Safety Management* paling lambat bulan Juni 1998 sehingga bagi perusahaan pelayaran yang telah memiliki sertifikat untuk sistim manajemen keselamatan kapal akan merupakan suatu peluang untuk mendapat pengakuan dari dunia internasional terlebih jika sudah mempunyai sertifikat ISO 9000, yang pada saat ini masih terbatas dimiliki oleh perusahaan pelayaran besar dan dilain pihak akan merupakan ancaman dan *entry barrier* yang cukup sulit bagi perusahaan kecil.

4. Regulasi Pemerintah

Berdasarkan Paknov 1988, Jasa angkutan laut dapat di administrasikan oleh perusahaan pelayaran dengan kategori : perusahaan pelayaran domestik termasuk perusahaan berskala kecil dan yang melayani rute *pioner*, perusahaan pelayaran yang melalui lautan dan bukan perusahaan pelayaran yang mengoperasikan kapal laut untuk menunjang aktivitas bisnis utamanya misalnya perusahaan kayu, pabrik semen dan lain-lain. Paket Deregulasi ini juga merestrukturisasi angkutan laut di Indonesia dengan antara lain : menyederhanakan prosedur pendirian perusahaan pelayaran baru, memperbolehkan perusahaan pelayaran asing beroperasi melalui agen nasional pada semua pelabuhan di Indonesia, memperbolehkan impor kapal bekas melalui perusahaan *leasing*, dan memperbolehkan perusahaan pelayaran beroperasi memiliki paling tidak satu kapal berbendera Indonesia. Ternyata kebijaksanaan ini berhasil menyebabkan jumlah perusahaan pelayaran di Indonesia tumbuh dengan cepat, dimana dari data Dirjen Perhubungan laut terlihat bahwa dari 1.134 perusahaan pelayaran pada tahun 1989 yang terdiri dari 521 perusahaan pelayaran nasional, 193 perusahaan non pelayaran dan 420 operator pelayaran tradisional, pada tahun 1993 meningkat menjadi 2.056 perusahaan yang terdiri dari 1.064 perusahaan pelayaran nasional, 399 perusahaan non pelayaran dan 593 operator pelayaran nasional. Begitu juga dengan perusahaan yang menunjang transportasi laut seperti penanganan kargo dan pengantaran yang tumbuh sejalan dengan pertumbuhan perusahaan perkapalan, dimana tahun 1989 perusahaan penanganan kargo berjumlah 690 menjadi 844 pada tahun 1993 yang berarti meningkat rata-rata 21% .

Dengan perkembangan pasar yang meningkat setiap tahunnya terutama dalam bidang transportasi angkutan bahan petrokimia dan agro bisnis, Pemerintah berupaya untuk memajukan peranan armada kapal nasional dalam angkutan laut dengan mengeluarkan deregulasi dan kebijakan-kebijakan baru yang memberikan dampak positif bagi perusahaan-perusahaan pelayaran nasional. Pada saat ini terdapat sekitar 272.000.000 metrik ton yang diangkut lewat laut dari dan ke Indonesia dimana dari jumlah tersebut peranan armada kapal nasional hanya 2,18% atau 5.900.000 metrik ton. Pemerintah berusaha keras untuk mendorong peranan armada kapal nasional untuk mencapai paling sedikit 5% antara lain dengan KEPMEN No.416&417/KMK.04/96 untuk memacu pertumbuhan industri perkapalan di Indonesia yang mencakup :

- ☐ menghapuskan persyaratan lisensi yang dapat menunda transaksi sampai enam bulan
- ☐ mempercepat registrasi kapal menjadi 14 hari
- ☐ deregistrasi kapal harus diselesaikan dalam waktu tiga hari
- ☐ menghapuskan semua pajak tambahan untuk kapal yang berhubungan dengan aktivitas seperti penyewaan dan aktivitas pelabuhan
- ☐ merubah sistem pajak penghasilan yang berlaku umum dari 30% penghasilan bersih menjadi 1,2% dari pendapatan usaha yang menghasilkan efektif pajak yang lebih rendah yang harus dibayar
- ☐ pembebasan dari biaya pemindahan kepemilikan
- ☐ mengeluarkan peraturan Pemerintah yang menaikkan tarif transportasi

Undang-undang Pelayaran memberikan kelonggaran-kelonggaran agar Indonesia dapat bersaing dengan daerah industri angkutan laut yang lebih berkembang

seperti di Malaysia dan Singapura. Bantuan Pemerintah lainnya dalam bentuk dana maupun kelonggaran peraturan atau undang-undang, sangat penting untuk memperluas pangsa pasar kapal-kapal lokal baik di dalam maupun di luar negeri antara lain dengan mengeluarkan regulasi "*cabotage*" yang secara garis besar menyatakan bahwa semua kapal-kapal yang beroperasi didalam laut Indonesia harus mengibarkan bendera Indonesia walaupun kapal-kapal yang berlayar dari Indonesia ke laut asing tidak diharuskan untuk berbendera Indonesia. Ketentuan *cabotage* tidak terlalu ketat sehingga kapal-kapal kecil dengan ukuran 5.000 Dwt atau lebih kecil yang mengibarkan bendera asing dapat beroperasi di laut Indonesia dengan catatan bahwa setiap tiga bulan perusahaan tersebut diharuskan untuk mendapatkan "PPKA" (Pemberitahuan Pengoperasian Kapal Asing) dengan bantuan Pertamina sebagai persyaratan agar kapal-kapal tersebut dapat beroperasi didalam perairan Indonesia. Kapal-kapal yang beroperasi di perairan Indonesia untuk selama enam bulan atau lebih harus berbendera Indonesia.

Dukungan Pemerintah ini diharapkan akan dapat lebih mendorong industri pelayaran di Indonesia secara konsisten, untuk lebih berpeluang meningkatkan peranan dan pertumbuhan industri pelayaran.

5. Teknologi

Maritime Sector Development Program (MSDP) merupakan basis dari pembangunan angkutan laut pada Pelita IV dan Pelita V di Indonesia yang menyangkut *master plan* studi kelayakan yang memformulasikan kebijaksanaan investasi jangka pendek, menengah dan jangka panjang (diatas tahun 2000) dengan tujuan untuk membangun sistem transportasi laut yang terintegrasi dalam memfasilitasi aliran barang dan penumpang dengan biaya rendah. Beberapa issue penting yang dihasilkan adalah :

- memperbaiki rute pelayaran, struktur dan komponen biaya pelayaran, ramalan penyesuaian kargo pada 1989/1990 berdasarkan kebijaksanaan Pemerintah pada 4 pelabuhan pintu masuk dalam mendukung *non-oil/gas export*.
- merger dari perusahaan-perusahaan pelayaran
- menyederhanakan lisensi dari perusahaan pelayaran
- memisahkan antara terminal operation(*stevedoring*) dan pelayaran
- meningkatkan produktivitas pelabuhan
- mengimplementasikan ILS yang terintegrasi antara trunk dan feeder.

Studi ini diselesaikan pada tahun 1984 oleh konsultan asing dari USA, Belanda, Jerman Barat, Jepang, Perancis dan Inggris bekerja sama dengan konsultan Indonesia dan pihak Universitas. Sehingga terlihat bahwa pada dasarnya pembangunan angkutan laut di Indonesia merupakan suatu program yang sudah terencana dan terorganisir dari beberapa tahun sebelumnya.

Untuk menghadapi persaingan bebas di era globalisasi serta mewujudkan pelabuhan dengan pelayanan kelas dunia, pelabuhan Tanjung Priok telah menerapkan sistem pelayanan dengan teknologi modern, yang dilengkapi Pusat Pelayanan Satu Atap (PPSA) dilengkapi sistem komputer yang terintegrasi dengan bea dan cukai, guna memberikan pelayanan yang cepat serta efisien kepada para pengguna jasa. Pelayanan transaksi dokumen khusus ekspor-impor telah mengalami perubahan, dari proses manual ke proses komputerisasi yang kemudian berkembang melalui proses secara elektronik dengan menggunakan sistem *Electronic Data Interchange (EDI)* yang memberikan pelayanan transaksi dokumen secara cepat, tepat dan efisien kepada para pengguna jasa kepelabuhanan. Fasilitas lain adalah

Closed Circuit Television (CCTV) yaitu fasilitas untuk memonitor kegiatan di lapangan khususnya pergerakan peti kemas baik bagi pihak pengelola terminal maupun bagi para pemilik barang peti kemas. Kelancaran lalu lintas kapal disekitar kolam dan diluar dam pelabuhan merupakan prioritas dalam menunjang kelancaran arus lalu lintas kapal melalui penyediaan fasilitas *Vessel Traffic Infomation System (VTIS)* yang telah berfungsi dengan baik dan menunjang secara langsung kelancaran pelayaran jasa pelabuhan di Pelabuhan Tanjung Priok, sementara untuk pelabuhan lain di Indonesia tehnologinya belum semaju di Pelabuhan Tanjung Priok.

Perkembangan sistem angkutan laut di dunia dalam beberapa tahun terakhir ini memperkenalkan konsep sistim angkutan multimoda, dimana angkutan muatan dari dan ke Indonesia menunjukkan tren meningkat dalam penggunaan petikemas, yang berarti Indonesia sedang menuju penggunaan sistem angkutan multimoda yang lebih luas dan realisasi dari penerapannya merupakan langkah penting dalam memperkuat kompetisi dan berkembangnya pasar komoditi ekspor Indonesia. Sehingga penguasaan dari sistim multimoda bagi suatu perusahaan akan merupakan peluang yang lebih besar dibanding perusahaan pelayaran kecil yang mempunyai satu bidang usaha.

Dari segi teknologi terlihat bahwa Indonesia tidak ketinggalan dari negara lain, bahkan Terminal Peti Kodja di Tanjung Priok mempunyai kemampuan untuk menampung kapal besar (*mother vessel*) sekelas *post panamax* yang tadinya hanya dapat dilakukan di Pelabuhan Singapore, sehingga dapat diperkirakan bahwa masa depan industri pelayaran pada lima tahun kedepan akan positif mengingat Indonesia sudah mempunyai fasilitas yang sangat baik.

6. Politik

Pada saat ini terjadi krisis kepercayaan atau krisis legitimasi terhadap Pemerintahan transisi yang dianggap hanya merupakan pergantian personil, sedangkan pola, mekanisme dan kinerja sistem lama terus berlangsung, yang akhirnya menimbulkan berbagai tindakan *destruktif* yang bisa menjurus ke situasi *chaos*, anarkis bahkan mengancam integrasi bangsa yang memperlihatkan betapa rapuhnya ikatan sebagai suatu bangsa. Mahasiswa terus berdemonstrasi menuntut berbagai hal yang diperjuangkan, sejumlah organisasi masyarakat memberikan beberapa pernyataan sikap sebagai gerakan moral, yang menolak keabsahan pemerintahan Habibie dan menuntut segera Pemilu yang jujur dan adil guna menghasilkan suatu Pemerintahan baru yang diakui keabsahannya oleh mayoritas rakyat.

Perkembangan politik saat ini memberi dampak negatif kepada pihak-pihak yang sebelumnya dianggap mendapatkan kemudahan dan fasilitas pada jaman orde baru dengan gugatan kolusi, korupsi dan nepotisme, sehingga bagi perusahaan-perusahaan tersebut harus lebih hati-hati dalam menyikapi situasi yang terjadi saat ini.

Kestabilan politik di Indonesia diharapkan dapat membuat perekonomian kembali bangkit karena jika terus berlarut-larut akan menyebabkan tingginya *country risk* Indonesia dimata dunia dan dapat menjadi ancaman bagi semua industri yang ada termasuk industri jasa angkutan laut. Masa-masa politik yang turbulen diharapkan hanya sampai kepada tahun 2000 dimana jika agenda konstitusional Pemilu dan Sidang Umum (SU) MPR bulan Juni dan Desember 1999 terlaksana dengan baik maka akan terbentuk pemerintahan baru yang lebih kukuh basis legitimasinya

sehingga kehidupan berbangsa dan bernegara dapat diperbaiki, dan perencanaan dan proyeksi industri lima tahun kedepan dapat dimulai kembali dengan asumsi yang dapat dipertanggung jawabkan.

BAB III.

ANALISA INDUSTRI

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 17 tahun 1988 tentang Penyelenggaraan dan Pengusahaan Angkutan Laut, yang dimaksud dengan Angkutan laut (Pasal 1) adalah setiap kegiatan pelayaran dengan menggunakan kapal laut untuk mengangkut penumpang, barang, dan/atau hewan untuk satu perjalanan atau lebih dari satu pelabuhan ke pelabuhan lain atau antara beberapa pelabuhan. Beberapa definisi yang berkaitan dengan pembahasan ini dapat dilihat pada lampiran 4.

Perkembangan dalam dunia pelayaran terlihat dari berubahnya cara pengapalan yang disebabkan oleh globalisasi ekonomi. Angkutan laut berubah dari angkutan ke satu tujuan menjadi jasa pengangkutan laut ke seluruh dunia, sehingga perusahaan pelayaran harus terus meningkatkan usahanya antara lain dengan menambah jumlah kapal dan mengembangkan usaha terpadu yang akan lebih sesuai dengan kebutuhan yang meningkat di masa yang akan datang, dalam mengantisipasi meningkatnya kebutuhan ruang kapal baik ekspor maupun impor.

1. Ruang lingkup industri

Ruang lingkup industri akan dibatasi pada tipe cargo yang diangkut dan perkembangan terminal peti kemas :

1.1 Jenis Kargo yang Diangkut

Berdasarkan tipe kargo dapat dibagi menjadi 3 jenis yaitu :

- 1□ *General cargo*, merupakan kargo yang umum untuk keperluan industri dan rumah tangga, dapat diangkut dengan kapal konvensional, kapal peti kemas maupun kapal semi peti kemas.
- 2□ *Bulk cargo*, merupakan muatan curah yang berbentuk padatan dan tahan lama seperti PTA (*Purified Terephthalic Acid*) dan batu bara yang diangkut dengan kapal khusus untuk muatan curah.
- 3□ *Liquid cargo*, yang merupakan muatan cair yang dapat dibagi menjadi 3 jenis yaitu minyak bumi seperti *crude oil*, gas alam cair (LNG) serta bahan kimia cair (*liquid chemical*) seperti *methanol* dan *aromatics*.

Perkembangan pertumbuhan industri petrokimia di wilayah Asia Tenggara menyebabkan kebutuhan akan distribusi antar negara bertambah dengan pesat. Distribusi bahan petrokimia, bahan bakar minyak dan gas cair dalam jumlah besar lebih ekonomis jika diangkut dengan kapal-kapal tanker mengakibatkan kebutuhan akan kapal-kapal tanker meningkat sesuai dengan kebutuhan pasar, dimana likuid kargo untuk pasar domestik terutama minyak sekitar 85,4 juta ton pada tahun 1993, dan tahun 1997 mencapai 90,4 juta ton (Lampiran 5). Pada kargo internasional (ekspor dan impor) juga didominasi oleh kargo likuid terutama minyak dan palm oil dimana pada tahun 1993 kargo likuid yang dibawa dari dan ke Indonesia jumlahnya sekitar 114,5 juta ton (lampiran 6). Peningkatan ini memiliki dampak positif terhadap kebutuhan akan ruangan kapal sebagai salah satu sarana distribusi antar

pulau didalam negeri maupun yang keluar negeri. Dan bagi perusahaan pelayaran yang bergerak dalam bidang liquid kargo hal ini dapat dijadikan suatu peluang karena merupakan pemain lama yang sudah berpengalaman.

1.2. Terminal Peti Kemas

Ruang lingkup untuk terminal peti kemas di batasi hanya pada Pelabuhan Tanjung Priok yang mempunyai tiga unit terminal peti kemas dimana berdasarkan fasilitas dan teknologi dapat diperbandingkan secara setara. Berdasarkan data dari Pelindo, arus peti kemas di Pelabuhan Tanjung Priok mengalami peningkatan selama periode lima tahun (1993-1997) dengan rata-rata 16,12% per tahun. Secara total arus peti kemas di tahun 1997 mencapai 1.630.912 TEU's (Twenty feet equivalent units) untuk terminal peti kemas dan 237.817 TEU's di terminal konvensional.

Dalam lima tahun terakhir (1993-1997) produktivitas pelayanan bongkar muat peti kemas terus meningkat yaitu sebesar 47%. Peningkatan produktivitas tersebut melalui langkah-langkah manajemen berupa penyederhanaan sistem dan prosedur, penambahan fasilitas dan peralatan bongkar muat, penerapan teknologi informasi dan pelatihan-pelatihan yang diberikan kepada sumber daya manusianya. Sehingga bagi perusahaan pelayaran yang memiliki terminal peti kemas akan merupakan suatu peluang dalam memberikan jasa yang terintegrasi dan memenangkan persaingan.

2. Potensi Usaha

Beberapa hal yang dapat menyebabkan permintaan kuat dan mempengaruhi industri angkutan laut yang diperkirakan dapat meningkatkan kebutuhan terhadap ruangan kapal adalah beberapa faktor berikut :

2.1 Potensi Pasar Pertamina

a. Distribusi bahan bakar minyak di dalam negeri

Pendistribusian bahan bakar minyak (BBM) untuk konsumsi dalam negeri merupakan pasar potensial mengingat keperluan BBM yang meningkat setiap tahun, yaitu :

Tabel 1. Kebutuhan BBM

Tahun anggaran	Total kebutuhan BBM
1994 - 95	43.729.432 kiloliter
1995 - 96	47.897.221 kiloliter
1996 - 97	50.470.103 kiloliter
1997 - 98	50.870.845 kiloliter
1998 - 99	53.523.935 kiloliter

Dari data tersebut terlihat bahwa kenaikan konsumsi selama Pelita VI adalah 4,77% per tahun, dengan proyeksi Pelita VII sebesar 4,56% dan Pelita VIII sebesar 4,49%. Sehingga dapat dipastikan bahwa kenaikan konsumsi tersebut menimbulkan kenaikan kebutuhan ruang kapal sebagai sarana angkutannya.

b) Angkutan LNG - Proyek Natuna

Produksi LNG mengalami pertumbuhan setiap tahun, dimana proyeksi pertumbuhan ini disebabkan antara lain adanya Proyek LNG Natuna yang merupakan proyek besar yang sedang dibangun oleh Pertamina dan Exxon Corporation yang pembangunannya diharapkan akan selesai pada tahun 2004. Proyek Natuna merupakan proyek LNG ketiga di Indonesia setelah Arun di Aceh dan Bontang di Kalimantan Timur. Produk LNG ini akan dipasarkan ke negara-negara Jepang, Korea dan Taiwan. Tahap awal pengoperasian proyek ini diharapkan selesai pada tahun 2004 dengan kapasitas produksi 5.000.000 ton per tahun dan secara bertahap seluruh proyek ini akan diselesaikan pada tahun 2010 dengan kapasitas penuh sebesar 15.000.000 ton LNG per tahun.

2.2. Meningkatnya Produksi Petrokimia

Untuk pasar petrokimia lokal dan asing, potensi penjualan sangat besar dengan adanya proyeksi peningkatan kapasitas dalam dua tahun mendatang antara lain adalah :

- *Methanol* - Plywood masih merupakan produk andalan untuk ekspor Indonesia pada tahun 1997. Bahan baku penunjang untuk produksi plywood adalah perekat (glue) yang dibuat dari methanol, dihasilkan oleh PT. Medco Methanol berlokasi di Bunyu dengan kapasitas produksi sebesar 300.000 MT dan Grup Humpuss melalui PT. Kaltim Methanol Industri (KMI) merupakan pabrik Methanol kedua di Indonesia, terletak di Bontang - Kalimantan yang telah

berproduksi pada awal 1998 dengan jumlah produksi sekitar 660.000 MT per tahun. 40% dari methanol yang dihasilkan (250.000 MT) untuk konsumsi domestik sedangkan sisanya sebesar 60% akan didistribusikan untuk ekspor oleh penyalur methanol internasional lainnya yaitu Nissho Iwai Corporation, lokasi pabrik methanol dan pabrik perekat yang menyebar membuat dibutuhkan banyak ruangan kapal dengan ukuran-ukuran tertentu agar bisa merapat di dermaga khusus untuk pabrik-pabrik perekat tersebut.

- *Purified Terephthalic Acid (PTA)* - Berdasarkan data dari Indonesian Petrochemical Industry (Data Consult) sejak tahun 1994 kapasitas produksi domestik meningkat dari 225.000 ton menjadi 475.000 ton sejak PT. Bakrie Kasei Corporation mulai beroperasi dimana konsumen utamanya adalah industri *polyester synthetic fiber*. Dari sisi impor terjadi kenaikan dari 103.391 ton pada tahun 1990 menjadi 210.695 ton pada tahun 1994, sementara konsumsi meningkat dari 230.091 ton pada tahun 1990 menjadi 435.968 ton pada tahun 1994. Banyaknya rencana pendirian pabrik PTA dan rencana Pertamina untuk menambah produksi harian dari 500 ton menjadi antara 600 dan 700 ton membuat industri ini diperkirakan akan mengalami *over supply* dimasa mendatang bagi pasar domestik yang berarti harus menempuh usaha ekspor dimana bagi industri jasa angkutan laut berarti ada peluang meningkatnya kebutuhan ruang kapal.
- Aromatik - Minat investasi di bidang industri kimia senyawa aromatik tergolong kuat, dimana tidak hanya perusahaan lokal saja yang tertarik untuk membangun pabriknya tetapi juga perusahaan-perusahaan yang berskala

internasional. Gencarnya investasi dibidang industri ini berkaitan dengan tingginya laju permintaan akan produk-produk senyawa aromatik dimana sebagian besar dari produk-produk tersebut masih harus di impor, salah satu pengusaha yang akan mendirikan pabrik Aromatik adalah Hashim Djojohadikusumo sementara PT. Humpuss Aromatik saat ini telah membangun pabrik petrokimia di Arun, Aceh (*phase I*) yang nantinya akan memproduksi *naphtha*, minyak tanah dan produksi dari LNG lainnya. Pabrik ini merupakan tahap awal dari bentuk kompleks aromatik untuk memproduksi 370.000 ton *paraxylene* dan 160.000 metrik *benzene* untuk pasar petrokimia, industri plastik dan *polyester*. Pabrik yang sudah berdiri merupakan milik Pertamina yang berlokasi di Cilacap dan mulai beroperasi tahun 1994, dengan kenaikan produksi Benzene dari 8.855 ton di tahun 1990 menjadi 78.637 ton pada tahun 1994. Sehingga dapat diproyeksikan bahwa untuk tahun-tahun mendatang kebutuhan untuk angkutan lautnya juga meningkat.

Proyeksi positif diatas yang mencerminkan adanya peningkatan kebutuhan ruang kapal dapat dijadikan peluang oleh industri pelayaran, namun perlu dicermati bahwa sejak terjadinya krisis moneter, kondisi industri dan pemasaran produk kimia didalam negeri adalah memprihatinkan. Lemahnya pasar di dalam negeri akibat dari merosotnya kebutuhan telah menurunkan kinerja hampir seluruh perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang ini, baik produsen maupun trader. Kesulitan yang dialami oleh produsen dirasakan lebih berat, karena pada umumnya masih merupakan industri baru yang masih menanggung beban hutang dan depresiasi mesin serta peralatan, terutama yang mempunyai pinjaman dari luar negeri sehingga bagi indusri pelayaran hal ini dapat berubah menjadi ancaman.

2.3. Bulk cargo

Jumlah permintaan untuk angkutan kargo kering meningkat seiring bertambahnya jumlah produksi dan ekspor batubara dari 23,3 juta ton tahun 1993 menjadi 26,3 juta ton pada tahun 1997 (lampiran 5). Meningkatnya permintaan batubara disebabkan karena batubara merupakan sumber energi alternatif selain minyak, yang antara lain digunakan untuk pembangkit listrik tenaga uap. Peningkatan produksi dan ekspor batubara juga merupakan hasil kerja dari Pemerintah yang mendorong peningkatan produksi dan ekspor non-minyak dan gas Indonesia.

2.4. Produksi minyak kelapa sawit mentah

Jumlah permintaan minyak sawit mentah bertambah mengakibatkan meningkatnya jumlah pabrik pengolah minyak sawit dimana tahun 1988 hanya terdapat 32 perkebunan dan pada tahun 1994 menjadi 127 perkebunan. Seiring dengan jumlah ekspor minyak sawit dari Indonesia pada tahun 1990 berjumlah 973.700 ton, pada tahun 1994 meningkat menjadi 1.970.000 ton. Peningkatan jumlah produksi dan ekspor minyak sawit memberikan peluang kepada industri pelayaran untuk berperan dalam mendistribusikan produk tersebut baik di dalam maupun ke luar negeri.

2.5. Pelabuhan Peti kemas

Pertumbuhan angkutan petikemas dan meningkatnya aktivitas bongkar muat di

Pelabuhan Tanjung Priok yang sangat signifikan dapat dilihat pertumbuhannya dari tahun 1991 sampai tahun 1996 yaitu 738.339 petikemas pada tahun 1991 dan meningkat pada tahun 1996 menjadi 1.628.268 petikemas. Hal ini menunjukkan peningkatan sebesar kurang lebih 120,53% dalam lima tahun terakhir.

Turunnya ekspor-impor Indonesia akibat krisis moneter dan ditolakny sebagian L/C yang diterbitkan oleh bank-bank di Indonesia mengakibatkan terganggunya volume penanganan kontainer di Tanjung Priok. Namun tetap diharapkan pertumbuhan angkutan petikemas akan meningkat lagi pada saat ekonomi Indonesia mengalami 'rebound'. Sehingga kepemilikan pelabuhan tetap merupakan satu kekuatan bagi suatu perusahaan pelayaran.

3. Persaingan

Pada pelayaran skala internasional (*ocean-going shipping*) terjadi kompetisi yang ketat antara perusahaan pelayaran yang diantaranya disebabkan oleh proteksi yang diberikan kepada perusahaan domestik di masing-masing negara. Implementasi Instruksi Presiden No. 4 tahun 1985 yang memperbolehkan kapal asing untuk beroperasi diperairan Indonesia dan Regulasi Pemerintah No. 20 tahun 1994 yang menyatakan perusahaan pelayaran asing dapat membeli 95% saham perusahaan domestik menyebabkan meningkatnya tantangan yang dihadapi perusahaan pelayaran di Indonesia, karena menurut prinsip 'cabotage' seharusnya transportasi untuk sea cargo domestik dilakukan oleh kapal domestik yang diberlakukan secara keras pada negara maritim seperti Jepang, USA dan Philipina. Hal ini berarti

mempersulit kedudukan perusahaan pelayaran Indonesia karena harus bersaing didalam negeri dengan perusahaan asing, sementara untuk memperluas usaha diluar negeri adalah sulit karena adanya proteksi tersebut, sehingga sektor angkutan laut di Indonesia pada dasarnya didominasi oleh kapal-kapal asing data tahun 1989 menyebutkan dari 2.092 kapal yang membawa cargo dari dan ke Indonesia, 88% atau 1.858 unit diantaranya merupakan kapal asing bahkan sampai tahun 1993 dari 3.114 unit, 87% atau 2.702 unit diantaranya merupakan kapal asing yang dapat diakibatkan karena sebagian besar ekspor Indonesia menggunakan metode FOB (Free On Board) dimana pembeli asing yang menentukan perusahaan pengangkut barang, sedangkan untuk impor, mereka menggunakan metode CIF (Cost, Insurance and Freight) dimana penjual asing adalah pihak yang menentukan perusahaan pengangkut barang. Hal ini tidak menguntungkan bagi para pemilik kapal domestik karena mempersempit peluang untuk berusaha, ditambah lagi kapal-kapal asing umumnya mempunyai teknologi yang lebih maju dan lebih baru dibandingkan dengan kapal-kapal domestik. Data tahun 1993 menunjukkan bahwa dari pengapalan 143.081.000 ton, sebanyak 138.801.000 ton atau 97% diangkut oleh kapal asing.

Kebanyakan perusahaan pelayaran domestik merupakan perusahaan mengoperasikan kapal dengan kombinasi antara kapal milik sendiri dan charter. Beberapa nama perusahaan lain yang ada di industri ini adalah Samudra Indonesia, Bahtera Adiguna, Djakarta Llyod, Peln dan beberapa perusahaan lain seperti Andhika Lines, Gesury Llyod, Karana Lines dan Aquaria Shipping. Dari tipe jasa yang diberikan terlihat peningkatan jumlah perusahaan baik untuk *cargo handling*, *sea cargo delivery* maupun *transportation arranger*. Data pada lampiran 8 menunjukkan

peningkatan tersebut dimana perusahaan cargo handling dari 571 perusahaan pada tahun 1989 menjadi 844 tahun 1993, sea cargo delivery dari 395 perusahaan tahun 1989 menjadi 826 tahun 1994 serta transportation arranger dari 386 perusahaan tahun 1989 menjadi 914 tahun 1993.

Dari beberapa perusahaan perkapalan yang ada di Indonesia, perusahaan yang dapat dikategorikan pesaing langsung bagi HIT adalah PT. Berlian Laju Tanker Tbk, yang profilnya kami uraikan sebagai pembanding, dimana berdasarkan data Indonesian Business edisi Oktober 1998, BLT merupakan salah satu perusahaan swasta terbesar yang mengoperasikan 17 kapal dengan total kapasitas 109.971 dwt dengan kekhususan membawa *liquid cargo*, seperti minyak dan *industrial chemical*, 7 diantaranya merupakan kapal *charter* dengan total kapasitas 20.297 dwt. Pada mulanya BLT yang didirikan tahun 1981 menyediakan jasa transportasi untuk *petroleum product*, namun mengembangkan usahanya ke *liquid cargo* lainnya, termasuk *liquid chemicals*, *petrochemicals*, *liquid gas*, *crude oil*, *fuel*, *lubricating oil*, *LPG*, *LNG*, *CPO* dengan produk terkait, juga mengangkut *molasses* dan *liquid asphalt*. Pada saat ini daerah operasi mencakup seluruh Asia Pasific, Singapore, Malaysia, Korea, Taiwan, Hongkong dan Jepang termasuk untuk domestik keseluruhan perairan Indonesia. Kontribusi *revenue* terbesar dihasilkan oleh bidang usaha *Shipping operation*, *ships chartering and brokerage*. BLT merupakan perusahaan pelayaran swasta pertama yang 'go public' dan tercatat di Bursa Efek Jakarta pada Januari 1990 dengan menjual 2,1 juta saham, yang diikuti oleh dua kali *rights issues* yaitu tahun 1993 mengeluarkan *limited issue*, dan yang terakhir pada tahun 1998. Posisi kepemilikan adalah 29,99% publik, 26,08% PT. Tunggaladi Baskara dan PT. Bina Wahanatama Perkasa 19,37% dan untuk memperluas perusahaan menjadi pemain

utama dalam *scope regional* dilakukan melalui akuisisi Indigo Pacific Corporation dan Diamond Pacific Corporation yang dimiliki sebesar 100% sebagai subsidiari, selain itu BLT juga memiliki 20% kepemilikan pada Malaysian Merchant Marine Sdn, Bhd dan 50% pada PT. Berlian Limatama. Dalam mengantisipasi perdagangan bebas BLT membeli 100% kepemilikan pada Asian Maritime Corporation yang berbasis di Hongkong dan 100% kepemilikan pada Bridge Shipping Corporation. BLT merencanakan untuk menambah 8 kapal selain 7 kapal yang diperoleh dari akuisisi subsidiari baru.

Dari hasil daftar pemenang tender Pertamina (lampiran 8) terlihat bahwa jumlah peserta pengikut tender LTTC cukup banyak yaitu dari 60 tender diikuti oleh 346 perusahaan pelayaran, pemenang tender cukup beragam yang jika dipersentase tidak ada pemenang mayoritas sehingga dapat disimpulkan bahwa persaingan pada industri ini sangat kompetitif.

BAB IV.

ANALISIS PERUSAHAAN

1. ANALISIS STRATEGI DALAM RANGKA RESTRUKTURISASI

Mengacu kepada buku Manajemen Strategis berjudul "*Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi*" karangan Michael A. Hitt, R. Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, yang menyatakan bahwa saat sebuah perusahaan memilih untuk melakukan diversifikasi operasinya dari satu menjadi beberapa industri maka dibutuhkan strategi tingkat perusahaan. Perusahaan yang terdiversifikasi memiliki dua tingkat strategi yaitu strategi tingkat bisnis atau bersaing (*competitive*) dan strategi tingkat perusahaan (*company wide*), dimana masing-masing unit bisnis memilih strategi tingkat bisnis yang akan diterapkan untuk mencapai daya saing strategis dan mendapatkan laba diatas rata-rata. Bila didefinisikan secara formal, strategi tingkat perusahaan (*corporate level strategy*) adalah tindakan yang diambil untuk mendapatkan keunggulan bersaing melalui pemilihan dan pengelolaan sejumlah bisnis/usaha yang bersaing dalam beberapa industri atau pasar produk dengan membuat 'perusahaan secara keseluruhan lebih daripada penjumlahan unit-unit usahanya', menyangkut usaha apa yang harus dipilih perusahaan dan bagaimana perusahaan harus mengelola seluruh usahanya. Untuk itu bisnis perusahaan harus dilihat sebagai portfolio kompetensi inti yang apabila dikelola secara efektif, maka strategi tingkat perusahaan akan meningkatkan daya saing strategis dan memberikan kontribusi pada profitabilitas, diperlukan pendekatan utama yaitu diversifikasi, yang mengharuskan eksekutif perusahaan membuat suatu strategi multibisnis, dan perusahaan melakukan diversifikasi saat perusahaan memiliki kelebihan dalam sumber daya, kemampuan dan kompetensi inti.

Dalam usaha untuk dapat lebih kompetitif terdapat keyakinan bahwa perusahaan pelayaran harus dapat memberikan jasa yang luas dan terintegrasi meliputi mulai dari angkutan darat, pengoperasian pelabuhan terminal petikemas dan perusahaan pelayaran, sehingga yang ditawarkan merupakan jasa transportasi terintegrasi "*door to port/port to door*" melalui satu atap pelayanan. Untuk lebih mencerminkan ruang lingkup jasa pengangkutan dan transportasi yang lebih luas dan terintegrasi tersebut, dan sebagai bagian dari strategi dan visi maka HST mengintegrasikan kegiatan perkapalan, jasa manajemen operasi pelayaran, terminal petikemas, *freight forwarding*, pengangkutan kargo darat, laut dan udara, bongkar muat dan kurir.

Untuk mencapai strategi pengembangan usaha tersebut dilakukan program restrukturisasi dalam rangka membentuk suatu perusahaan multimoda transportasi yang dapat memberikan jasa angkutan terpadu. Pengembangan strategi ini juga ditujukan untuk mengurangi ketergantungan terhadap pendapatan usaha dari pihak-pihak terafiliasi dan Pertamina. Disamping memperkuat bidang usaha inti yang dijalankan saat ini, juga berusaha meningkatkan secara proporsional pendapatan diluar usaha pelayaran.

Menurut Michael A. Hitt, Duane Ireland dan Robert E. Hoskisson, beberapa strategi restrukturisasi yang dapat dijadikan alternatif yaitu :

- Merger - merupakan transaksi dimana dua perusahaan sepakat mengintegrasikan operasi dalam basis kemitraan secara relatif karena memiliki sumber daya dan kapabilitas yang secara bersama-sama bisa menghasilkan keunggulan yang lebih kuat.
- Akuisisi - adalah transaksi dimana sebuah perusahaan membeli pengendalian atau 100 persen kepemilikan perusahaan lain agar bisa lebih efektif

menggunakan kompetensi intinya dengan menjadikan perusahaan yang diakuisisi sebagai perusahaan yang mendukung portfolio bisnisnya yang terdiri dari Akuisisi Horizontal (*horizontal acquisition*) - adalah akuisisi terhadap perusahaan yang bersaing dan Akuisisi terkait (*related acquisition*) - adalah akuisisi terhadap perusahaan dalam industri terkait.

- Pengambilalihan (*takeover*) - adalah akuisisi dimana perusahaan tidak mengharapkan adanya penawaran akuisisi dari perusahaan yang mengakuisisi.

Strategi akuisisi terkait adalah pilihan yang dilakukan terhadap beberapa anak perusahaan dilingkungan Grup Humpuss yang mempunyai industri terkait, dimana beberapa hal dapat dijadikan tujuan yaitu pencapaian keunggulan bersaing melalui kekuatan pasar yang lebih besar, mengatasi hambatan masuk, dan mempercepat proses masuk pasar.

Restrukturisasi dan strategi akuisisi mencakup hal-hal berikut :

1. PT. Humpuss Terminal Petikemas (HTP) mengambil alih 99,98% saham dalam PT. Senawangi Wisamarta Utama (SWU) beserta anak perusahaannya, PT. Senawangi Freight Forwarding, PT. Senawangi Graha Segara dan PT. Senapati. SWU melakukan usaha dibidang jasa logistik, kargo udara dan darat, transportasi bis, *freight forwarding*, jasa kurir dan *stevedoring*. (9 Juni 1997)
2. HST membeli 51,8% saham HTP dari PT. Humpuss. HTP didirikan pada bulan Pebruari 1994 dan melalui kerja sama dengan Pelindo II dibentuk KSO management untuk membangun dan mengoperasikan unit terminal petikemas III di Pelabuhan Tanjung Priok, Jakarta yang merupakan pelabuhan terminal petikemas yang dibangun dan dikelola pihak swasta pertama di Indonesia. HTP

pada saat ini juga memegang hak pertama untuk membangun dan mengelola terminal petikemas berikutnya yang terletak pada radius 75 km dari Pelabuhan Tanjung Priok untuk periode 20 tahun mulai tanggal 30 Oktober 1998. (9 Juni 1997)

3. HST membeli 20% saham PT. Roman Zana yang bergerak dalam bidang operator dermaga konvensional dan kegiatan bongkar muat di Tanjung Priok. PT. Roman Zana baru-baru ini mendapatkan hak konsesi dari Pelindo II untuk mengoperasikan terminal tersebut menjadi terminal curah, baik curah kering dan curah cair terutama hasil bumi seperti beras, gandum dan lain-lainnya. (28 Juni 1997)
4. Humpuss Sea Transport Pte.Ltd. membeli 51% saham Cometco Inc, pemilik Ekaputra, sebuah kapal LNG Carrier. (30 Juni 1997)
5. Humpuss Sea Transport Pte.Ltd membeli 55% saham Humolco, suatu perusahaan yang didirikan berdasarkan hukum Republik Liberia yang menangani manajemen dan operasi kapal Ekaputra dan sekaligus menyediakan jasa manajemen kapal khusus untuk armada LNG dibawah kelompok usaha Humpuss. Sedangkan sisa saham sebesar 45% dimiliki oleh Mitsui OSK Line. (30 Juni 1997)

Setelah dilakukan akuisisi tersebut, efektif per tanggal 30 Juni 1997, PT. Humpuss Sea Transport diubah namanya menjadi PT. Humpuss Intermoda Transportasi yang merefleksikan bahwa yang ditawarkan merupakan jasa transportasi terpadu. Dengan tujuan memberikan pelayanan yang terintegrasi, efisien dan berkualitas yang diharapkan mampu mengungguli para pesaing yang hanya memberikan pelayanan tertentu saja.

Mengacu dari R.P. Rumelt, 1974, *Strategy, Structure and Economic Performance* (Boston: Harvard Business School) Pada awalnya HIT merupakan perusahaan yang menerapkan diversifikasi tingkat rendah yang memfokuskan usahanya pada bisnis tunggal, yaitu perkapalan yang menghasilkan total penjualan lebih dari 95% dan setelah restrukturisasi HIT cenderung diklasifikasikan sebagai perusahaan yang terdiversifikasi-berhubungan (*related diversified*) yang berhubungan secara terbatas (*related-constrained*) karena sekitar 30 % volume penjualannya diharapkan datang diluar bisnis dominan dan seperti kebanyakan perusahaan yang menerapkan strategi diversifikasi, HIT juga terlihat berusaha meningkatkan daya saing strategis perusahaan secara keseluruhan yang apabila tercapai akan meningkatkan nilai total perusahaan dan mendapatkan pangsa pasar relatif terhadap pesaing. Peningkatan nilai total ini dilakukan dengan sinergi antara unit-unit usahanya. Untuk lebih jelas ter lampir gambar struktur organisasi HIT sebelum dan sesudah restrukturisasi (gambar 2 dan 3)

2. Kegiatan Usaha HIT Setelah Restrukturisasi

Setelah program restrukturisasi tersebut maka jika dilihat dari jenis produk yang ditawarkan dapat dilihat sebagai berikut :

2.1 Angkutan Minyak

Pertamina memiliki monopoli dalam distribusi bahan bakar minyak di Indonesia. Untuk kegiatan pengangkutannya, mereka memiliki kontrak dengan Perusahaan

Pelayaran Nasional sebagai pemilik tanker minyak. Kontrak ini berdasarkan "Long Term Time Charter" (LTTC). Sampai saat ini, Pertamina telah melaksanakan 4 paket tender LTTC dan menyewa lebih dari 60 tanker dari perusahaan-perusahaan pelayaran nasional (Lampiran 7). Dalam paket tender pertama, HIT memenangkan tender untuk 2 kapal yaitu kapal Panca Samudra (35.000 dwt) - Heritage Maritime Ltd.SA dan Sad Samudra (35.000 dwt) - Genuine Maritime Ltd.SA. Pada paket tender kedua HIT berhasil memenangkan 2 kapal lagi Sapta samudra (6.500 dwt) - HST Pte.Ltd dan Asta Samudra (17.500 dwt) - Anadain Co.Ltd. HIT berhasil memenangkan tender lagi untuk pengadaan 1 kapal dalam paket tender ketiga dan kapal tersebut telah dioperasikan pada bulan Nopember 1997 dan diberi nama Nawa Samudra (3.500 dwt) - First Topaz Inc. HIT belum lama ini memenangkan 3 kapal dari paket tender keempat LTTC adapun 2 kapal dibangun di Korea masing-masing berukuran 3.500 dwt, MT Dasa Samudra - Lucky Vision Management Inc dan 35.000 dwt, sedangkan 1 kapal dibangun di Jing Jiang Shipyard (China) berukuran 17.500 dwt yaitu Griya Asmat - New Century Maritime Inc (Lampiran 8). Pesaing di bidang ini adalah dari PT. Berlian Laju Tanker Tbk, PT. Arpeni, PT. Samudra Petrindo Indonesia dan PT. Tankindo Perdana.

2.2. Angkutan LNG

Cometco Inc. adalah anak perusahaan HIT yang sahamnya dimiliki oleh Humpuss Sea Transport Pte.Ltd. 51% - Humpuss Inc. 44% dan Mitsui OSK Lines 5%.

Ekaputra adalah kapal tanker LNG yang dimiliki oleh Cometco Inc. berukuran 78.988 dwt dan merupakan kapal tanker LNG terbesar di dunia yang dibangun oleh

Mitsubishi Heavy Industries Ltd. di Nagasaki, Jepang, dan diserahkan pada tanggal 10 Januari 1990. Nilai taksiran dari Ekaputra adalah sebesar US\$ 200.000.000 berdasarkan penilaian dari English White Shipping Ltd pada tanggal 18 September 1996. Ekaputra disewakan kepada Pertamina dengan tujuan utama untuk angkutan LNG dari Bontang, Kalimantan Timur ke Yungan, Taiwan atas permintaan *Chinesse Petroleum Corporation (CPC)*, perusahaan minyak nasional di Taiwan. Pertamina mengadakan kontrak '*take or pay*' penjualan LNG dengan CPC sampai tahun 2009.

Berbeda dengan kapal tanker minyak, pengadaan tanker LNG oleh Pertamina tidak dilakukan melalui tender, tetapi dengan penunjukan langsung untuk setiap proyek dan pada saat ini HIT mendapat persaingan dari beberapa perusahaan pelayaran antara lain, PT. Samudra Petrindo Indonesia dan perusahaan asosiasi nya yaitu Fastmarine dan sebuah perusahaan pelayaran Amerika Serikat, Burmah Castrol.

2.3. Jasa Manajemen Perkapalan LNG

Humolco Trans. Inc., perusahaan patungan antara Humpuss Sea Transport Pte. Ltd (55%) dengan Mitsui OSK Lines (45%) yang memberikan jasa manajemen operasi kapal LNG dan saat ini memberikan jasa manajemen pengoperasian kapal kepada Cometco Inc. yang memiliki kapal LNG Ekaputra, Pacific LNG Transport Ltd, perusahaan afiliasi milik Humpuss Inc, yang memiliki kapal LNG Dwi Putra serta kepada MCGC International Ltd, yang juga merupakan perusahaan afiliasi milik Humpuss Inc yang memiliki kapal LNG Surya Aki.

2.4. Angkutan Methanol

HIT memiliki 4 buah kapal tanker methanol yang berbendera Indonesia. Methanol digunakan sebagai bahan baku untuk pembuatan lem *plywood*. Pada saat ini terdapat sekitar 33 pabrik lem *plywood* di Indonesia yang dilayani oleh para distributor methanol di Indonesia, salah satunya PT. Humpuss Trading yang terafiliasi dengan perseroan. Produsen methanol di Indonesia adalah PT. Medco Methanol, namun tahun 1998 PT. Kaltim Methanol Indonesia, perusahaan yang terafiliasi dengan Perseroan, akan menjadi produsen methanol terbesar di Indonesia dengan kapasitas 660.000 MT/tahun. Pesaing adalah beberapa perusahaan pelayaran yang memiliki kapal sejenis seperti PT. Tankindo Perdana, Otomik Shipping dan Suprime Line.

2.5. Angkutan PTA

Kontrak yang dimiliki adalah dengan PT. Humpuss Trading untuk mengangkut *Purified Terephthalic Acid (PTA)* yang merupakan bahan dasar produksi *polyester* dari Plaju, Sumatera Selatan yang dihasilkan oleh pabrik PTA milik Pertamina dengan tujuan pengiriman terutama ke pelabuhan Tanjung Priok dan pelabuhan Tanjung Emas di Semarang, Jawa Tengah. Persaingan perdagangan PTA di Indonesia sangat ketat, karena jumlah produsen PTA terus bertambah, sementara PT. Humpuss Trading hanya menjadi penyalur PTA produksi Pertamina.

Untuk sementara HIT tidak memiliki sendiri kapal pengangkut PTA, tetapi hanya menyewanya dari pihak ketiga dengan pertimbangan skala ekonomis angkutan PTA yang belum memadai.

2.6. Terminal Peti Kemas dan Jasa Pendukung Multimoda

Pada tahun 1994 PT. Humpuss Terminal Petikemas, anak perusahaan Perseroan dan Pelindo II menandatangani perjanjian induk untuk membangun dan mengoperasikan fasilitas terminal petikemas yang baru, yaitu TPK Koja di Tanjung Priok.

Pelabuhan Tanjung Priok menangani 70% dari semua kegiatan ekspor impor Indonesia dengan kenaikan volume rata-rata sebesar 20% per tahun sejak tahun 1992 sampai saat sebelum terjadinya krisis moneter di Indonesia. Kegiatan TPK Koja bukan hanya memberikan jasa bongkar muat petikemas tetapi juga pengurusan pabean dan penyediaan fasilitas gudang penyimpanan.

Dari saat diresmikannya pada tanggal 26 Februari 1998 yang lalu, pembangunan tahap I mencapai 90%, sedangkan untuk pembangunan tahap II masih menunggu kesiapan pencairan kredit sindikasi dari Bank BNI.

Operasi harian dari pengelolaan sarana tersebut dilakukan melalui unit operasi bersama yang dibentuk oleh kedua belah pihak. Konsesi untuk mengoperasikan sarana tersebut adalah 20 tahun efektif dari saat selesainya pembangunan sarana tersebut secara penuh, yang pada awalnya dijadwalkan untuk selesai seluruhnya pada tanggal 30 Oktober 1998. Jadwal ini tampaknya tidak dapat dipenuhi seiring dengan terjadinya krisis moneter saat ini.

Pada saat pembangunan terminal ini selesai sepenuhnya, terminal ini akan

mencakup 975 meter, dengan kapasitas lapangan penumpukan 1.030.000 Teus dan kedalaman 14 meter yang dirancang untuk mengakomodasikan kapal-kapal Panamax dan Post Panamax yang dikelola menggunakan sistem informasi modern "Electronic Data Interchange (EDI)".

Untuk dapat mewujudkan konsep "one step service" dan "door to door service" melalui berbagai moda transportasi (laut, darat dan udara) atau konsep multimoda, maka PT. HTP melalui anak perusahaannya PT. Senawangi Wisamarta Utama mengembangkan jasa-jasa : *freight forwarding*, angkutan petikemas, kegiatan bongkar muat, penyewaan lapangan penumpukan, paket antaran dan lain-lain. Untuk lebih memperjelas kami sertakan gambar dari jenis kegiatan usaha sebelum dan sesudah restrukturisasi (Gambar 4 dan 5)

**BAHASAN ATAS INVESTASI, STRUKTUR MODAL
DAN DEBT EQUITY RATIO
PT. HUMPUSS INTERMODA TRANSPORTASI Tbk.**

1. BAHASAN ATAS INVESTASI

1.1. Investasi di Bidang Perkapalan

Per 31 Desember 1997, HIT memesan 3 kapal baru, satu yang telah selesai pada bulan Nopember 1998 adalah MT. Dasa Samudra (3.500 dwt) pembuatannya dilaksanakan pada galangan Hyundai Heavy Industry - Ulsan, Korea dengan pinjaman sebesar US\$ 7,5 juta dari Hyundai Corporation yang pengoperasiannya akan dilakukan oleh Lucky Vision Management Corp. di Panama dengan kontrak Pertamina untuk menyalurkan BBM selama 10 tahun sampai tahun 2008. Yang belum selesai adalah MT. Griya Asmat (17.500 dwt) di galangan kapal Jing Jiang Shipyard, Cina untuk memenuhi kontrak LTTC IV dengan Pertamina dan pengoperasiannya diserahkan pada anak perusahaan HIT New Century Maritim Corporation, sedangkan satu kapal tidak diteruskan pembangunannya karena terbakarnya pabrik pembuat kapal tersebut di Halla Engineering - Korea. Dari investasi yang dilakukan terlihat bahwa kegiatan produksi HIT cukup baik dengan bertambahnya kontrak-kontrak baru tersebut dimana tingkat persaingan perolehan tender cukup berat, namun resiko investasi di bidang perkapalan yang mengangkut BBM terbilang kecil karena jaminan pembayaran diperoleh terlebih dahulu dari Pertamina, sementara untuk angkutan produk PTA karena tidak ada jaminan seperti BBM, kapal hanya disewa oleh HIT sesuai dengan kontrak yang didapat. (lihat lampiran 7).

1.2. Investasi di Bidang Terminal Peti kemas

Investasi dibidang terminal peti kemas termasuk perusahaan penunjang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1.2.1 TPK Koja

Nilai proyek keseluruhan untuk pembangunan TPK Koja yang dikelola bersama melalui kerjasama operasi antara PT. HTP dengan PT. Pelindo II adalah sekitar US\$ 500.000.000 dimana porsi investasi PT. HTP dapat mencapai US\$ 270.825.000, terbagi dalam 2 tahap sebagai berikut :

Tabel 2. Investasi dibidang terminal peti kemas

	Project value	Debt portion	Equity portion	Status
I	118.500.000	86.429.000	32.071.000	90%
II	152.325.000	106.627.500	45.697.500	tunda
total	270.825.000	193.056.500	77.768.500	

Kepemilikan HIT di PT. HTP adalah sebesar 59,77% per 31 Desember 1997 dimana untuk porsi modal pembangunan tahap II direncanakan dengan meningkatkan modal dari dana hasil penawaran umum 15 Desember 1997. Dengan terjadinya apresiasi Dollar Amerika, sementara penerimaan hasil penawaran umum dalam Rupiah, maka berakibat kewajiban setoran modal HIT di HTP untuk mempertahankan posisi kepemilikannya minimal sebesar 51,8% menjadi besar, sehingga ada kemungkinan dimasa mendatang kepemilikan HIT terdilusi (kurang dari 50%) jika Perseroan tidak memiliki cukup dana pada saat HTP meningkatkan modal.

1.2.2. Perusahaan Penunjang terminal peti kemas

Secara legalitas, Senawangi terdiri dari 3 perusahaan dimana PT. Wisamarta Utama bertindak sebagai holding company yang ketika di akuisisi oleh HIT menjadi sub holding atas unit-unit usahanya, sebagai berikut :

- PT. Senawangi Wisamarta Utama - bergerak di bidang perdagangan umum, mengoperasikan pangkalan peralatan kegiatan eksplorasi lepas pantai dan mengadakan KSO dengan Perum PPD untuk mengoperasikan bus lantai ganda yang pada tahun 1996 tercatat sejumlah 75 unit bus dengan pelayanan 3 trayek patas dan 1 lintas reguler yang ditangani, dalam pelaksanaannya banyak tergantung pada kebijakan Pemerintah terutama masalah tarif penumpang walaupun iklan *side body painting* sekarang sudah cukup mempunyai pasar dapat membantu menambah pendapatan bus.
- PT. Senawangi Sempati - 30% sahamnya juga dimiliki PT. Sempati Air, dimana layanan angkutan kargo udara antar kota ini memanfaatkan jaringan tujuan Sempati dengan produk yang dikenal sebagai VIP (Very Important Package), sehingga ketika pada tahun 1997 Sempati tidak beroperasi lagi kegiatan operasional perusahaan menjadi terganggu
- PT. Senawangi Freight Forwarding - merupakan perusahaan yang menyelenggarakan pengangkutan PTA, penyewaan petikemas dan kegiatan *overbrengen* di Pelabuhan Tanjung Priok, serta kegiatan lainnya yang

berhubungan dengan jasa kepelabuhan.

- PT. Senawangi Graha Segara - merupakan perusahaan yang menyediakan jasa *stevedoring* di Pulau Batam dan Tanjung Priok untuk kargo domestik yang pelanggan utamanya adalah SFF dengan membuat jaringan *integral* antara pelanggan SFF dengan perusahaan kapal, *revenue* diperoleh dengan perhitungan *fee* berdasarkan berat dan kelas kargo yang diangkut.

Berdasarkan laporan keuangan SWU, laba bersih per 30 Juni 1997 sebesar 1,5 milyar Rupiah, namun jumlah kewajiban jangka pendek sangat tinggi yaitu senilai 36,6 milyar Rupiah, yang jika ditambah dengan kewajiban jangka panjang sebesar 1,1 milyar Rupiah, terlihat bahwa kondisi SWU tidak begitu baik. Resiko investasi adalah ketegantungan pada kelompok usaha seperti HIT dan Sempati, juga ketegantungan terhadap Pemerintah karena menyangkut fasilitas umum.

2. BAHASAN ATAS STRUKTUR MODAL

Dari kondisi ekonomi yang buruk, perusahaan-perusahaan swasta di Indonesia mengalami kesulitan yang diakibatkan terdepresiasi Rupiah terhadap mata uang asing, khususnya terhadap Dollar Amerika, yang berdampak pada resiko kerugian apabila pinjaman perusahaan dalam mata uang asing, dan apabila pinjaman perusahaan dalam Rupiah, resiko kerugian diakibatkan meningkatnya biaya bunga karena tingginya tingkat bunga Rupiah. Walaupun HIT telah melakukan *natural hedging* dari penghasilan dalam Dollar namun tidak cukup untuk menutupi kerugian kurs karena adanya anak-anak perusahaan yang beroperasi dalam Rupiah.

2.1. Bidang Usaha Perkapalan

Dalam struktur modal pembuatan kapal, komponen hutang dijamin dari penerimaan atas sewa jangka panjang (LTTC) masing-masing kapal yang sifatnya '*project financing*' dimana hutang-hutang yang terjadi dari pembuatan kapal dalam dollar Amerika dijamin dari penerimaan atas sewa jangka panjang masing-masing kapal yang juga dalam Dollar Amerika dan pembukuan di anak perusahaan HST seluruhnya dalam Dollar Amerika (*natural hedging*), sehingga tidak terjadi kerugian nilai tukar akibat translasi pembukuan hutang valuta asingnya. Masalah yang mungkin dihadapi dimasa mendatang adalah apabila Pertamina selaku penyewa kapal tidak dapat membayar sewa dalam Dollar Amerika yang dapat merubah posisi '*currency hedging*' dan '*natural hedging*' ke '*open position*' karena pendapatan dari sewa tersebut sudah di anggarkan HIT untuk dibayarkan kepada perusahaan pembuat kapal nya. Saldo hutang jangka panjang per 31 Desember 1997 HIT sebesar 56% kepada pihak-pihak seperti yang tercantum pada lampiran 10.

2.2. Bidang Usaha Petikemas

Pinjaman yang merupakan porsi pendanaan PT. HTP dari sindikasi Bank BNI yang terdiri atas :

- pinjaman tahap I sebesar US\$ 86.429.000 (telah direalisasikan)
- pinjaman tahap II sebesar US\$ 106.627.500 (belum direalisasikan)

Walaupun ditahun 1998 terjadi kerugian kurs akibat translasi nilai hutang dalam Dollar Amerika ke Rupiah, namun secara operasional penerimaan TPK Koja adalah dalam Dollar Amerika (*natural hedging*) sesuai dengan kebijaksanaan dan tarif yang

telah ditetapkan Pemerintah. Disisi lain hampir sebagian besar komponen biaya operasional proyek ini (diluar bunga dan depresiasi atas asset yang di-impor) adalah dalam Rupiah.

Masalah yang dihadapi adalah menurunnya volume ekspor-impor yang akan mempengaruhi pendapatan, dan upaya mengantisipasi dilakukan dengan menunda pembangunan tahap II (yang lebih banyak membangun sarana pendukung) sehingga dapat menunda penambahan pinjaman dalam Dollar Amerika, serta dilakukan peningkatan utilisasi fasilitas Terminal Petikemas utama yang telah dioperasikan untuk menutupi biaya bunga dan kerugian kurs.

3. ANALISA DEBT EQUITY RATIO

Sebagai perusahaan yang telah menjadi perusahaan publik, kinerja HIT diukur dengan beberapa perangkat analisa saham, antara lain *Return on Equity (ROE)*, *Return on Investment (ROI)*, *Net Profit Margin (NPM)*, *Debt Equity Ratio (DER)*, *Debt to Total Assets Ratio (DAR)*, *Current Ratio* dan *Quick Ratio* (Lampiran 11). Baik buruknya kinerja sebuah perusahaan juga sangat ditentukan oleh tingkat efisiensi perusahaan, yang terdiri dari efisiensi *total asset turn over*, *inventory turn over* dan *working capital turn over*, rasio efisiensi merupakan pengukur tingkat kemampuan perusahaan menggunakan equity. Sehingga dapat diketahui bagaimana manajemen menggunakan modal yang ada untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pada tabel berikut kami sampaikan beberapa ratio berdasarkan *audit restatement* :

tabel 3.

Ratio	1993	1994	1995	1996	1997
Return on Asset	4%	5%	5%	4%	3%
Asset Turn Over	26%	33%	41%	44%	27%
Return on Equity	153%	96%	53%	35%	13%
Current Ratio	62%	53%	88%	142%	74%
Debt Equity Ratio	3,7X	1,7X	8,4X	6,3X	3,1X
Debt to Asset	97%	93%	86%	81%	67

Investment Summary dari Bahana Securities pada seksi *attractive valuation* menyebutkan bahwa HIT akan menjadi perusahaan pertama yang mengintegrasikan pelayaran, pelabuhan, logistik, transportasi dan freight forwarding yang tercatat di Jakarta Stock Exchange (JSE). HIT diharapkan diperdagangkan dengan PER 9,6 kali berdasarkan estimasi earning tahun 1998 yang masih dibawah PER rata-rata pasar yang 11,4 kali. Pembanding terdekat bagi HIT adalah Berlian Laju Tanker, yang diperdagangkan pada PER 9,8 kali dengan estimasi earning tahun 1998, sementara perusahaan pelayaran regional lainnya diperdagangkan pada PER 12,6 kali. Untuk perusahaan pelabuhan regional, yaitu Johor Port dan Terminal Kelang Container di Malaysia, diperdagangkan dengan PER 11,2 kali dan 9,4 kali dengan earning 1998. Berdasarkan kombinasi dari dua bisnis tersebut, menurut Bahana - PER yang pantas bagi HIT adalah 12,4 kali atau 30% diatas harga yang ditawarkan. Dalam penilaian DER terhadap HIT status yang bukan hanya perusahaan pelayaran tetapi merupakan perusahaan yang multimoda harus tetap dijadikan bahan pertimbangan, karena kombinasi tersebut yang membuat HIT mempunyai permasalahan yang lebih kompleks.

Dari Tinjauan Emiten pada Harian Neraca Ekonomi tanggal 14 Oktober 1998, menyebutkan bahwa dari IPO yang diadakan HIT pada akhir 1997, permintaan akan saham perusahaan lebih besar 1,15 kali dari yang ditawarkan (74 juta lembar

saham) dan dana yang berhasil dihimpun Rp 49,95 miliar. Per 30 Juni 1997 total asset mencapai Rp 895,1 miliar dengan hutang sebesar Rp 567,5 miliar. Laba operasional pada paruh pertama 1997 tercatat Rp 40,15 miliar dan laba bersih Rp 10,76 miliar dengan laba bersih Rp 67/saham. Sementara hingga semester pertama 1998 HIT sudah mencapai kinerja yang empat kali lebih baik daripada tahun sebelumnya.

Walaupun hampir seluruh *'return on equity'* kapal mengalami penurunan tetapi hal ini lebih banyak disebabkan karena peningkatan modal yang terjadi disetiap unit usaha, khususnya di Humpuss sea Transport Pte.Ltd (untuk investasi di anak-anak perusahaannya); Cometco Inc (untuk pelunasan sebagian hutang jangka panjang) dan PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. (untuk investasi dibidang perkapalan dan pengoperasian terminal petikemas). Kenaikan modal ini memperbaiki posisi *"debt equity ratio"* dari setiap kapal.

Karena hampir seluruh kapal tanker minyak dan LNG melakukan pembukuan dalam Dollar Amerika, maka fluktuasi kurs tidak mempengaruhi posisi *"debt equity ratio"* setiap perusahaan. Namun tidak demikian halnya untuk pembangunan proyek terminal petikemas dimana hutangnya dalam Dollar Amerika, tetapi pembukuannya dalam Rupiah mengakibatkan DER PT. Humpuss Terminal Petikemas meningkat dari 1,6 X tahun 1996 menjadi 3 X ditahun 1997.

Secara konsolidasi terjadi penurunan 'DER' dari 6,32 kali pada tahun 1996 menjadi 3,14 kali pada tahun 1997, dimana pengurangan ini disebabkan oleh antara lain dilunasinya hutang kapal Ekaputra tahun 1996 kepada MHI Cayman (lihat lampiran 10) dimana Humpuss Funding Corp. yang merupakan anak perusahaan

→ June !
dari Humpuss Inc, pada tanggal 4 Desember 1996 mengeluarkan obligasi (yankee bond) dengan jumlah pokok sebesar US\$ 150 juta yang jatuh tempo 15 Desember 2009 dengan tingkat bunga sebesar 7,72% yang dijamin tanpa syarat oleh Cometco Inc. dimana sejumlah US\$ 107,4 juta dari dana tersebut digunakan Cometco Inc. untuk melunasi sisa hutang pembangunan kapalnya. Pada bulan Juni 1997 HST Pte.Ltd membeli 51% kepemilikan Humpuss Inc. di Cometco Inc senilai US\$ 54 juta yang digunakan oleh Cometco Inc. untuk melunasi sebagian hutangnya ke Humpuss Funding Corp. sehingga *outstanding* hutang di Cometco Inc. tinggal sekitar US\$ 53 juta, yang berdampak pada meningkatnya laba Cometco Inc. dan secara konsolidasi meningkatkan laba Perseroan. Hal lain adalah ^b Batalnya pembuatan kapal pada Halla Engineering membuat nilai hutang berkurang.

Nilai DER HIT lebih tinggi dari DER PT. Berlian Laju Tanker yang tahun 1997 hanya 2,5 kali, namun perlu dicermati bahwa ruang lingkup BLT hanya mengoperasikan kapal sementara HIT merupakan perusahaan multi moda dimana sebagian besar kerugian timbul karena penjabaran aktiva dan kewajiban dalam mata uang asing dari HTP yang masih dalam tahap pra operasi dan konstruksi aktiva tetapnya, sehingga kerugian tersebut akan dikapitalisasi ke aktiva dalam penyelesaian yang dimiliki HTP. Nilai DER tersebut sebaiknya diminimalkan sehingga resiko untuk mengembalikan hutang HIT lebih rendah, terutama mengingat kondisi ekonomi yang buruk dan apresiasi Dollar Amerika yang terjadi saat ini, dimana kemampuan pembayaran Pertamina merupakan resiko Perseroan, yaitu adanya kemungkinan terjadinya keterlambatan pembayaran dan kemungkinan terjadinya kerugian kurs jual-beli, apabila pembayaran Pertamina dilakukan dalam Rupiah.

BAB VI

USULAN STRATEGI

Proses akuisisi yang berhasil dengan melakukan hal berikut :

- ☐ melakukan seleksi yang hati-hati terhadap calon perusahaan sasaran dan sangat memperhatikan negoisasi berikutnya. Seringkali perusahaan sasaran, diseleksi dan diakuisisi dengan membentuk hubungan kerja yang kadang-kadang mengawali akuisisi (yaitu melalui aliansi strategis atau usaha patungan).
- ☐ perusahaan sasaran memiliki asset atau sumber daya komplementer bagi perusahaan yang mengakuisisi. Dengan demikian, ketika perusahaan yang diakuisisi diintegrasikan dengan perusahaan yang mengakuisisi, sinergi dan kapabilitas yang positif bisa dihasilkan.
- ☐ menekankan inovasi dan meneruskan investasi dalam penelitian dan pengembangan sebagai bagian dari strategi keseluruhan dengan mempertahankan komitmen manajerial yang tinggi untuk inovasi.
- ☐ fleksibilitas dan ketrampilan adaptasi, sambil mengutamakan akuisisi yang kooperatif, sebagai lawan dari pengambilalihan paksa.

Dilihat dari restrukturisasi yang dilakukan HIT, terlihat bahwa akuisisi Cometco Shipping Inc. bertujuan untuk memperkuat posisi perseroan sebagai perusahaan pelayaran di Indonesia, khususnya dalam angkutan "*liquid cargo*" dimana usaha ini merupakan bisnis inti dan tulang punggung pengembangan perusahaan, sedangkan akuisisi PT. Humpuss Terminal Petikemas lebih ditujukan kepada diversifikasi usaha dan pelanggan, serta mewujudkan visi perusahaan untuk menjadi perusahaan multimoda.

Namun ternyata strategi akuisisi terkadang tidak menghasilkan pengembalian positif kepada pemegang saham perusahaan yang mengakuisisi, teridentifikasi sejumlah persoalan potensial dari akuisisi dan penyebab kinerja jangka panjang yang buruk. Perusahaan yang mengakuisisi dan yang diakuisisi sering mengalami kekenduran sumber keuangan yang mungkin dalam bentuk kas atau kapasitas hutang. Sifat yang signifikan adalah bahwa perusahaan meneruskan mempertahankan posisi hutang yang rendah atau wajar, bahkan apabila sejumlah besar leverage digunakan untuk membiayai akuisisi dimana hutang yang banyak digunakan untuk membiayai akuisisi dan dikurangi dengan menjual asset perusahaan yang diakuisisi, sering asset yang dijual merupakan asset yang tidak komplement dengan bisnis perusahaan yang mengakuisisi atau assets yang tidak berkinerja baik. Selain itu perusahaan yang mengakuisisi kadang menjual bisnisnya sendiri, yaitu bisnis yang berkinerja rendah, setelah melakukan akuisisi. Dalam hal ini, biaya hutang dan hutang yang tinggi bisa dihindari. Dengan cara itu, biaya hutang tidak akan menghambat investasi jangka panjang, dan kebijakan manajerial berkenaan dengan arus kas terhadap pembayaran hutang bisa fleksibel.

Dalam mewujudkan restrukturisasi HIT menanggung jumlah hutang yang cukup besar, sehingga perlu diantisipasi akibat potensial dari beban hutang yang berlebihan. Penggunaan leverage dirancang untuk meningkatkan perolehan keuangan perusahaan dari penggunaan dana pinjaman untuk membiayai kegiatan bisnis. Hutang bisa menjadi alat yang berharga bagi bisnis dan membantu bisnis meningkatkan ukuran aktivitas dan pengembalian investasi yang ditanam, namun penggunaan hutang harus hati-hati dan penuh perhitungan. Disatu sisi, *leverage* bisa

menjadi kekuatan positif dalam pengembangan perusahaan, memungkinkannya memperoleh keunggulan dari peluang ekspansi yang menarik, akan tetapi penggunaan yang berlebihan (misalnya hutang yang sangat besar) bisa menimbulkan hasil negatif, seperti penundaan atau penghapusan investasi yang diperlukan untuk mempertahankan daya saing strategis.

Kesulitan-kesulitan yang dihadapi HIT saat ini membuat tujuan strategi yang multimoda sulit diimplementasikan, baik itu disebabkan oleh masalah ekonomi maupun politik. Port folio harus ditinjau lagi sehingga dapat menghasilkan wujud yang paling optimal dan tidak terkesan terjadi diversifikasi yang berlebihan dalam menghadapi situasi seperti saat ini sementara untuk tahap selanjutnya strategi global harus diterapkan dalam upaya meningkatkan kinerja dalam menghadapi persaingan bebas.

Sebagai fokus pembahasan, dibuat dasar pertimbangan dari segi manajemen keuangan yaitu dari Debt Equity Ratio, dimana pada saat ini HIT menanggung jumlah pinjaman yang cukup besar dibandingkan *equity*nya, terutama jika dikonversi ke dalam Rupiah dengan tidak mengesampingkan prospek bisnis yang ada dan segi politis yang harus dicermati dengan baik, sehingga kinerja yang diperkirakan akan memburuk dan akuisisi yang menjadi terlihat berlebihan akan diformulasi alternatif pembenahannya dengan langkah-langkah restrukturisasi yang dilakukan dengan mengadakan perubahan komposisi bisnis perusahaan dan atau struktur keuangan, yang nantinya akan menghasilkan perampingan dan pelepasan bisnis, yang mengurangi jumlah akuisisi yang telah dilakukan.

Beberapa alternatif restrukturisasi yang dapat ditempuh :

- **Downsizing** - yang merupakan pengurangan jumlah karyawan, kadang jumlah unit operasi, dengan atau tanpa mengubah komposisi bisnis dalam portfolio perusahaan.
- **Downscoping** - merupakan pelepasan, pengecilan atau penghapusan bisnis yang tidak berkaitan dengan bisnis utama perusahaan. Namun tidak mengeluarkan karyawan kunci dari bisnis utamanya sehingga tidak kehilangan kompetensi intinya. Perusahaan mengurangi tenaga kerjanya dengan menghapus beberapa bisnis dalam portfolionya. Setelah ukuran perusahaan mengecil, tim manajemen puncak bisa mengelola perusahaan dengan lebih efektif karena perusahaan sudah lebih kecil, sehingga tim manajemen puncak bisa memahami dan mengelola bisnis yang tinggal dengan lebih baik, terutama bisnis utama dan bisnis terkait lainnya.
- **Leverage buyout (LBO)** adalah restrukturisasi dimana manajer perusahaan dan atau pihak eksternal membeli seluruh asset bisnis, biasanya dibiayai dengan hutang dan membuatnya menjadi perusahaan pribadi.

Berdasarkan kondisi HIT baik dilihat dari DER, situasi ekonomi dan politik negara maka *downscoping* merupakan tindakan restrukturisasi yang paling efektif karena memfokuskan kembali perusahaan kepada bisnis intinya. Eksekutif dapat mengendalikan tindakan strategis karena jumlah mereka lebih sedikit, lebih kompak, dan terlibat dalam operasi perusahaan yang manajemen puncaknya lebih berpengalaman, sementara pada *downsizing* walaupun sasarannya adalah

mengurangi biaya, meningkatkan produktivitas dan keunggulan bersaing, namun kebanyakan tidak berhasil sebagaimana yang diharapkan karena adanya dampak yang tidak diinginkan dan konsekuensi negatif, misalnya perusahaan menjadi tidak mempunyai kendali total terhadap karyawan yang tinggal dan yang mencari posisi baru di perusahaan lain. Sering karyawan terbaik memanfaatkan keuntungan pembayaran tunjangan PHK karena mereka mempunyai pilihan pekerjaan lain. sedangkan pada LBO sering pemilik baru dari perusahaan LBO juga menjual sejumlah besar asset perusahaan (*downscoping*) Beberapa asset dijual untuk membantu mengurangi biaya hutang. Penelitian menunjukkan bahwa LBO sangat tepat untuk perusahaan-perusahaan dewasa yang tidak efisien dan tidak membutuhkan investasi besar dalam penelitian dan pengembangan, ataupun tindakan-tindakan lain yang bertujuan untuk mempertahankan daya saing strategis. Dalam hal ini, perbaikan efisiensi operasi bisa memperbaiki kinerja perusahaan, dan orientasi jangka pendek sedikit terhambat karena penelitian dan pengembangan tidak begitu penting bagi industri produk dalam mempertahankan daya saing strategis.

Pembahasan ini kami bagi menjadi dua bagian, yaitu perkapalan dan terminal petikemas yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. PERKAPALAN

Untuk jenis usaha ini, masa depannya akan tetap baik mengingat untuk kapal angkutan minyak (8 unit) dan LNG (1 unit) kontraknya dalam jangka panjang dan paling cepat akan berakhir pada tahun 2005 yaitu Panca Samudra dan Sad Samudra

(lihat lampiran 9). Kapal LNG yang memiliki desain khusus untuk melayani rute dan pembelian dalam jumlah tertentu, sehingga produk kapal tersebut tidak mempunyai pasar, berlainan dengan kapal pengangkut BBM yang dapat menggunakan tanker dan dapat singgah dimana saja. Sedangkan untuk kapal pengangkut methanol prospeknya tetap baik karena ditambah dengan PT. KMI yang telah beroperasi membuat pangsa pasar HIT cukup besar, karena KMI merupakan anak perusahaan PT. Humpuss yang mengadakan strategi aliansi dengan Nissho Iwai. Berdasarkan peluang usaha yang kami bahas pada Bab III, prospek bisnis industri pelayaran pada masa mendatang dapat diandalkan.

2. TERMINAL PETIKEMAS

Pinjaman yang merupakan porsi pendanaan HTP dari sindikasi Bank BNI hanya direalisasikan sampai kepada tahap I yaitu sebesar US\$ 86.429.000 sementara untuk tahap II ditangguhkan yaitu sebesar US\$ 106.627.500. Dari pernyataan Pemerintah disebutkan bahwa Pemerintah memutuskan kontrak lanjutan terhadap HTP dengan tuduhan KKN, namun mengingat krisis yang terjadi kelihatannya memang akan berat untuk HTP untuk melanjutkan kontrak tersebut, mengingat pinjaman yang dalam Dollar dan *revenue* yang dalam Rupiah. HTP telah mengeluarkan dana sebesar US\$ 144 juta untuk tahap I ini (Kompas, 14 Oktober 1998) yang berarti *equity* yang disetorkan sebanyak US\$ 58 juta.

Proyeksi terminal peti kemas tetap baik, karena sebelum krisis moneter, terjadi kapasitas berlebih terhadap UTPK I dan UTPK II, dengan adanya krisis saat ini maka TPK Kodja merupakan proyek jangka panjang disaat perekonomian diyakini mulai

'rebound' . Namun tidak demikian halnya dengan anak-anak perusahaan HTP yang dapat dijabarkan sebagai berikut :

1. PT. Romanzana, yang kontraknya ada yang diputus karena dugaan KKN perlu diselesaikan, yang dapat dilakukan dengan menjual 18% saham HIT disana, walaupun nilai *equity* yang tertanam tidak besar, namun dampak negatif yang ditimbulkan akan lebih besar, sehingga adalah lebih baik saham yang baru dibeli tersebut dijual kembali, atau *strategi downscoping*, sehingga akan terjadi *mutual benefit* bagi seluruh pemegang saham yaitu bagi HIT mengurangi beban moril dan finansial, serta bagi pemegang saham yang lain akan lebih baik kalau mereka tidak dikaitkan kepada Grup Humpuss, karena perusahaan tersebut dapat terus melanjutkan usahanya dengan mencari pemegang saham baru.
2. PT. Senapati, yang secara operasional mengalami pukulan karena PT. Sempati Air tidak lagi beroperasi. Jaringan yang telah terbentuk, SDM yang ada dan sistim yang baku sayang untuk dihilangkan begitu saja, dan pada saat ini banyak bermunculan perusahaan pengantaran paket yang baru, sehingga alternatif untuk ditawarkan pada perusahaan lain ada baiknya ditempuh, karena kelihatannya sulit bagi HIT untuk mempertahankan keberadaan perusahaan ini.
3. PT. Senawangi Graha Segara yang sejalan dengan usulan pengurangan saham menjadi minoritas maka posisi SGS tidak begitu baik, karena customernya hanya mengandalkan SFF, sehingga menurut hemat kami sebaiknya dilikuidasi saja.
4. PT. Senawangi Freight Forwarding yang kontraknya menyangkut pengoperasian

lapangan penumpukan forwarder dibatalkan dengan alasan KKN. Jika dilihat proyeksi terminal petikemas yang baik setelah ekonomi 'rebound' menurut hemat kami ada baiknya proyek ini dipertahankan, namun untuk menghindari tuduhan KKN, sebaiknya dijual porsi saham kepada beberapa pihak sehingga dapat diperoleh dana untuk menambah kegiatan operasi dengan komposisi pihak Humpuss hanya sebagai minoritas. Sedangkan untuk jasa manajemen transportasinya yaitu unit-unit bus yang berhadapan dengan publik secara langsung, cukup rentan dan sulit untuk dicegah jika terjadi tindakan perusakan sehubungan dengan kondisi politik saat ini terhadap 'keluarga Cendana', sehingga ada baiknya jika asset perusahaan tersebut ditawarkan untuk dijual kepada perusahaan lain secara keseluruhan.

3. USULAN UNTUK BERGABUNG DENGAN ALIANSI PELAYARAN INTERNASIONAL

Dari kondisi HIT sesuai usulan, dapat ditempuh strategi lanjutan yang melindungi kepentingan HIT sebagai perusahaan pelayaran dan mengurangi ketergantungan kepada Pertamina, dengan mengembangkan jenis produk yang diangkut sehingga tidak hanya bertumpu pada liquid carrier dan dengan mengembangkan terminal peti kemas yang mempunyai standart internasional dalam rangka menghadapi globalisasi, yaitu bergabung dengan aliansi strategis (*strategic alliances*) dimana akan terjadi kerjasama antar badan usaha sejenis yang independen antar negara dalam melakukan operasi internasionalnya. Contoh aliansi strategis menurut Amir M.S (Petikemas - Masalah dan aplikasinya) adalah kerja sama perhotelan, *tour and*

travel dengan memanfaatkan *computerized reservation system*, kerja sama dalam penerbangan seperti antara Singapore Air Lines, Swiss Air dan Delta Air, sedangkan dalam perbankan seperti yang dilakukan oleh Hongkong Bank, Midland Bank (Inggris) dan Marine Bank (USA).

3.1. Aliansi Strategis

Pada kerja sama perusahaan pelayaran besar, bentuk aliansi didasarkan pada *networks* yang meliputi jalur-jalur pelayaran Timur-Barat, maupun Utara-Selatan dengan sistem kerja sama yang lebih luas dari pola *Conference* yang bekerja sama melaksanakan dinas pelayaran tetap dan teratur, pada jalur pelayaran tertentu serta menentukan tarif uang tambang bersama untuk menghindari persaingan yang tidak sehat antara sesama perusahaan pelayaran dan menghadapi persaingan dari *tramp*.

Pada tahap pertama, lima buah *alliance global* mulai beroperasi sejak 1 Januari 1996 yaitu :

1. American President Lines (APL), Orient Overseas Container Lines (OOCL), Mitsui OSK Lines (MOL) dan Nedlloyd Lines. Aliansi ini bersepakat melakukan *cargo sharing* pada rute perdagangan trans-Pasifik dan Asia- Eropa.
2. K-Lines dan Yang Ming, beraliansi pada jalur pelayaran di Pasifik dan antara Asia- Eropa.
3. Hyundai Merchant Marine bersama K-Lines juga melayani rute trans pasifik.
4. Hanjin Shipping, DSR- Senator Lines, dan Cho Yang, beraliansi dengan cara pertukaran ruang kapal secara penuh pada rute pelayaran Pasifik dan Asia/Eropa, setelah beraliansi pada jalur trans Atlantik sebelumnya.

5. Neptune Orient Lines (NOL) bergabung dengan NYK dan Hapag Lloyd pada jalur Asia/Eropa, setelah keluar dari konsorsium dengan K-Lines. Sebelumnya
• NOL telah bermitra dengan Hapag dan NYK pada jalur Pasifik dan Atlantik.

Pada tahap kedua yang dimulai pada bulan Mei 1996, strategi aliansi yang dilakukan adalah :

1. P&O bekerja sama dengan NYK/Hapag Llyod/NOL pada rute Pasifik dan Asia/Eropa.
2. Maersk Lines dengan Sea-Land

Pada pola Aliansi perusahaan pelayaran bekerja sama pada banyak rute perdagangan (*multiple trade lines*) dengan sifat terpadu yang tidak hanya melakukan *pooling* dan rasionalisasi armada, tetapi juga pertukaran peralatan, penyamaan standar teknis operasi, penggabungan atau integrasi jalur-jalur *feeder* dan kerja sama pada kegiatan angkutan antar moda seperti angkutan truk, kereta api dan fasilitas pergudangan.

Aliansi terbesar adalah dari APL/OOCL/MOL/Nedllyod, yang mempunyai jaringan luas dengan kunjungan kapal-kapal langsung ke 9 negara Asia (14 buah pelabuhan), 4 negara di Eropa (5 buah pelabuhan) dan 3 negara di Amerika yaitu Amerika Serikat, Kanada dan Panama (10 buah pelabuhan).

3.2. Keuntungan Aliansi Strategis

Menurut Karl Heinz Sager (Presiden Komisaris DSR - Senator Lines), keuntungan aliansi global bagi *shippers* adalah servis yang lebih baik dimana perusahaan pelayaran dapat mempercepat waktu transit dan pelabuhan seperti Tokyo akan dapat dilayani lebih baik dibandingkan dengan sebelumnya, sedang bagi *carriers* adalah meningkatkan volume angkutan dan dapat memperoleh pelayanan dari pemasok dengan harga yang lebih murah. Sager memperhitungkan *leverage* yang lebih baik dalam negosiasi antara perusahaan pelayaran dengan pelabuhan, perusahaan angkutan darat dan dalam *docking*, maupun dalam perbaikan kapal. Bagi perusahaan kecil atau pendatang baru dalam satu jalur, dengan beraliansi dapat menggunakan fasilitas yang dimiliki mitra yang lebih besar lebih baik.

Sebagai contoh perusahaan P&O yang merupakan pendatang baru pada jalur Trans-Pasifik akan mendapatkan akses lima jalur baru ketika mereka bergabung dengan NYK/Hapag/NOL, juga dalam jalur Pasifik, DSR-Senator dan Cho Yang memperoleh tambahan frekwensi pelayaran dari dua kali seminggu menjadi enam kali seminggu, sebagai akibat kerja samanya dengan Hanjin, mitra baru yang lebih besar.

Berdasarkan *survey* yang dilakukan majalah American Shipper, setiap aliansi akan mengerahkan jumlah armada antara 48 hingga 67 buah kapal dengan kapasitas angkut antara 189.000 TEU hingga 230.000 TEU yang akan bertambah lagi dengan masuknya kapal-kapal baru yang masih dalam tahap pembangunan dan jika aliansi jalur Atlantik dilaksanakan. Setiap aliansi diduga akan mengoperasikan kapal

dengan kapasitas angkut 500.000 TEU. Aset setiap aliansi akan bernilai sekitar US\$ 4 miliar dalam bentuk kapal dan peti kemas saja. Sebagai contoh Sea-Land dan Maersk memperkirakan jika seluruh armada kedua perusahaan digabungkan, seluruhnya akan berjumlah 175 buah kapal peti kemas dengan 500.000 buah peti kemas beserta *chasisnya*.

Setelah penggabungan setiap perusahaan akan tetap mempertahankan identitas dan organisasi pemasaran masing-masing, walaupun tidak tertutup kemungkinan akan terjadi *merger* dari perusahaan-perusahaan tersebut. Resiko yang mungkin dihadapi oleh *shippers* akibat adanya aliansi global yang menciptakan kekuatan yang sangat besar dalam bidang pelayaran internasional adalah adanya kenaikan tarif angkutan sebagai imbalan atas bertambah baiknya kualitas pelayaran dan bertambah luasnya jaringan pemasaran.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam praktek, integrasi dua perusahaan sering menghasilkan sumber daya yang unik, yaitu sebuah syarat untuk membangun daya saing strategis, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Karena itu akuisisi biasanya sangat berhubungan dengan bisnis perusahaan yang mengakuisisi. Sebenarnya perusahaan yang mengakuisisi harus mempertahankan usahanya pada bisnis utama dan memperkuat bisnis utama tersebut dengan asset dan sumber daya komplementer dari perusahaan yang diakuisisi.

Dari pembahasan mengenai kondisi HIT sebelum restrukturisasi, sesudah restrukturisasi dan proyeksi dimasa datang dikaitkan dengan DER, kondisi ekonomi dan politik negara, dapat kami kemukakan sebagai berikut:

1. KESIMPULAN

- ☐ Berdasarkan kondisi DER yang cukup besar akibat akuisisi terkait yang dilakukan ditambah kondisi ekonomi dan politik yang belum akan stabil dalam waktu dekat, kami menganggap perlu diadakan restrukturisasi kembali terhadap portfolio unit usaha HIT, dengan mengambil pola *Down scoping*.
- ☐ Dasar pendekatan *down scoping* ini adalah meliputi (1) *Resources based* yaitu potensi ekonomi, potensi pasar dan sumber daya manusia dan (2) *Experience based* yang berkaitan dengan *competitive advantage* yaitu *net working* HIT

- Ketergantungan pada pihak Pertamina merupakan resiko yang harus diantisipasi dan dicari *contingency plan* nya, dimana dalam kondisi saat ini ada kemungkinan Pertamina akan tidak lancar dalam pembayarannya, yang dapat merubah status '*natural hedging*' menjadi '*open position*'.
- (Indikasi kearah tersebut sudah terlihat, pada Tabloid Kontan tanggal 2 Nopember 1998 disebutkan bahwa Pertamina masih menunggak uang sewa kapal yang jatuh tempo sejak Mei 1998 sejumlah US\$ 3,8 juta dengan alasan janji Pemerintah untuk segera mencairkan subsidi yang menjadi hak Pertamina tak ditepati, yang mengakibatkan kreditur dari luar negeri mengancam akan menarik lima kapal milik HIT).

2. SARAN

Dengan adanya jaminan akibat adanya *natural hedging* dan prospek masa depan dilihat dari proyeksi besarnya pasar angkutan likuid seperti BBM dan LNG maka menurut hemat kami, seluruh anak perusahaan HIT bidang perkapalan ini dipertahankan seperti adanya sekarang, namun untuk proyeksi kedepan, dapat dilakukan hal-hal berikut :

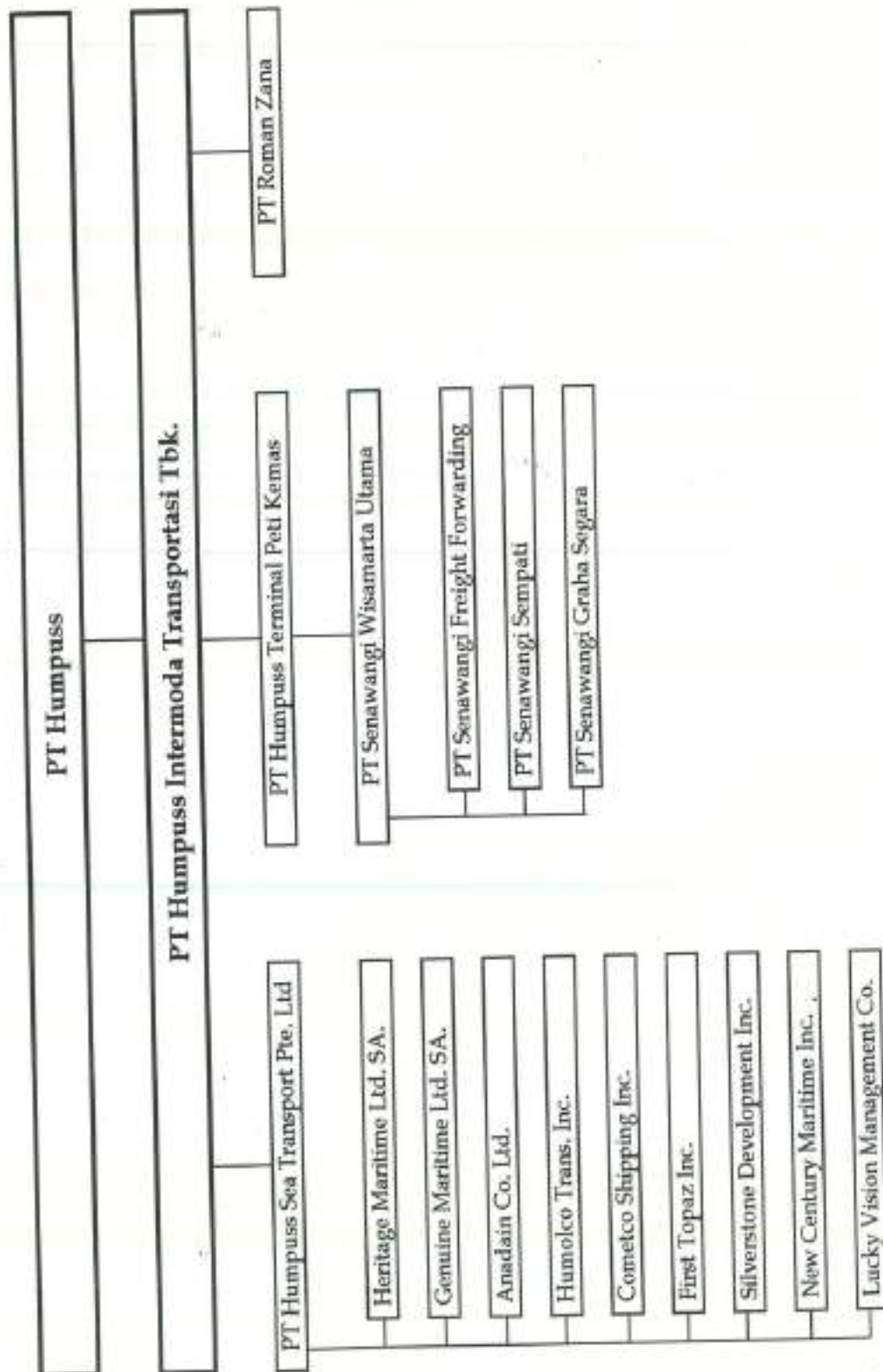
- mencari aliansi strategis, selain mengurangi resiko dilihat dari kondisi politik saat ini yang tidak menguntungkan bagi HIT, juga meringankan beban dari segi pinjaman untuk pembuatan kapal.

- Melakukan penetrasi pasar diluar *liquid cargo*, misalnya batu bara, pupuk, semen dan lain-lain dalam *bulk cargo*
- Mengembangkan usaha jasa manajemen operasi perkapalan LNG kepada pihak-pihak diluar afiliasi.

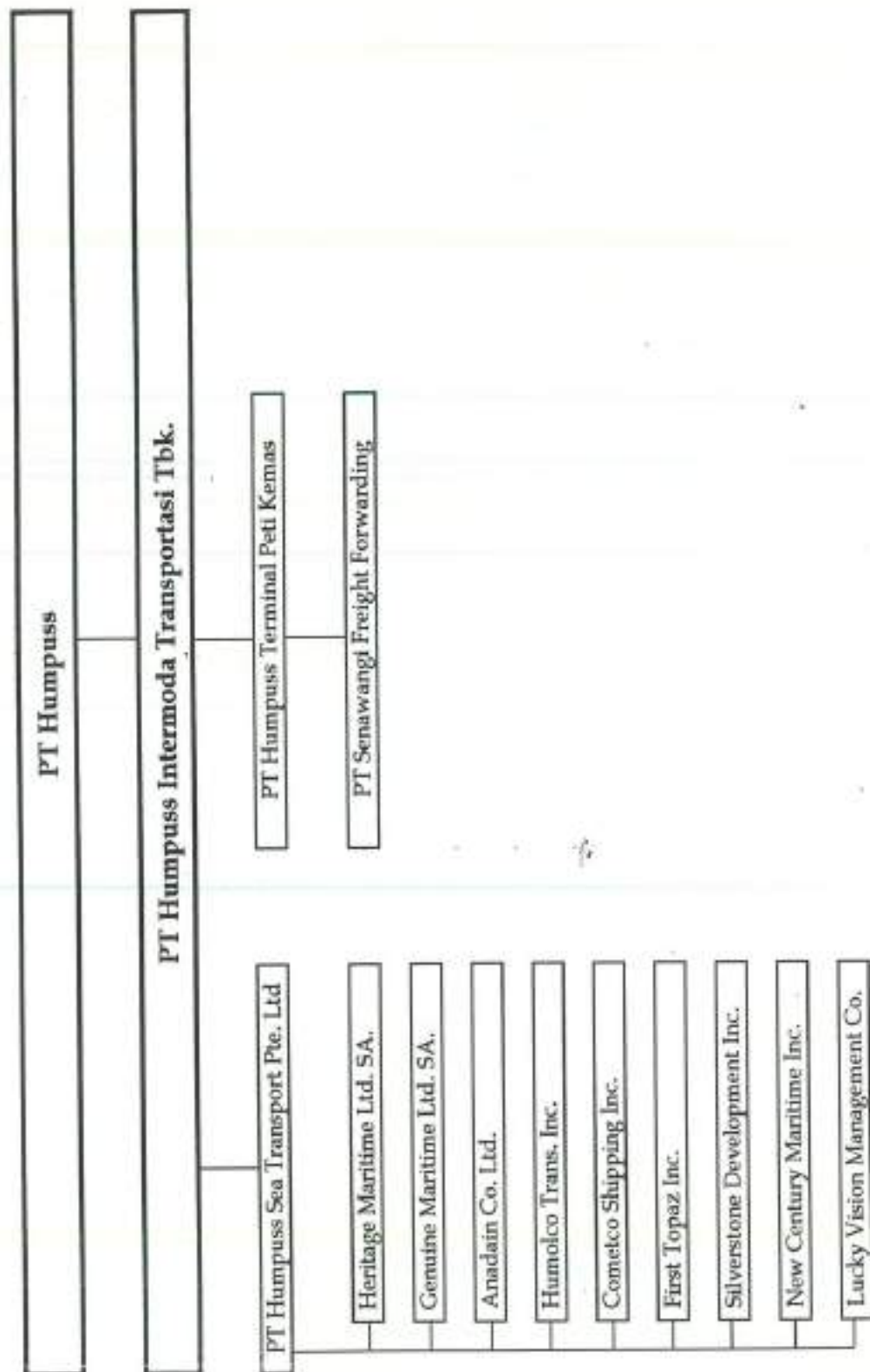
Pada saat masih merupakan perusahaan yang terfokus pada usaha perkapalan, HIT telah melakukan Aliansi strategis dengan Mitsui OSK Lines, dengan membentuk Humolco Inc. Aliansi strategis memungkinkan perusahaan menyebar resiko dan sumber daya yang dibutuhkan untuk memasuki pasar internasional. Selain itu, kebanyakan aliansi strategis dilakukan dengan negara tuan rumah yang memiliki pengetahuan mengenai keadaan persaingan, norma hukum dan sosial, dan keunikan budaya yang akan membantu perusahaan memproduksi dan memasarkan produk bersaing, sebaliknya perusahaan tuan rumah mungkin memperoleh akses terhadap teknologi dan daya tarik produk baru, sehingga setiap mitra membawa pengetahuan dan atau sumber daya kedalam kerjasama.

- Untuk HTP, dimana menurut hemat kami merupakan proyek jangka panjang yang mempunyai perencanaan sangat baik untuk diterapkan pada masa mendatang, sehingga walaupun ada kemungkinan dijual karena beban hutang (faktor ekonomi) dan beban tuduhan KKN (faktor politik) yang cukup berat, perlu diusahakan hak *option* untuk membeli kembali pada 3 - 4 tahun mendatang.

STRUKTUR ORGANISASI SETELAH RESTRUKTURISASI
(Per 31 Desember 1997)



USULAN STRUKTUR ORGANISASI



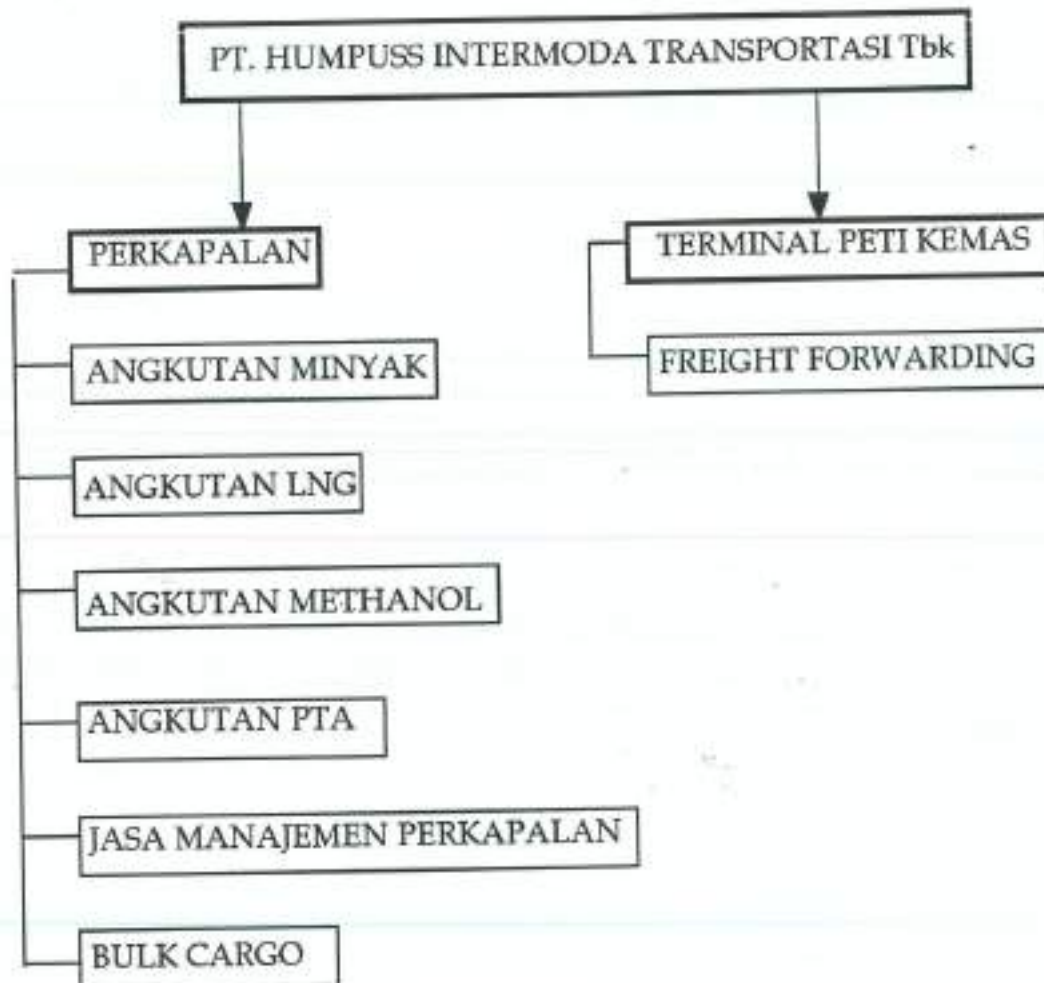
Gambar 3.

Gambar 4.

JENIS KEGIATAN USAHA SETELAH RESTRUKTURISASI



USULAN JENIS KEGIATAN USAHA



APBN 1990/1999 & RAPBN 1999/2000
(dalam miliar rupiah)

JENIS PENERIMAAN	APBN 1990/1999	RAPBN 1999/2000	%	JENIS PENGELUARAN	APBN 1990/1999	RAPBN 1999/2000	%
A. PENERIMAAN DN	149.302,5	140.803,8	-5,70%	A. PENGELUARAN RUTIN	171.203,1	134.335,5	-21,40%
1. Migas	49.711,4	20.965,0	-57,80%	1. Belanja Pegawai	24.781,4	30.037,1	20,30%
1. Minyak	32.928,6	12.463,4	-62,20%	2. Caji/Prasman	19.130,0	26.292,9	37,30%
2. Gas	16.802,8	8.571,6	-49,30%	3. Transportasi	1.873,4	2.087,1	11,50%
				4. Uang Makan/Luar	1.484,4	2.166,9	41,90%
II. Bukan Migas	99.591,1	119.838,8	20,30%	4. Lain-lain Bel/Peg DN	1.154,6	1.489,9	29,00%
1. PPh	25.944,2	40.635,0	57,20%	5. Belanja Peg/LN	1.150,0	1.080,3	-7,80%
2. PPh	28.940,0	36.097,4	19,90%				
3. Bea Masuk	5.494,9	2.900,3	-46,30%	II. Belanja Bangun	11.425,1	11.099,0	-3,40%
4. Cukai	7.753,9	9.360,0	20,70%	1. Dalam Negeri	10.056,7	10.056,8	-0,50%
5. Pajak Ekspor	942,8	2.594,5	175,20%	2. Luar Negeri	1.368,4	1.032,2	-24,40%
6. PBB dan BPHTB	3.411,0	3.347,0	-4,80%				
7. Pajak Lain-lain	540,0	564,5	4,50%	III. Belanja Bakti Sosial	13.289,7	18.439,6	38,70%
8. Bukan Pajak	26.660,3	25.799,1	-3,20%	1. Belanja Pegawai	12.606,5	17.638,8	39,80%
9. Lain-lain Bukan Pajak	0,0	0,0	-	2. Belanja Nonpegawai	683,2	800,8	17,20%
				IV. Bunga & Cukai Halus	66.296,4	44.810,9	-32,30%
				1. Dalam Negeri	1.940,1	380,1	-80,40%
				2. Luar Negeri	64.356,3	44.430,8	-30,90%
				V. Lain-lain	55.472,5	28.238,9	-49,10%
				1. Subsidi BBK	27.534,0	9.980,8	-63,70%
				2. Lainnya	27.938,5	18.258,1	-34,70%
B. PENERIMAAN PEMB	114.483,6	77.400,0	-32,50%	B. PENGELUARAN PEMB	92.683,0	80.648,3	-9,70%
I. Bantuan Program	74.064,7	47.400,0	-36,00%	1. Pertanggung Jawaban	82.142,1	80.648,3	2,90%
II. Bantuan Proyek	40.540,9	30.000,0	-26,00%	II. Bantuan Proyek	40.540,9	30.000,0	-26,00%
TOTAL	263.886,1	218.203,8	-17,30%	TOTAL	263.886,1	218.203,8	-17,30%
				Tabungan Pemerintah	(21.900,0)	6.748,3	
				Surplus/Defisit	0,0	0,0	

Lampiran 2.

**Perbandingan Subsidi Pemerintah Pusat dengan APBD Dati I
(triliun Rupiah)**

Tahun	1989/90	1993/94	1997/98
Sumbangan & bantuan pusat	2,7	5,1	6,3
APBD Dati I	4,4	8,4	12,9
Rasio	61%	60%	49%

Sumber : Nota Keuangan dan RAPBN 1999/2000

Lampiran 3.

**Subsidi Daerah Otonom menurut APBN
(miliar Rupiah)**

<u>Tahun</u>	<u>Subsidi</u>
1993/94	6.908,7
1994/95	7.272,4
1995/96	8.226,6
1996/97	9.357,5
1997/98	9.872,2
1998/99	13.289,7
1999/2000	18.429,6

sumber : Nota Keuangan dan RAPBN 1999/2000

DEFINISI YANG BERKAITAN DENGAN ANGKUTAN LAUT

Berdasarkan Pasal 4, penyelenggaraan angkutan laut merupakan kegiatan yang terdiri dari unsur-unsur sebagai berikut :

- ☐ Usaha Pelayaran, meliputi pelayaran tetap dan teratur, serta pelayaran tidak tetap dan tidak teratur
- ☐ Usaha penunjang angkutan laut, meliputi kegiatan yang mendukung kegiatan angkutan laut
- ☐ Usaha kepelabuhan sebagaimana diatur berdasarkan ketentuan peraturan perundangan-undangan yang berlaku

Beberapa definisi yang merupakan komponen dari angkutan laut yang akan dibahas adalah :

- ☐ Perusahaan Pelayaran adalah badan hukum atau badan usaha yang menggunakan jasa angkutan laut dengan menggunakan kapal
- ☐ Usaha Pelayaran Dalam Negeri adalah kegiatan usaha pelayaran untuk melakukan usaha pengangkutan antar pelabuhan di Indonesia
- ☐ Usaha Pelayaran Luar Negeri adalah kegiatan usaha pelayaran untuk melakukan usaha pengangkutan ke dan dari pelabuhan di Indonesia
- ☐ Usaha Ekspedisi Muatan Kapal Laut adalah kegiatan usaha mengurus dokumen dan melaksanakan pekerjaan yang menyangkut penerimaan dan penyerahan muatan yang diangkut melalui lautan untuk diserahkan kepada atau diterima dari perusahaan pelayaran bagi kepentingan pemilik barang.
- ☐ Usaha Jasa Pengurusan Transportasi (freight forwarding) adalah kegiatan usaha yang ditujukan mengurus semua kegiatan yang diperlukan bagi terlaksananya pengiriman dan penerimaan barang melalui transportasi darat, laut atau udara yang dapat mencakup kegiatan penerimaan, penyimpanan, sortasi, pengepakan, pengukuran, penimbangan, pengurusan penyelesaian dokumen, penerbitan dokumen angkutan, perhitungan biaya angkutan, klaim asuransi atas pengiriman serta penyelesaian tagihan dan biaya-biaya lainnya berkenaan dengan pengiriman barang-barang tersebut sampai dengan diterimanya oleh yang berhak menerimanya.
- ☐ Usaha Bongkar Muat Barang adalah kegiatan jasa yang bergerak dalam kegiatan bongkar muat barang dari dan ke kapal, yang terdiri dari kegiatan stevedoring, cargodoring dan receiving/delivery
- ☐ Usaha Angkutan Bandar adalah kegiatan usaha memindahkan penumpang, barang dan/atau hewan dari dermaga ke kapal atau sebaliknya dan dari kapal ke kapal yang sedang berlabuh

Lampiran 5.

DEVELOPMENT OF DOMESTIC SEA CARGO BY TYPE (1989 - 1996)
(000 tons)

Type of cargo	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
General cargo	20,956	28,542	29,574	33,908	40,066	47,621	41,165	52,618
Bulk cargo	8,545	12,722	15,927	18,045	23,302	21,411	20,645	26,257
Liquid cargo	45,161	53,622	71,219	72,517	85,411	77,668	84,372	90,398
Container	1,869	1,883	2,444	2,812	3,324	379,674	516,798	859,919
Total	76,531	96,769	119,164	127,282	152,103	526,374	662,980	1,029,192

Asumption 1 Teus = 15 ton

Source : Direktorat Jenderal Perhubungan Laut

Lampiran 6.
DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL CARGO BY TYPE
(EXPORT/IMPORT)

Type of cargo	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996
General cargo	26,084	32,229	44,196	57,194	74,364	66,763	72,308	72,475
Bulk cargo	11,839	12,311	14,537	15,107	16,415	60,952	94,181	62,107
Liquid cargo	98,335	92,055	106,679	107,902	114,527	99,307	88,749	166,126
Container	8,791	12,760	13,956	22,477	31,137	11,740	22,982	36,324
Total	148,049	149,425	179,368	202,680	236,443	238,762	278,220	337,032

assumption : 1 teus = 15 tons

Source : Direktorat General of Sea Transportation

**DAFTAR PESERTA/HASIL TENDER PENGADAAN KAPAL PERTAMINA
LTTC I s/d LTTC IV (1992 - 1997)**

	Ukuran kapal (dwt)	Unit kapal ditawarkan	Jlh peserta tender (pt)	Pemenang tender	Unit diperoleh
LTTC I	1500	3	12	PT. Pelumin	1
				PT. Bumi Indonesia Tanker	1
				PT. Karsawiyana	1
	3500	3	15	PT. Bumi Indonesia Tanker	1
				PT. Karsawiyana	1
				PT. Laju Perkasa	1
	6500	2	17	PT. Bumi Indonesia Tanker	1
				PT. Karsawiyana	1
	17500	3	22	PT. Pelumin	1
				PT. Berlian Laju Tanker	1
				PT. Kwarta Daya Pratama	1
	35000	6	20	PT. Berlian Laju Tanker	1
PT. Arpeni				1	
PT. Samudra Petrindo				1	
PT. Humpuss				2	
sub total		17	86	market share PT. Humpuss	11.76%
LTTC II	1500	2	14	PT. Pelumin	1
				PT. Tridharma Wahana	1
	3500	3	15	PT. Tridharma Wahana	1
				PT. Tirta Karta Abadi	1
				PT. Pan Maritime	1
	6500	2	18	PT. Suryandra	1
				PT. Marspec (taken over by Humpuss)	1
	17500	2	23	PT. Marspec (taken over by Humpuss)	1
				PT. Tharmadhita	1
	29900	1	17	PT. Tharmadhita	1
sub total		10	87	market share PT. Humpuss	20.00%
LTTC III	1500	2	22	PT. Wintermar	1
				PT. Adhimas Putra	1
	3500	8	18	PT. Camar Mas Sakti	2
				PT. Arpeni	2
				PT. Humpuss	1
	17500	6	24	PT. Bumi Perkasa	1
				PT. Kwarta Daya Pratama	1
				PT. Adyana	1
				PT. Adhimas Putra	1
				PT. Bumi Indonesia Tanker	1
	30000	2	17	PT. Scorpa Pranedyana	1
				PT. Desira Pratama	1
sub total		15	81	market share PT. Humpuss	6.67%
LTTC IV	3500	5	14	PT. Humpuss	1
				PT. Garuda Mahakam	2
				PT. Camar Mas Sakti	2
	6500	4	24	PT. Bumi Indonesia Tanker	2
				PT. Layar Sentosa	2
				PT. Tenkindo Pandara	2
	17500	6	28	PT. Scorpa Pranedyana	1
				PT. Humpuss	1
				PT. Armada Bumi Tanker	1
	30000	2	16	PT. Berlian Laju Tanker	2
	35000	2	14	PT. Profinar	1
				PT. Humpuss	1
	sub total		18	92	market share PT. Humpuss
grand total		60	346	total market share PT. Humpuss	13.33%

Lampiran 8.

SHIPPING COMPANIES BY TYPE OF SERVICE (1989-1994)

Type of Company	1,989	1,990	1,991	1,992	1,993	1994(*)
Cargo handling						
Sea cargo delivery	571	690	747	796	844	884
Transportation arranged	395	537	616	652	826	826
Sea cargo workers cpr	386	447	569	622	914	914
	-	155	156	161	161	161

Sumber : Direktorat Jenderal Perhubungan Laut

* = data sampai Juni 1994

Status kontrak
PT. HUMPUSS INTERMODA TRANSPORTASI

No.	Nama Kapal	Type kapal	Size(dwt)	Present Employment	Akhir kontrak
1	Eka Samudra	methanol	3,336	methanol trader	-
2	Dwi Samudra	methanol	2,389	methanol trader	-
3	Tri Samudra	methanol	2,135	methanol trader	-
4	Catur Samudra	methanol	5,500	methanol trader	-
5	Panca Samudra (Heritage)	oil tanker	35,600	Pertamina/12th	Juni 2005
6	Sad Samudra (Genuine)	oil tanker	35,600	Pertamina/12th	Sept 2005
7	Sapta Samudra (HST Pte.Ltd)	oil tanker	6,500	Pertamina/12th	Mei 2006
8	Asta Samudra (Anadain)	oil tanker	17,500	Pertamina/12th	Des 2006
9	Nawa Samudra (First Topaz)	oil tanker	3,500	Pertamina/12th	Des 2007
10	Ekaputra (Cometco)	LNG	78,988	Pertamina/10th	Jan 2010
11	Dasa Samudra	oil tanker	3,500	Pertamina/12th	Mei 2008
12	Griya Asmat	oil tanker	17,500	Pertamina/10th	Apr 2009
13	(X)	oil tanker	35,000	Pertamina/10th	Juni 2009

CATATAN:

Kapal-kapal methanol dikontrak secara COA oleh PT. Humpuss Trading, dan sebagian lagi disewa secara spot oleh distributor methanol di Indonesia

Lampiran 10 :

KOMPONEN DEBT EQUITY RATIO (1994 - 1998)
PT.HUMPUSS INTERMODA TRANSPORTASI Tbk.

a. HUTANG BANK
(dalam Ribuan Rupiah)

	30 Des 1997	31 Des 1996	31 Des 1995	31 Des 1994
Pinjaman sindikasi	341.385.922	108.759.663	31.788.068	
BCA	1.461.420	2.679.820	4.306.435	5.420.833
Bank Duta	1.301.508	3.371.269	4.102.437	-
Bank Niaga	85.992	140.205	-	-
Bank Bira	741.993	-	-	-
	344.949.835	114.950.957	40.166.940	5.420.833

Dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu 1 tahun :

Pinjaman sindikasi	19.248.675			
BCA	1.461.420	1.779.381	1.700.355	1.630.254
Bank Duta	1.022.284	2.868.533	1.456.271	-
Bank Niaga	65.613	54.213	-	-
Bank Bira	260.028	-	-	-
	22.058.020	4.702.127	3.156.626	1.603.254

Saldo Jangka Panjang :

Pinjaman sindikasi	322.137.247	108.759.663	31.758.068	-
BCA	-	900.439	2.606.080	3.790.579
Bank Duta	279.224	502.736	2.646.166	-
Bank Niaga	20.379	85.992	-	-
Bank Bira	454.965	-	-	-
	322.891.815	110.248.830	37.010.314	3.790.579

Pinjaman Sindikasi Bank :

Pinjaman sindikasi bank dengan jumlah kredit maksimum sebesar US\$ 86.429.000 dibiayai oleh bank-bank berikut :

BNI 1946	US\$	43.214.500
Bank Duta		25.000.000
Bank Umum Nasional		10.000.000
Bank Universal		8.214.500
	US\$	<u>86.429.000</u>

Sindikasi tersebut dipimpin oleh BNI 1946. Pinjaman akan dibayar kembali dalam waktu 11 tahun termasuk tenggang waktu 3 tahun dan jatuh tempo pada 17 Mei 2006.

Tingkat bunga mengambang pada tahun 1997 adalah 11,389% per tahun (1996 : 11,369% 1995: 11,721%)

Pinjaman ini dijamin dengan 19,6 hektar tanah di Tanjung Priok, Jakarta Utara. Perjanjian pinjaman ini mengandung beberapa pembatasan yang harus dipenuhi seperti tidak diperkenankan untuk melakukan merger atau akuisisi, dan mengalihkan jaminan kepada pihak lain.

Bank Central Asia

Merupakan pinjaman dalam mata uang Dollar Amerika Serikat dengan jumlah kredit maksimum US\$ 3.500.000 untuk keperluan konstruksi fasilitas di Batam dengan tingkat bunga 8,5% per tahun. Pinjaman ini dijamin dengan jaminan perusahaan PT. Humpuss dan akan dibayar kembali pada 1 Mei 1998.

Bank Duta

Merupakan pinjaman dalam mata uang Rupiah untuk :

- Pembelian 200 unit petikemas pada bulan Mei 1995 dengan jumlah maksimum Rp 894.000,- dalam waktu tiga tahun yang dijamin dengan piutang usaha PT. Humpuss Trading pada HIT yang berasal dari jasa pengangkutan methanol, 200 unit petikemas dan jaminan perusahaan dari PT. Humpuss. Tingkat bunga pinjaman adalah 20,5% per tahun (1996: 20%, 1995: 20%)
- Pembelian enam buah kendaraan pada bulan Oktober 1995 dengan jumlah Rp 296.000,- dalam waktu tiga tahun yang dijamin dengan aktiva tetap yang dibeli tersebut. Tingkat bunga pinjaman adalah 20,5% per tahun (1996: 19%, 1995: 19%)
- Modal kerja SWU dan renovasi bus PPD dengan jumlah maksimum Rp 3.920.000,- pinjaman ini dijamin dengan jaminan perusahaan dari PT. Senawangi Freight Forwarding dan piutang SWU pada Pertamina. Tingkat bunga rata-rata pinjaman berkisar antara 18-21% per tahun (1996: 18-21%, 1995: 18-21%)
- Pembelian empat buah kendaraan pada bulan April 1997 dengan jumlah Rp 120.000,- dalam waktu tiga tahun yang dijamin dengan aktiva tetap yang dibeli tersebut. Tingkat bunga pinjaman adalah 20,50% per tahun

Perjanjian pinjaman ini mengandung beberapa pembatasan yang harus dipenuhi seperti tidak diperkenankan untuk mengalihkan jaminan kepada pihak lain, mengikatkan diri sebagai penjamin, melunasi pinjaman pemegang saham atau mendapatkan pinjaman.

Bank Niaga

Merupakan pinjaman dalam mata uang Rupiah untuk pembelian dua buah kendaraan pada bulan Maret 1996 dan September 1996 dengan jumlah Rp 174.000,- dalam waktu tiga tahun. Tingkat bunga rata-rata adalah 19,5% per tahun (1996: 19,56%)

Bank Bira

Merupakan pinjaman dalam mata uang Rupiah untuk pembelian kendaraan pada 1 Oktober 1997 dengan jumlah Rp 780.000 dalam waktu 3 tahun. Tingkat bunga rata-rata adalah 12,5% pertahun(tahun 1996:nil), yang dijaminakan dengan kendaraan yang dibeli.

b. HUTANG PEMBELIAN KAPAL

	1997	1996	1995	1994
Nissho Iwai Int Singapore Pte. Ltd	114.089.219	49.683.467	50.652.157	50.512.000
Hongkong Ltd	239.713.499	131.588.197	135.264.335	135.815.593
Jurong Ship Ltd	34.055.052	20.442.554	-	22.909.821
MHI (Cayman) Ltd	-	-	249.964.319	260.446.355
Humpuss Fund Co	237.956.202	255.934.200	-	-
Korea com.fin Ltd	46.576.088	-	-	-
Mitsui OSKL Ltd	-	-	28.073.335	26.324.384
	672.390.060	457.648.418	463.954.146	496.008.153

Dikurangi bagian yang jatuh tempo dalam waktu 1 tahun :

Nissho Iwai Int Singapore Pte. Ltd	6.169.750	2.830.196	2.532.372	2.230.048
Hongkong Ltd	19.749.155	8.741.468	7.817.605	6.880.784
Jurong Ship Ltd	4.256.880	2.114.746	-	2.112.253
MHI (Cayman) Ltd	-	-	25.116.355	22.178.807
Humpuss Fund Co	12.636.825	11.988.134	-	-
Korea com.fin Ltd	3.031.103	-	-	-
Mitsui OSKL Ltd	-	-	28.073.335	26.324.384
	45.843.713	25.674.544	63.539.667	59.726.276

Saldo jangka panjang :

NI Int,Singapore	107.919.469	46.853.271	48.119.785	48.281.952
NI Hongkong Ltd	219.964.344	122.846.729	127.446.730	128.934.809
Jurong Shipyard	29.798.172	18.327.808	-	20.797.568
MHI (Cayman)Ltd	-	-	224.847.964	238.267.548
Humpuss Fund.Co	225.319.377	243.946.066	-	-
Korea Com.Fin Ltd	43.544.985	-	-	-
	626.546.347	431.973.874	400.414.479	436.281.877

Nissho Iwai International (Singapore) Pte.Ltd.

Merupakan fasilitas kredit untuk pembelian kapal Asta Samudra berkapasitas 17.500 DWT dengan jumlah kredit maksimum US\$ 23.000.000. Pinjaman akan dilunasi dalam 48 kali angsuran triwulan yang dimulai Juli 1993 dengan tingkat bunga pinjaman 1,625% diatas LIBOR per tahun dimana 85% dari pinjaman akan dilunasi dalam jangka waktu 12 tahun dan 15% sisanya akan dilunasi pada saat jatuh tempo.

Pinjaman ini dijamin dengan hipotik atas kapal yang dibeli, penyerahan pendapatan sewa ke Nissho Iwai International (Singapore) Pte.Ltd. untuk pelunasan pinjaman dan bunganya, dan dengan jaminan perusahaan dari PT. HIT Tbk. serta PT. Humpuss.

Nissho Iwai Hongkong Ltd.

Merupakan fasilitas kredit yang diberikan untuk pembelian kapal Panca Samudra, masing-masing berkapasitas 35.600 DWT dengan pinjaman kredit maksimum masing-masing US\$ 34.000.000. Pinjaman akan dilunasi dalam 48 kali angsuran triwulan yang dimulai Juni 1993 dan September 1993 dengan tingkat bunga 8,125% dan 7,895% per tahun, dimana 80% dari pinjaman akan dilunasi dalam 47 angsuran pertama dan 20% sisanya dilunasi pada angsuran ke-48.

Pinjaman ini dijamin dengan 5.660 lembar saham Humpuss Sea Transport Pte. Ltd pada Genuine Maritime Ltd. SA dan Heritage Maritime Ltd. SA (sebelumnya dimiliki oleh Humpuss Inc) dengan nilai nominal US\$ 1.000 per lembar saham, penyerahan pendapatan sewa ke Nissho Iwai Hongkong Ltd. untuk pelunasan pinjaman dan bunganya, hipotik atas kapal-kapal yang dibeli dan jaminan perusahaan dari PT. Humpuss.

Jurong Shipyard Ltd.

Merupakan fasilitas kredit yang diberikan untuk pembelian kapal Sapta Samudra berkapasitas 6.500 DWT senilai US\$ 8.714.890 dengan tingkat bunga 6 % per tahun. Pinjaman akan dilunasi dalam 120 kali angsuran bulanan yang dimulai 9 Oktober 1996.

Pinjaman ini dijamin dengan penyerahan pendapatan sewa untuk pelunasan pinjaman dan bunga serta hipotik atas kapal yang dibeli.

MHI (Cayman) Ltd.

Merupakan fasilitas kredit yang diberikan untuk pembelian kapal Eka Putra, berkapasitas 136.400 meter kubik, dengan jumlah maksimum US\$ 146 juta dan tingkat bunga 8,17% pertahun. Pinjaman dilunasi melalui pembayaran setengah tahunan hingga 10 Januari 2003. Pada tahun 1996 pinjaman ini telah dilunasi.

Pinjaman ini dijamin dengan hipotik atas kapal-kapal yang dibeli, penyerahan pendapatan sewa ke MHI (Cayman) Ltd. untuk pelunasan pinjaman dan bunganya serta jaminan perusahaan dari beberapa bank dan lembaga keuangan di Jepang.

Humpuss Funding Corporation

Merupakan fasilitas kredit yang diberikan oleh Humpuss Funding Corporation (HFC) perusahaan yang mempunyai hubungan istimewa dan berkedudukan di Kepulauan Cayman pada tanggal 4 Desember 1996, kepada CSI dengan jumlah US\$ 107,4 juta dari US\$ 150 juta berupa obligasi kapal 7,72% yang jatuh tempo pada tahun 2009.

Obligasi tersebut dijamin oleh hipotik atas kapal CSI dan penyerahan hak kontrak tertentu, terutama pendapatan dari perjanjian sewa kapal dengan Pertamina.

Pinjaman tersebut mempunyai tingkat bunga 7,72% pertahun dan dilunasi dalam 26 kali angsuran setengah tahunan yang dimulai sejak 15 Juni 1997.

Korea Commercial Finance Ltd.

Merupakan fasilitas kredit yang diberikan kepada FTI dan LVMI, oleh Korea Commercial Financial Ltd. yang bertindak sebagai agen dari fasilitas pinjaman sindikasi yang diberikan oleh Commercial Bank of Korea Ltd. dan Seoul Bank, dengan jumlah maksimum US\$ 7,000,000 dan US\$ 6,700,000 untuk membiayai pembelian kapal Nawa Samudra yang berkapasitas 3.500 DWT dan kapal LVMI.

Pinjaman tersebut terdiri dari pinjaman A, B, dan C. Fasilitas pinjaman A digunakan untuk membiayai cicilan kontrak pembuatan kapal. Fasilitas pinjaman B digunakan untuk membayar bunga pinjaman A dan pinjaman C digunakan untuk membayar pinjaman A dan B untuk membiayai cicilan terakhir kontrak pembuatan kapal.

Fasilitas pinjaman A dan B harus dibayar kembali pada saat kapal diantarkan, sedangkan fasilitas pinjaman C harus dibayar kembali dalam waktu sepuluh tahun yang dimulai pada saat kapal diantarkan, sampai saat jatuh tempo dengan pembayaran setengah tahunan atas pokok dan bunga, dengan asumsi tingkat bunga 7% pertahun untuk FTI dan 7,5% pertahun untuk LVMI.

Pinjaman ini dijamin dengan :

- Penerimaan dari operasi kapal ke Korea Commercial Finance Ltd.
- Hipotik pertama atas kapal
- Surat jaminan (letter of gurantee) dari Hyundai Corporation ke Korea Commercial Finance Ltd.
- HST Pte. Ltd menjaminkan seluruh sahamnya pada FTI dan LVMI kepada Korea Commercial Finance Ltd.

Mitsui OSK Lines Ltd.

Merupakan pinjaman yang diberikan oleh Mitsui OSK Lines Ltd. perusahaan yang mempunyai hubungan istimewa kepada CSI untuk pengadaan kapal LNG.

Pinjaman ini tidak dibebani bunga dan tidak mempunyai jangka waktu pengembalian yang tetap. Pada tahun 1996, pinjaman ini telah dilunasi.

c. HUTANG SEWA GUNA USAHA

Perseroan mempunyai transaksi jual sewa guna usaha dengan beberapa perusahaan pembiayaan untuk kapal dan kendaraan Perseroan.

Jadwal pembayaran angsuran sewa guna usaha ke perusahaan pembiayaan sebagai berikut :

	1997	1996	1995	1994
kurang dari 1 th	804.310	1.760.340	3.145.605	2.937.367
antara 1 - 2 th	365.661	224.798	1.265.185	3.692.592
lebih dari 2 th	62.582	-	-	106.027
Jumlah	1.232.553	1.985.138	4.410.790	6.735.986
beban bunga	(183.436)	(146.431)	(422.836)	(930.689)
Nilai tunai angsuran	1.049.117	1.838.707	3.987.954	5.805.297
jatuh tempo dlm 1 th	(710.273)	(1.615.463)	(2.816.671)	(2.397.639)
Sisa	338.844	223.244	1.171.283	3.407.658

d. HAK MINORITAS PADA ANAK PERUSAHAAN

Merupakan hak minoritas atas pendapatan, deviden dan modal atas anak-anak perusahaan berikut :

Anak perusahaan :	Persentase
PT. Humpuss Terminal Petikemas	48,20 %
PT. Senawangi Wisamarta Utama	0,02 %
PT. Senawangi Sempati	30,00 %
PT. Senawangi Freight Fowarding	0,50 %
PT. Senawangi Graha Segara	0,50 %
Cometco Shipping Inc.	49,00 %
Humolco Trans. Inc	45,00 %

	1997	1996
Saldo hak minoritas awal tahun	49.492.088	27.797.205
Hak minoritas atas laba anak pers	22.329.548	14.468.773
Hak minoritas atas pembgn deviden	(33.499.239)	(9.037.766)
Hak minoritas atas tambahan modal	135.121.666	15.627.591
Hak minoritas atas selisih kurs karena penjabaran lap.keu	24.157.762	636.285
saldo hak minoritas akhir tahun	197.601.825	49.492.088

6. MODAL SAHAM

Rincian modal disetor perseroan dengan nilai nominal Rp 500 (Rupiah penuh) per saham pada tanggal 31 Desember 1997 adalah sebagai berikut :

Pemegang saham	jumlah saham	nilai	kepemilikan
PT. Humpuss	375.980.000	187.990.000	83,55 %
Lain-lain(kurang dari 5%)	74.020.000	37.010.000	16,45 %
	450.000.000	225.000.000	100,00

Rincian modal disetor Perseroan dengan nilai nominal Rp 1.000 (Rupiah) per saham pada tanggal 31 Desember 1996 adalah sebagai berikut :

Pemegang saham	Jumlah saham	nilai	kepemilikan
PT. Humpuss	44.990.000	44.990.000	99,98 %
Koperasi Karyawan HST	10.000	10.000	0.02 %

RASIO-RASIO PENGUKUR KINERJA SUATU PERUSAHAAN

RASIO PROFITABILITAS :

- Return on Equity (ROE) : merupakan indikator untuk menilai kemampuan manajemen mengoperasikan perusahaan secara efisien, jumlah ROE akan menentukan seberapa besar keuntungan yang diperoleh sebuah perusahaan dibanding deposito atau investasi lainnya, jika ada perusahaan yang ROE-nya melebihi deposito dapat diartikan manajemen perusahaan telah menjalankan perusahaan dengan baik dan efisien.
- Return On Investment (ROI) : sumber investasi sebuah perusahaan bisa bermacam-macam, misalnya dari equity atau bisa dari pinjaman dimana dana investasi dapat merupakan kombinasi dari keduanya, semakin tinggi ROI berarti semakin bagus kinerja sebuah perusahaan, namun harus dilihat jika proyek tersebut dibiayai hutang, bunga hutang yang diatas return menunjukkan bahwa proyek tersebut masih rugi namun lazimnya dana investasi akan merupakan kombinasi dari equity dan pinjaman sehingga kadang dianggap kurang menggambarkan kinerja profitabilitas karena komponen investasi masih harus dipilah lagi antara dana pinjaman dan modal sendiri.
- Net Profit Margin (NPM) : menggambarkan jumlah laba bersih terhadap penjualan bersih perusahaan, semakin tinggi NPM berarti kemampuan perusahaan mengukir pendapatan semakin bagus.

RASIO SOLVABILITAS :

- Debt to Equity Ratio (DER) : DER akan menguji sejauh mana resiko yang dipikul perusahaan terhadap jumlah hutangnya, semakin tinggi DER berarti resiko perusahaan untuk mengembalikan hutang-hutangnya semakin tinggi pula. DER menggambarkan resiko yang bakal diterima sebuah perusahaan terhadap hutangnya, sejauh mana kemampuan modal sendiri sebuah perusahaan mengembalikan hutang-hutangnya, semakin tinggi DER risikonya semakin besar yang membuat perusahaan harus dapat mengelola hutangnya secara baik, jangan menginvestasikan pinjaman jangka pendek ke investasi yang sifatnya jangka panjang, sebagai contoh adalah sektor properti yang sebelum krisis cukup banyak meminjam uang atau mengeluarkan commercial paper yang pada saat krisis banyak terkena default, karena sektor properti merupakan investasi jangka panjang. DER yang tinggi bukan berarti perusahaannya jelek hanya berarti risikonya menjadi lebih besar.
- Debt to total Assets Ratio (DAR) : akan menghitung sejauh mana resiko perusahaan terhadap total kewajiban dibanding jumlah kewajiban dan modal sendiri, komponen ini dianggap perlu karena dana investasi sebuah perusahaan berasal dari modal sendiri dan pinjaman.

RASIO LIKUIDITAS :

- ☐ Current Ratio : menghitung kemampuan aset lancar perusahaan terhadap kewajiban jangka pendeknya
- ☐ Quick Ratio : menghitung sejauh mana kekuatan aset lancar sebuah perusahaan setelah dikurangi jumlah uang muka dan dibayar dimuka terhadap kewajiban lancarnya.

PT. HUMPUSS INTERMODA TRANSPORTASI
AUDIT-RESTATEMENT

Rupiah'000	1993 (UN AUDIT)	1994	1995	1996	1997
Pendapatan/ Revenue	116,066,545	171,913,357	203,010,175	241,932,960	278,794,422
Laba kotor/ Gross profit	70,428,735	86,389,265	98,719,581	104,547,756	122,686,605
Laba usaha kotor/ Operating income	51,386,615	69,584,665	78,636,319	80,713,333	89,670,529
Laba sebelum hak minoritas/ Profit before minority interest	21,043,266	32,720,464	35,893,477	37,163,621	47,293,700
Laba bersih/ Net profit	12,544,810	21,866,746	23,463,657	22,694,848	24,964,152
Jumlah saham beredar(untuk)/ Shares	5,000,000	10,000,000	20,000,000	45,000,000	450,000,000
Laba per-saham (rupiah)/ Profit/ shares	0	459	280	194	86
Modal kerja bersih/ Net working capital	(36,906,946)	(60,747,748)	(14,627,772)	54,036,614	(48,226,612)
Jumlah aktiva/ Asset	522,997,975	616,410,625	662,428,654	829,243,819	1,672,296,726
Jumlah investasi(>50%)/ Investment(>50%)	0	0	0	0	45,000
Aktiva tetap/ Fixed asset	447,954,596	526,328,387	497,901,982	553,451,806	1,025,827,058
Jumlah kewajiban/ Liabilities	505,858,861	574,454,867	567,040,598	673,271,525	1,118,676,488
Profit margin/ Profit margin	11.00%	13.00%	12.00%	9.00%	9.00%
Rasio laba thd aktiva/ Return on asset	4.00%	5.00%	5.00%	4.00%	3.00%
Rasio pendapatan thd aktiva tetap/ Asset turn over	26.00%	33.00%	41.00%	44.00%	27.00%
Rasio laba thd ekuitas/ Return on equity	153.00%	96.00%	53.00%	35.00%	13.00%
Rasio lancar/ Current ratio	62.00%	53.00%	88.00%	142.00%	74.00%
Rasio kewajiban thd ekuitas/ Debt to equity	3.7X	1.7X	8.4X	6.3X	3.1X
Rasio kewajiban thd aktiva/ Debt to asset	97.00%	93.00%	86.00%	81.00%	67.00%

Lampiran 12.

**PT. HUMPUSS INTERMODA TRANSPORTASI Tbk
dan ANAK PERUSAHAAN**

NERACA KONSOLIDASI
31 Desember 1996 dan 1997

	1997	1996
AKTIVA		
AKTIVA LANCAR		
Kas dan setara kas	79,139,332	54,013,685
Piutang usaha - setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar :		
Rp 1.269.663 - 31 Desember 1997		
Rp 1.001,684 - 31 Desember 1996		
- pihak ketiga	20,662,154	13,914,646
- pihak yang mempunyai hubungan istimewa	2,683,497	7,658,054
Piutang lain-lain - setelah dikurangi penyisihan piutang ragu-ragu sebesar :		
Rp nihil - 31 Desember 1997		
Rp nihil - 31 Desember 1996		
- pihak ketiga	6,857,835	2,932,361
- pihak yang mempunyai hubungan istimewa	12,238,715	5,653,606
Persediaan	1,773,677	1,368,547
Biaya dibayar dimuka dan uang muka	9,084,123	95,774,346
Uang muka pajak	2,283,008	1,331,331
Jumlah aktiva lancar	134,722,341	182,646,576
Penyertaan saham	45,000	
AKTIVA TETAP		
setelah dikurangi akumulasi penyusutan sebesar :		
Rp 354.055.442 - 31 Desember 1997		
Rp 166.631.054 - 31 Desember 1996	1,025,827,058	553,451,806
AKTIVA KSO	437,213,602	52,061,916
AKTIVA LAIN-LAIN		
Biaya ditangguhkan	20,523,792	12,630,055
Uang jaminan	53,964,933	28,453,466
Jumlah aktiva lain-lain	74,488,725	41,083,521
Total	1,672,296,726	829,243,819

	1997	1996
KEWAJIBAN		
KEWAJIBAN JANGKA PENDEK		
Cerukan bank	4,597,717	4,577,598
Hutang usaha :		
-pihak ketiga	9,122,481	4,441,207
-pihak yg mempunyai hubungan istimewa	2,242,761	5,230,211
Hutang pajak	6,189,048	6,352,886
Hutang lain-lain :		
-pihak ketiga	31,113,563	
-pihak yg mempunyai hubungan istimewa	7,643,956	49,881,038
Hutang deviden		3,000,000
Pendapatan yang ditangguhkan	15,081,970	4,467,539
Biaya yang masih harus dibayar dan uang muka:		
-pihak ketiga	21,982,795	17,854,766
-pihak yg mempunyai hubungan istimewa	97,570	812,583
Kewajiban jangka panjang yg jatuh tempo dalam waktu satu tahun:		
-hutang bank	22,058,020	4,702,127
-hutang pembelian kapal	45,843,713	25,674,544
-hutang sewa guna usaha	710,273	1,615,463
Jumlah kewajiban jangka pendek	166,683,867	128,609,962
KEWAJIBAN JANGKA PANJANG		
Kewajiban jangka panjang setelah dikurangi bagian yg jatuh tempo dalam waktu satu th:		
-Hutang bank	322,891,815	110,248,830
-Hutang pembelian kapal	626,546,347	431,973,874
-Hutang sewa guna usaha	338,844	223,244
Pajak pertambahan nilai yang ditangguhkan	2,215,615	2,215,615
Jumlah kewajiban jangka panjang	951,992,621	544,661,563
Jumlah Kewajiban	1,118,676,488	673,271,525
HAK MINORITAS PADA ANAK PERUSAHA	197,601,825	49,492,088

	1997	1996
EKUITAS		
Modal Saham - nilai nominal Rp 500 (Rupiah penuh) per saham pada tahun 1997 1996 : Rp 1.000 (Rupiah penuh)		
Modal Dasar : 600.000.000 saham pada tahun 1997 50.000.000 saham pada tahun 1996		
Modal ditempatkan dan disetor penuh : 450.000.000 saham - 31 Desember 1997 45.000.000 saham - 31 Desember 1996	225,000,000	45,000,000
Agio Saham	12,950,000	
Ekuitas anak perusahaan yg berasal dari penyajian kembali laporan keuangan konsolidasi tahun-tahun sebelumnya		40,830,322
Selisih nilai transaksi restrukturisasi entitas sependangali	9,458,816	
selisih kurs karena penjabaran laporan keuangan	100,844,561	1,938,456
Saldo laba	7,765,036	18,711,428
Jumlah ekuitas	356,018,413	106,480,206
JUMLAH KEWAJIBAN DAN EKUITAS	1,672,296,726	829,243,819

Penyebaran kapal aliansi global pada jaringan rute Transpasifik dan Asia/Eropa Utara mulai 1 Januari 1996 (mingguan)				
Aliansi	Armada (unit)	Kapasitas (TEU)	Transpasifik	Asia/Eropa Utara
APL, OOCL, MOL, Nedlloyd	65	229,500	PS1,PS2,PS3,PS4 PN1,PN2,RTW	JEX,AE,CEX
Sea-Land, Maersk	66	224,600	TP1,TP2,TP3 TP4,TP5,TP6	AE1,AE2
NYK, Hapag, NOL, P&O Containers	65	222,600	FEX,SCX,JCX, RTW,AEX	AE1,AE2,AE3
Hanjin, DSR-Senator, Cho Yang	67	194,250	RTW1,RTW2,PS1 PS2,PN,AWE,AMA	AE1,AE2
K Line, Hyundai, Yangming (*)	49	188,950	PS1,PS2,PS3,ASX, PN1,PN2	AE1,AE2
Total	312	1,059,900	31 servis	12 servis

Catatan: (*) K Line dan Hyundai hanya bekerja sama pada rute Transpasifik : K Line dan Yangming bekerja sama pada rute Pasifik dan jalur perdagangan Asia/Utara.

PN : Pacific Southwest

JEX : Japan Express

FEX : Far East Express

AEX : Asia-PS

AMA : Asia-USEC

PN : Pacific Northwest

CEX : China Express

SCX : South China Express

ASX : Asia-PS

RTW : Round The World

TP : Trans-Pacific

AE : Asia - Europe

JCX : Japan China Express

AWE : Asia-US East Coast

DAFTAR RUJUKAN

PT. Data Consult Inc. Indonesian Transportation Industry (Land, Sea and Air Transportation) Opportunities and Prospect Until Year 2000. (May, 1995)

PT. Data Consult Inc. Indonesian Petrochemical Industry, Current State and Prospects Until Year 2000. (January 1996)

Paket Kebijakan 21 November 1988, Himpunan Peraturan Perundangan-undangan Paket Kebijakan Bidang Industri, Perdagangan, Pertanian dan Perhubungan Laut. Dilengkapi dengan Penjelasan Pokok-Pokok Paknov 21.

PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. Laporan Tahunan 1997.

PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. Prospektus. 25 Nopember 1997.

PT. Humpuss Intermoda Transportasi Tbk. Information Memorandum. 27 Nopember 1997.

Humpuss Intermoda Transportasi. Diversification to Ensure Future Growth. Indonesia Equity Research. Bahana Securities. 16 Oktober 1997.

David, Fred R. Strategic Management. Sixth Edition. Upper Saddle River, New Jersey.: Prentice-Hall, 1997.

Michael A. Hitt, R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson. Menyongsong Era Persaingan dan Globalisasi.

Amir M.S. Peti Kemas. Masalah dan Aplikasinya. PT. Pustaka Binaman Pressindo. 1997. Seri Umum No.19.

PT. Berlian Laju Tanker Tbk. Neraca Konsolidasi 1997. Hans Tuanakotta & Mustofa.