

**KAPABILITAS PERTAMINA DALAM PENDISTRIBUSIAN GAS  
(Studi pada PT Mulia Bintang Sejahtera)**

Naskah Publikasi



Oleh

**TRIMANDONNA  
NIM.100563201240**

**PROGRAM STUDI ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN POLITIK  
UNIVERSITAS MARITIM RAJA ALI HAJI  
TANJUNGPINANG  
2014**

## SURAT PERSETUJUAN DOSEN PEMBIMBING

Yang bertanda tangan dibawah ini adalah Dosen Pembimbing Skripsi mahasiswa yang disebut dibawah ini :

Nama : TRIMANDONNA  
NIM : 100563201240  
Jurusan/Prodi : ILMU ADMINISTRASI NEGARA  
Alamat : JL. R.E MARTADINATA KM.6 No. 9 TANJUNGPINANG  
Nomor Telp : 081991481421  
Email : tri\_madonnaNababan@yahoo.co.id  
Judul Naskah : KAPABILITAS PERTAMINA DALAM PENDISTRIBUSIAN GAS (Studi pada PT Mulia Bintang Sejahtera)

Menyatakan bahwa judul tersebut sudah sesuai dengan aturan tata tulis naskah ilmiah dan untuk dapat diterbitkan.

Tanjungpinang, Oktober 2014

Yang menyatakan,

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

Agus Hendrayady  
NIDN. 1005087301

Wahjoe Pangestoeti  
NIDN. 0713097001

## KAPABILITAS PERTAMINA DALAM PENDISTRIBUSIAN GAS

(Studi Pada PT Mulia Bintang Sejahtera)

**Trimandonna  
Agus Hendrayady  
Wahjoe Pangestoeti**

Program Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik  
Universitas Maritim Raja Ali Haji  
[Tri\\_madonnaNababan@yahoo.co.id](mailto:Tri_madonnaNababan@yahoo.co.id)

### Abstrak

PERTAMINA merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dibidang energi yang meliputi minyak, gas, dan energi baru yang tentunya memiliki banyak pegawai yang terbagi atas beberapa departemen. Pertamina memiliki salah satu unit bisnis yang dinamakan *Unit Domestic Gas* yang merupakan unit yang memasarkan LPG dan produk-produk lainnya di Indonesia. Sejak tahun 1968, *Unit Domestic Gas* telah berkomitmen untuk melayani seluruh masyarakat Indonesia dengan menyediakan LPG sebagai bahan baku dan bahan bakar industri, rumah tangga, dan komersial dengan menggunakan brand “elpiji”. Akhir-akhir ini elpiji lebih dikenal dan dekat dengan masyarakat karena adanya program pemerintah untuk mengkonversi minyak tanah dengan elpiji, yang ternyata telah terbukti lebih ekonomis, efisien dan ramah lingkungan. Pertamina menjalankan kegiatan bisnisnya berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola korporasi yang baik sehingga dapat berdayasaing tinggi di era globalisasi. Dalam pendistribusian gas, pertamina di bantu oleh anak perusahaan. PT Mulia Bintang Sejahtera dalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang pendistribusian gas untuk gas ukuran 3kg. Permasalahan yang saat ini sering terjadi adalah seringnya terjadi kekosongan gas di pangkalan-pangkalan yang mengakibatkan kelangkaan sehingga masyarakat sulit untuk mendapatkan gas ini. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan informan penelitian yaitu *key informan* dan responden. Penelitian ini bertujuan agar dapat mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kapabilitas PT MBS dalam mendistribusikan gas. Kapabilitas PT Bintang Mulia Sejahtera dalam mendistribusikan gas dipengaruhi oleh bagaimana kemampuan dari PT tersebut untuk mendistribusikan gas secara merata sesuai dengan lokasi pendistribusiannya, sehingga gas ukuran 3 kilogram tersebut tidak sulit untuk didapat oleh masyarakat. Kapabilitas PT Mulia Bintang Sejahtera dalam mendistribusikan gas dipengaruhi oleh bagaimana kemampuan dari PT tersebut untuk mendistribusikan gas secara merata sesuai dengan lokasi pendistribusiannya, sehingga gas ukuran 3 kilogram tersebut tidak sulit untuk didapat oleh masyarakat. Agar dapat memenuhi kebutuhan masyarakat akan gas ukuran 3 kilogram, sebaiknya PTMBS dan Pertamina menerapkan sistem pendistribusian tertutup, mana sistem ini membatasi ruang gerak masyarakat agar tidak membeli gas ukuran 3 kg digudang PT MBS.

Kata kunci: Pendistribusian, Kapabilitas

# KAPABILITAS PERTAMINA DALAM PENDISTRIBUSIAN GAS

(Studi Pada PT Mulia Bintang Sejahtera)

**Trimandonna  
Agus Hendrayady  
Wahjoe Pangestoeti**

Program Ilmu Administrasi Negara Fakultas Ilmu Sosial dan Politik  
Universitas Maritim Raja Ali Haji  
[Tri\\_madonnaNababan@yahoo.co.id](mailto:Tri_madonnaNababan@yahoo.co.id)

## Abstract

*PERTAMINA is a State Owned Enterprises in the field of energy including oil, gas, and energy that would have a lot of employees are divided into several departments. The company owns one of the business units called Domestic Gas Unit, a unit that markets LPG and other products in Indonesia. Since 1968, the Domestic Gas Unit has been committed to serving the entire masyarakat Indonesia by providing LPG as raw material and fuel industries, household, and commercial use of the brand "LPG". Lately LPG better known and close to the community because of the government's program to convert kerosene to LPG, which was already proven to be more economical, efficient and environmentally friendly. Pertamina to run its business activities based on the principles of good corporate governance can be energized so high in the era of globalization. In gas distribution, assisted by Pertamina subsidiaries. PT Mulia Bintang Sejahtera is company engaged in the distribution of gas to the gas 3kg size. Problems that often occur at this time is that it often void of gas in bases thus resulting scarcity society is difficult to get gas. This research uses descriptive qualitative research with key informants the research informants and respondents. The aim of this study in order to determine what factors are mempengaruhi PT MBS capabilities in distributing gas. PT Mulia Bintang Sejahtera capability in distributing gas is influenced by how the ability of PT is to distribute the gas evenly distributed according to location, so the 3-kilogram gas is not hard to come by society. Capability PT Mulia Bintang Sejahtera in distributing gas is influenced by how the ability of PT to distribute the gas evenly distributed according to location, so the 3-kilogram gas is not hard to come by society. In order to meet local needs 3-kilogram gas, Pertamina should PTMBS and implement a closed distribution system, where the system is limiting the space for the public not to buy gas the size of 3 kg in warehouse PT MBS.*

*Keywords: Distribution, Capability*

## I. PENDAHULUAN

Sebuah organisasi pasti akan berusaha keras untuk mewujudkan keberhasilan dan meningkatkan kinerjanya. Untuk meningkatkan kinerja diperlukan suatu organisasi yang mempunyai budaya berprestasi. Hal tersebut hanya mungkin dilakukan oleh sumber daya manusia organisasi yang memiliki kompetensi yang sesuai (Wibowo, 2013:1).

Dalam sebuah organisasi, sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi sangat diperlukan, oleh karena itu kemampuan kerja sumber daya manusia itu juga merupakan suatu hal yang harus dinilai. Dengan adanya kemampuan kerja yang baik dari anggota organisasi, tentu saja akan memberikan hasil (*output*) yang memuaskan. Setiap organisasi pasti mengharapkan dan berupaya sekuat tenaga untuk dapat mencapai tujuan kinerja yang ditetapkan sebelumnya. Meskipun banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan maupun kegagalannya mencapai tujuan tersebut, namun untuk sebagian besar ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Baik sebagai pekerja dilapisan bawah, menengah, maupun mereka yang menduduki jabatan pimpinan puncak.

Begitu pentingnya kemampuan kerja, karena kemampuan kerja tersebut dapat menilai bagaimana kinerja pegawai. Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen

perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya (Fahmi, 2013:136). Kapabilitas sangat berpengaruh terhadap peningkatan kemajuan atau perubahan yang lebih baik untuk mencapai tujuan perusahaan. Keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan tugas individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh bagaimana kemampuan kerja dari sumber daya manusia yang melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik.

Keunggulan daya saing (*Competitive Advantage*) suatu perusahaan sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam mengelola market (*market oriented*) dan kemampuan organisasi dalam memanfaatkan keunikan sumber daya yang dimilikinya (*resources*). *Strategic Agresiveness* perusahaan diukur dengan melihat kesesuaian antara karakteristik strategi daya saing perusahaan dan faktor-faktor keberhasilan strategi yang kritis (Ansoff and McDonnell, 1990).

Minyak dan gas bumi merupakan sumber daya alam yang dikuasai oleh negara dan merupakan komoditas vital yang memegang peranan penting dalam penyediaan bahan baku industri. Pemenuhan kebutuhan itu penting, oleh karena itu sumber daya alam tersebut harus di kelola seoptimal mungkin agar dapat dimanfaatkan sebesar-besarnya oleh masyarakat.

PERTAMINA merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang

bergerak dibidang energi yang meliputi minyak, gas, dan energi baru yang tentunya memiliki banyak pegawai yang terbagi atas beberapa departemen. Pertamina memiliki salah satu unit bisnis yang dinamakan *Unit Domestic Gas* yang merupakan unit yang memasarkan LPG dan produk-produk lainnya di Indonesia. Sejak tahun 1968, *Unit Domestic Gas* telah berkomitmen untuk melayani seluruh masyarakat Indonesia dengan menyediakan LPG sebagai bahan baku dan bahan bakar industri, rumah tangga, dan komersial dengan menggunakan brand “elpiji”. Akhir-akhir ini elpiji lebih dikenal dan dekat dengan masyarakat karena adanya program pemerintah untuk mengkonversi minyak tanah dengan elpiji, yang ternyata telah terbukti lebih ekonomis, efisien dan ramah lingkungan. Pertamina menjalankan kegiatan bisnisnya berdasarkan prinsip-prinsip tata kelola korporasi yang baik sehingga dapat berdayasaing tinggi di era globalisasi ([www.PERTAMINA.com](http://www.PERTAMINA.com)).

Dalam pendistribusian ini, PERTAMINA di bantu oleh anak-anak perusahaan yang berbentuk PT (Perseroan Terbatas). Salah satu anak perusahaan yang berwenang untuk mendistribusikan gas ini adalah PT Mulia Bintang Sejahtera, PT ini khusus untuk mendistribusikan gas ukuran 3 kilogram yang nanti akan di distribusikan ke pangkalan-pangkalan.

Pada umumnya, tujuan pendirian sebuah PT hanya untuk mendapatkan keuntungan yang sebesar-besarnya dari pelanggan, tetapi menurut penulis apabila

sebuah PT hanya mementingkan keuntungan, mereka harus juga menjaga kualitas produk mereka dan menjaga kepercayaan pelanggan.

LPG merupakan salah satu produk negara yang pengelolaannya dilimpahkan kepada Pertamina. Tahun 2007 adalah tahun dimana pemerintah gencar-gencarnya melakukan sosialisasi penggunaan LPG bagi konsumsi rumah tangga dan industri kecil sekaligus membagikan kompor gas beserta tabung gas elpiji ukuran 3 kilogram secara gratis kepada masyarakat. Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 104 tahun 2007 tentang penyediaan, pendistribusian, dan penetapan harga LPG tabung 3 kilogram dan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) No. 21 Tahun 2007 tentang penyelenggaraan Penyediaan Pendistribusian LPG tabung 3 kilogram, menjadi dasar hukum dari kebijakan tersebut (Tabina:2009)

LPG ini sangat di terima oleh masyarakat, ini terbukti dengan telah dipergunakannya sebanyak 44.149.757 tabung elpiji 3 kilogram yang dipakai oleh sekitar 44.149 juta kepala keluarga atau rumah tangga yang telah mendapatkan paket gratis berupa kompor dan tabung elpiji ukuran 3 kilogram dari pemerintah (kementerian ESDM, SABTU, 25 DESEMBER 2010 13:46 WIB)

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan ada suatu masalah yang terjadi pada pendistribusian LPG, yaitu kurangnya

kemampuan PERTAMINA dalam mencukupi kebutuhan bahan bakar masyarakat. Ini terlihat pada saat terjadinya kekosongan pada kios-kios yang menjual LPG untuk ukuran 3 kilogram (Media online, Radar Kepri, 11 Mei 2013).

Rencana pemerintah yang tadinya mengambil kebijakan konversi minyak tanah ke gas LPG dengan tujuan untuk meningkatkan ekonomi kerakyatan malah kini menghadirkan masalah baru bagi masyarakat. Masalah baru tersebut yakni sulitnya untuk mendapatkan gas ukuran 3 kilogram. Ini terlihat pada saat bersamaan di beberapa pangkalan resmi terjadi kekosongan stok gas ukuran 3 kilogram. Tentu saja ini menimbulkan efek negatif bagi masyarakat. Efeknya yaitu kelangkaan yang membuat masyarakat sekitar mau tidak mau harus kembali lagi menggunakan minyak tanah. Sebagaimana perilaku pasar, apabila mengalami kenaikan harga barang, maka perilaku agen-agen atau kios-kios gas juga serupa. Mereka akan cenderung mempersiapkan stok gas sebanyak mungkin lalu menghentikan penjualan, akibatnya adalah kelangkaan gas di masyarakat.

Gas ukuran 3 kilogram adalah produk gas yang menjadi kebutuhan pokok yang akan menjadi aset penimbunan. Dalam hal ini sangat dibutuhkan pengawasan dari pemerintah dan Pertamina. Tentu saja Pertamina harus bertindak tegas terhadap kios-kios yang melakukan pelanggaran dan juga terhadap kios-kios yang melakukan pelanggaran terhadap pendistribusian gas

harus di tindak pidana dan di cabut izin usahanya (Jaringnews.com, Senin 25 Februari 2013 17:49 WIB). Berangkat dari masalah ini, penulis terdorong untuk meneliti dan menulis penelitian dengan judul sebagai berikut: “Kapabilitas Pertamina dalam Pendistribusian Gas (Studi pada PT Mulia Bintang Sejahtera)”.

## II. LANDASAN TEORI

### A. KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEJIK

Manajemen adalah proses dari rangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian atau pengawasan, yang digunakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan melalui pemanfaatan SDM dan sumber daya lainnya. Sedangkan strategi, merupakan rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditujukan untuk mencapai tujuan tertentu.

Di antara pakar *strategic management*, seperti Grant (dalam Soebagijo, 2004:22) mengartikan strategi sebagai keseluruhan rencana dari pendayagunaan sumberdaya-sumberdaya untuk menciptakan suatu posisi yang menguntungkan. Pendapat senada juga dikemukakan oleh Barney (1997) yang mengartikan strategi sebagai suatu pola alokasi sumberdaya yang memungkinkan organisasi dapat mempertahankan kinerjanya. Secara umum dapat disimpulkan bahwa manajemen strategik melibatkan penciptaan dan pembentukan masa depan, sesuai dengan perkembangan masa lalu,

yang lebih bersifat mengkonstruksi dari pada memprediksi dan menanggapi kenyataan masa depan yang telah diprediksi sebelumnya.

Berdasarkan pendapat diatas dapat diambil kesimpulan bahwa manajemen strategik itu adalah proses atau rangkaian tindakan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh, disertai penetapan cara pelaksanaannya yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran dalam organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen strategik sebagai suatu konsep yang terkait dengan faktor waktu melibatkan suatu proses yang kontinu dan interatif dalam mencapai tujuan organisasi yang sesuai dengan kondisi lingkungan yang dihadapinya. Oleh karena itu manajemen strategik dapat digunakan untuk mengidentifikasi kegiatan yang menjanjikan dan berfokus pada sumber daya (alam, manusia, dan buatan) untuk pengembangan jangka panjang serta menguntungkan (Hubeis, 2014:6).

Manfaat utama manajemen strategik adalah untuk mempelajari mengapa banyak organisasi-organisasi yang sukses dan juga mengapa banyak organisasi yang gagal. Manajemen strategik menyempurnakan proses perencanaan strategik yang ada agar menjadi lebih lengkap. Pendekatan-pendekatan manajemen strategik akan memberikan arah atau panduan yang lebih jelas mengenai masa depan organisasi. Hal

ini akan mempermudah organisasi dalam mewujudkan cita-citanya karena dengan arah yang jelas organisasi dapat menyusun langkah-langkah yang jelas pula.

Menurut David (2002:15) manfaat manajemen strategik yaitu,

1. Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional pada pilihan strategi.
2. Merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer dan karyawan.
3. Proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan latihan inisiatif serta imajinasi.
4. Mendatangkan laba
5. Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal



6. Pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing
7. Meningkatnya produktivitas karyawan
8. Berkurangnya penolakan terhadap perubahan
9. Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan

Ada banyak cara untuk mempelajari manajemen strategik, sebagian bersifat pedagogik dibanding yang lainnya. Salah satu metodenya adalah dengan mengklasifikasikan manajemen strategik menjadi *school of thought* (mashab-mashab) dan ini dalam kaitannya dengan pengajaran dan pembelajaran sebuah metode yang kreatif (Brannback, dalam Kusumadmo, 2012:3). Diskusi yang di dasarkan pada mashab jauh lebih mudah dari pada upaya untuk mendeskripsikan langkah-langkah yang seharusnya di masukkan atau yang seharusnya tidak di masukkan ke dalam proses manajemen stratejik. Dengan perkataan lain, pembahasan tentang manajemen strategik akan lebih mudah apabila didasari oleh mashab-mashab yang ada.

Dalam perkembangan literatur, telah muncul berbagai aliran atau perspektif untuk menjawab pertanyaan mendasar dari manajemen strategik, yaitu bagaimana cara organisasi dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang diinginkan atau dimilikinya (Soemadihardjo, 2004:26).

## B. KAPABILITAS

Organisasi adalah sekumpulan orang yang memiliki tujuan yang sama dan sepakat bekerja sama untuk mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Berdasarkan definisi tersebut, karakteristik sebuah organisasi adalah memiliki tujuan berbeda dari organisasi lainnya, berisi orang-orang yang sepakat terhadap tujuan dan ada pembagian tugas yang tercermin dalam sebuah struktur (Fahmi, 2013:2). Pada zaman modern ini, keberadaan organisasi sangat di perlukan untuk mencapai tujuan-tujuan bersama secara efisien di tengah situasi yang semakin kompleks. Keberadaan organisasi memungkinkan pencapaian tujuan-tujuan yang sulit di capai oleh individu secara perorangan menjadi lebih mudah karena adanya kerja sama antar individu yang memungkinkan terjadinya sinergi antar potensi individual. Sinergi adalah akumulasi kekuatan kelompok yang besarnya melebihi penjumlahan masing-masing individu jika bekerja secara sendiri-sendiri (Hubeis dan Najib, 2014:2).

Setiap organisasi, baik organisasi yang bersifat *profit* seperti perusahaan maupun organisasi yang bersifat *nonprofit* seperti organisasi massa, yayasan, dan lain-lainnya tentu menginginkan adanya pertumbuhan dan keberlanjutan dalam setiap aktivitasnya. Secara ilmiah organisasi pasti mengalami siklus hidup yang dapat digambarkan sebagai daur hidup organisasi. Dalam siklus hidup organisasi terlihat adanya organisasi yang mampu

memperpanjang kehidupannya dan yang tidak mampu bertahan, serta organisasi yang mampu hidup sampai ratusan tahun, di samping yang gagal mempertahankan eksistensinya sebelum masa pertumbuhan dimulai. Untuk itu, diperlukan penelitian dan pengembangan yang berkesinambungan.

Banyak organisasi yang mengalami kepanikan ketika menghadapi situasi persaingan yang sangat tinggi karena tantangan yang dihadapi saat ini jauh lebih besar dari yang pernah dihadapi masa lalu. Untuk itu diperlukan pendekatan manajemen strategik. Menurut Nawawi (hal, 149) manajemen strategik merupakan arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Kapabilitas organisasi merupakan elemen penting dalam manajemen stratejik dan manajemen sumber daya manusia. Kapabilitas organisasi merupakan elemen penting yang dapat menunjang keberhasilan pencapaian kinerja perusahaan khususnya pada situasi bisnis yang turbulen. Kapabilitas organisasi menjadi sangat penting untuk dikenali dan diidentifikasi agar memastikan keberhasilan pencapaian kinerja. Semakin tepat perusahaan mengidentifikasi elemen kapabilitas organisasi pada lingkungan yang turbulen, semakin baik pula perusahaan tersebut memastikan pencapaian kinerja. Kajian literatur membuktikan bahwa kapabilitas organisasi merupakan hasil pengaruh dari

tiga variabel, yakni kepemimpinan, budaya, dan perilaku politik organisasi (dalam Talib:2010). Kapabilitas organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi. Setiap elemen kapabilitas organisasi mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja perusahaan dengan koefisien korelasi tertentu.

Sebuah organisasi yang baik, haruslah memiliki kapabilitas yang sempurna untuk mewujudkan tujuan dari organisasi tersebut. Kapabilitas adalah kumpulan sumberdaya yang menampilkan tugas atau aktivitas tertentu secara integratif. Biasanya kapabilitas organisasi ditentukan berdasarkan 2 pendekatan yaitu pendekatan fungsional dan pendekatan rantai nilai (Hubeis dan Najib, 2014:47).

Pendekatan fungsional merupakan kapabilitas organisasi secara relatif terhadap fungsi-fungsi utama organisasi. Sedangkan pendekatan rantai nilai menentukan kapabilitas organisasi berdasarkan serangkaian tindakan berurutan yang merupakan sekumpulan aktivitas nilai yang digunakan untuk mendesain, memproduksi, memasarkan, mengirim, dan mendukung produk dan jasa. Aktivitas nilai ini dapat dipandang sebagai *building blocks* organisasi dalam menciptakan produk atau memberikan jasa kepada pelanggannya.

Kapabilitas organisasional selalu berkaitan dengan manusia atau lebih tepat dengan cara berfikir sistem yang mengintegrasikan teknologi, protes, dan

pengetahuan yang menghubungkannya yang di miliki dan di kreasikan oleh manusia ke dalam satu kesatuan yang mampu di manajemennya. Kapabilitas organisasional juga dapat dirumuskan dengan kombinasi dari mesin dengan sumber daya manusia yang beroperasi di dalam hirarki perusahaan sebagaimana juga di dalam lingkungan organisasi yang bersangkutan, yang di dalamnya terdapat sumberdaya manusia yang mampu membangun *specific skill* dalam kerangka proses pembelajaran yang panjang (Amatori, 2001:3).

Kapabilitas dapat berupa kapabilitas yang *generic* atau umum dan kapabilitas yang *specialized* atau khusus. Organisasi yang mempunyai kapabilitas khusus, yang tidak dimiliki oleh organisasi lain akan menyebabkan organisasi tersebut mempunyai keunggulan kompetitif yang besar. Itulah sebabnya banyak organisasi yang mengembangkan karakteristik jati diri yang dapat berwujud dalam bentuk kapabilitas yang sangat khusus, agar organisasi yang bersangkutan memiliki performansi yang istimewa. (Ikka Tuomi, Corporate Knowledge: Theory and practice of Intelligent Organization:1999).

Kapabilitas organisasional merupakan konsepsi yang cenderung merujuk pada kemampuan mengelola sumber daya dari kaca mata proses operasi organisasi. Konsep kapabilitas menekankan peranan kunci *strategic manajemen* secara tepat dalam melakukan adaptasi, integrasi, dan merekonfigurasi kemampuan, sumber daya,

dan kompetensi-kompetensi fungsional baik internal maupun eksternal guna menyesuaikan syarat-syarat suatu perubahan lingkungan.

Pengembangan kapabilitas organisasional disamping dapat dilihat dari sudut *strategic management* juga dapat dilihat dari sudut *organization theory*. Kapabilitas organisasional sebagai sebuah strategi, merupakan suatu langkah pilihan yang diambil oleh manajemen organisasi untuk menghadapi para pesaingnya dan atau untuk mengantisipasi perubahan yang terjadi di sekeliling organisasi dengan cara mengembangkan kapabilitas organisasional yang dimilikinya.

Dilihat dari sudut *organization theory*, dengan meminjam istilah Martini Huseini, pengembangan kapabilitas organisasional merupakan upaya untuk melakukan transformasi institusional, suatu transformasi pada tingkat atau level organisasi untuk membedakan dengan transformasi yang dilakukan pada tingkat team atau individu.

Kapabilitas adalah pola kegiatan yang berulang dapat di pergunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya terletak dalam kelompok orang yang dapat bekerja sama dalam organisasi. Kapabilitas adalah sebuah aset khusus karena kapabilitas menggunakan atau beroperasi diatas aset-aset lain, misalnya mesin, *skill* dari para individu dalam proses pencapaian tujuan organisasi.

Dalam persaingan bisnis global seperti dewasa ini, organisasi selain memperhatikan struktur organisasi juga harus melihat perspektif internal dengan menelaah secara seksama sumber daya yang di milikinya dan bagaimana mengkombinasikannya untuk memperoleh kompetensi inti dan keunggulan kompetitif (Sampurno, 2010:37).

Turner dan Crawford (dalam Soebagijo, 43) membagi kapabilitas menjadi dua bagian besar yaitu *reshaping capabilities* yang memungkinkan organisasi berubah secara efektif dan *operational capabilities* yang memberikan landasan untuk performansi yang sekarang.

*Reshaping capabilities* terdiri atas tiga unsur, yaitu (1) *engagement*, yang berkaitan dengan menjadikan orang-orang di seluruh pelosok organisasi menjadi mengetahui, terlibat, mengikatkan diri dan termotivasi untuk bertindak guna mencapai tujuan dan arah masa depan, (2) *development*, melibatkan seluruh sumberdaya manusia, fisik, teknologi dan sistem dalam pembangunan yang di perlukan untuk mencapai tujuan perusahaan di masa yang akan datang. (3) *performance management* yang terlihat dalam memanejemeni faktor-faktor yang mendorong perusahaan tersebut.

*Operational capabilities* juga memiliki tiga unsur yaitu: (1) *biztech* yang terdiri atas kompetensi-kompetensi yang terlibat dalam memberikan perintah dan memahami teknologi, proses dan mekanisme

agar organisasi mampu menciptakan dan mengantarkan produk dan jasanya ke pasar, (2) *marketing and selling* adalah suatu pemahaman organisasi akan pasar bagaimana peristiwa-peristiwa di luar dapat mempengaruhi organisasi, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan menjual produk atau jasa secara efektif kepada mereka, (3) *management performance*, merupakan kontributor terkuat untuk melakukan perubahan.

Kapabilitas dilihat dari “*asset stocks*” ada beberapa hal yang harus di perhatikan yaitu: (1) *level* dari kapabilitas yang di miliki organisasi pada saat sekarang merupakan penjumlahan dari seluruh kapabilitas yang telah berhasil dikumpulkan, dikurangi dengan seluruh kapabilitas yang hilang, (2) *level* dari setiap kapabilitas hanya dapat di ubah oleh sejumlah kapabilitas yang mengalir di dalamnya, atau oleh sejumlah kapabilitas tergantung pada *current level* dari kapabilitas itu sendiri.

Setiap organisasi pasti memiliki hambatan saat akan mencapai tujuannya. Salah satu hambatan perusahaan untuk mencapai tujuannya adalah pendistribusian produk dari organisasi tersebut. Hambatan ini datang dari sisi internal maupun eksternal. Dari sisi internal hambatan ini bisa saja dapat berasal dari kebijakan yang dikeluarkan perusahaan menyangkut distribusi dan pelayanan, serta sarana-prasarana penunjang dalam distribusi. Sedangkan dari sisi eksternal, hambatan

berasal dari cara pendistribusian dan tempat yang dituju (pangkalan) dan konsumen.

Dasar dari banyak kapabilitas organisasional terletak pada keahlian dan pengetahuan para anggota organisasi dan sering kali pada keahlian fungsional para karyawan tersebut. Dalam kerangka ini untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan tersebut di perlukan *learning* atau pembelajaran.

*Learning* atau pembelajaran sering kali di artikan sebagai sebuah proses dari peralihan pengetahuan atau sebagai sebuah pemindahan dari pengetahuan seorang individu ke individu yang lain. Hal tersebut di sebut "*change in mind*".

Dalam pendistribusian gas ini, PERTAMINA dibantu oleh anak-anak perusahaan (PT) yang mana PT tersebut sebagai pembantu pertamina untuk menyalurkan gas tabung 3 kilogram agar barang bersubsidi tersebut bisa sampai kepada masyarakat.

Di Tanjungpinang, ada 3 perusahaan yang merupakan anak perusahaan dari pertamina, diantaranya yaitu:

1. PT Bumi Kharisma Pratama
2. PT Adri Jaya Sakti
3. PT Mulia Bintang Sejahtera

Gas ukuran tabung 3 kilogram ini adalah gas yang disubsidi oleh pemerintah yang hanya di peruntukkan untuk masyarakat yang tidak mampu. Namun pada kenyataannya tidak demikian. Banyak

masyarakat yang tergolong masyarakat mampu yang membeli gas melon ini dikarenakan harganya yang lebih murah.

Hambatan yang dialami organisasi lain tentu saja juga di alami oleh PT Mulia Bintang Sejahtera, yang mana PT ini juga mengalami masalah dalam pendistribusian. Dari sisi internal PT ini mempunyai masalah dalam proses transisi menuju perusahaan yang mampu menerapkan GCG (*Good Corporate Governance*) yang mana dengan adanya GCG organisasi mampu menjadi organisasi yang konsisten, inefisiensi dalam hal eksplorasi, eksploitasi, produksi, dan distribusi. Sedangkan dari sisi regulasi PT ini menghadapi masalah dalam hal distribusi dan penataan sektor. Pendistribusian gas tersebut sebenarnya telah diatur dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 104 tahun 2007 tentang penyediaan, pendistribusian, dan penetapan harga LPG tabung 3 kilogram, serta Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) No. 21 Tahun 2007 tentang penyelenggaraan Penyediaan Pendistribusian LPG tabung 3 kilogram, yang menyebutkan hal yang sama.

### C. *LEARNING ORGANIZATION*

Dasar dari banyak kapabilitas terletak pada keahlian dan pengetahuan para pegawai perusahaan dan sering kali pada keahlian fungsional pegawai tersebut. Dalam rangka untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan karyawan tersebut di butuhkan pembelajaran atau *learning*.

*Learning* atau pembelajaran sering kali diartikan sebagai proses dari perolehan pengetahuan atau sebagai sebuah pemindahan pengetahuan dari seorang individu kepada individu yang lain, hal itu dapat disebut sebagai *change in mind* yang oleh Senge (2000) disebut juga sebagai *metanoia*. Dengan istilah tersebut, Senge menekankan bahwa dalam *learning* terkandung arti adanya *a fundamental shift or movement of mind*. Tuomi (1994) menambahkan bahwa perubahan dalam *mind* tersebut juga harus direfleksikan dalam kegiatan.

Untuk mencapai tujuan organisasi, harus ada suatu pendekatan yang di laksanakan dengan baik terhadap pembelajaran organisasi dan personal, termasuk berbagi pengetahuan melalui proses-proses yang sistematis. *Learning organization* meliputi perbaikan yang di lakukan secara terus menerus pada pendekatan yang sedang berlangsung maupun terhadap perubahan-perubahan yang sangat berarti atau inovasi, yang mengarah kepada penciptaan sasaran dan pendekatan yang baru.

Masih mengenai *learning*, Alle (2000) menguraikan terlebih dahulu mengenai *knowledge* yang dapat dilihat sebagai objek atau sebagai proses. Sebagai objek *knowledge* dapat di samakan dengan sebuah benda yang dimiliki oleh seseorang karenanya dalam pengertian ini, *knowledge* dapat di simpan, dan dapat juga dipindahtangankan karenanya di kenal

adanya "*knowledge transfer*". Dari sudut pandang ini maka fokus perhatian ada pada identifikasi, pengorganisasian, pengumpulan dan pengukuran *knowledge*.

Sebagai sebuah proses, fokus penglihatan mengenai *knowledge* lebih di letakkan pada aspek dinamik mengenai *knowledge* misalnya *sharing, creating, adapting, learning, applying, dan communicating*. Untuk pengertian ini Alle juga mengutip Michael Polanyi (2000) yang melukiskan "*knowledge as an activity which would be better described as a process of knowing*". Dari uraiannya tersebut Alle menyimpulkan "*process of knowledge can be simply thought of learning*".

Untuk selanjutnya pengertian *learning* dapat dipergunakan pengertian seperti apa yang di kemukakan oleh Tuomi yaitu sebuah proses yang mengembangkan pengetahuan mengenai struktur, karena dapat mengubah kapabilitas yang menggarisbawahi kecerdasan untuk bertindak. Pembelajaran dapat dilihat sebagai suatu perubahan dalam kegiatan, dalam struktur perilaku, dan dalam gaya yang melekat dalam diri seseorang dalam keterkaitannya dalam praktek-praktek sosial.

PT MBS memiliki kapabilitas yang masih sangat minim. Ini terlihat dari kurangnya *knowledge* yang di miliki oleh sumber daya manusianya yang masih sangat minim. Karyawan PT MBS kurang cekatan dan tidak bertanggungjawab atas pelaksanaan tugas yang di berikan oleh

pimpinannya. Oleh karena itu untuk meningkatkan *knowledge* karyawan PT MBS ini sangat di butuhkan *learning organization*. *Learning organization* ini nantinya tidak hanya akan meningkatkan *knowledge* karyawan PT MBS tetapi juga akan membantu PT MBS untuk mencapai tujuan organisasinya.

### III. METODE PENELITIAN

1. Jenis penelitian: penelitian ini merupakan deskriptif kualitatif, dimana penulis hanya menguraikan dan menjelaskan penelitian sesuai dengan kondisi sebenarnya tanpa menghubungkan atau mengaitkan terhadap unsur-unsur yang lain dalam penelitian. Menurut Sugiyono (2003:11) Penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan untuk mengetahui nilai variabel mandiri, baik satu variabel atau lebih (independen) tanpa membuat perbandingan, atau menghubungkan antara variabel satu dengan variabel yang lain.
2. Lokasi penelitian: lokasi penelitian ini adalah pada PT Mulia Bintang Sejahtera (MBS) yang terletak di jalan D.I Panjaitan Tanjungpinang Timur, yang mana PT ini merupakan salah satu anak perusahaan yang memiliki tanggungjawab untuk mendistribusikan gas serta menjadi penghubung antara pertamina dan masyarakat pengguna gas. Penulis

memandang bahwa masalah tersebut sangat menarik mengingat bahwa PT Mulia Bintang Sejahtera (MBS) adalah *supplier* gas 3 kilogram salah satu PT yang harus di teliti karena LPG ukuran 3 kilogram terkadang sulit untuk didapatkan karena kurangnya stok gas yang dimiliki oleh pangkalan.

#### 3. Sumber dan jenis data:

##### a. Data Primer

Data primer yaitu data utama yang terjaring langsung dari informan melalui wawancara yang berkaitan langsung dengan kapabilitas pertamina dalam pendistribusian gas (studi pada PT BMS) serta kendala-kendala dan hambatan-hambatan yang di alami PT MBS dalam pelaksanaan pendistribusian gas ukuran tabung 3kilogram.

##### b. Data Sekunder

Data sekunder dapat berupa majalah, buletin, publikasi, lampiran-lampiran dari badan resmi seperti kementerian-kementerian, hasil-hasil studi, tesis, hasil survey, studi histories, dan sebagainya. Peneliti menggunakan data sekunder ini untuk memperkuat penemuan-

penemuan dan melengkapi informasi yang telah dikumpulkan melalui wawancara langsung.

4. Informan: menurut Arikunto (2010:188) informan adalah orang yang memberikan informasi. Dengan pengertian ini maka informan dapat dikatakan sama dengan responden, apabila keterangannya karena di pancing oleh pihak peneliti. Istilah “informan” ini banyak digunakan dalam penelitian kualitatif.

Sedangkan menurut Hendrarso dalam Auliyanti (2008:22) menjelaskan bahwa:

“penelitian kualitatif tidak dimaksudkan untuk membuat generalisasi dari hasil penelitian yang dilakukan sehingga subjek penelitian yang telah tercermin dalam fokus penelitian ditentukan secara sengaja. Subjek penelitian akan menjadi informan yang akan memberikan berbagai macam

informasi yang diperlukan selama proses penelitian. Informan penelitian ini meliputi tiga macam, yaitu informan kunci (*key informan*), informan utama dan informan tambahan. Informan kunci adalah mereka yang mengetahui dan memiliki berbagai informasi pokok yang diperlukan dalam penelitian. Informan utama adalah mereka yang terlibat secara langsung dalam interaksi sosial yang diteliti. Sedangkan informan tambahan adalah mereka yang dapat memberikan informasi walaupun tidak langsung terlibat dalam interaksi sosial yang diteliti”.

Penentuan Informan dalam penelitian ini pada pangkalan-pangkalan resmi yang mendapat distribusi gas oleh PT MBS yang terletak dilokasi yang berbeda-beda



dilakukan secara sengaja (*purposive sampling*). Menurut Sugiyono (2011:96), *Purposive sampling* adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. sampel ini lebih cocok digunakan untuk penelitian kualitatif atau penelitian-penelitian yang tidak melakukan generalisasi.

Dalam hal ini yang akan menjadi informan penelitian berjumlah 6 orang, terdiri dari 5 pemilik pangkalan dan 1 *key informan* yaitu kepala gudang PT MBS.

5. Teknik dan Alat Pengumpulan Data: Instrument penelitian yang digunakan adalah observasi, wawancara dan dokumentasi.

- a. Observasi

Sutrisno Hadi (dalam Sugiyono, 2003:166) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari proses biologis dan psikologis. Peneliti dalam penelitian ini menggunakan *observasi nonpartisipan*, maksudnya peneliti tidak terlibat langsung dan hanya sebagai pengamat independen. Peneliti mengamati bagaimana kemampuan kerja pertamina dalam pendistribusian gas secara merata khususnya untuk Kelurahan Melayu Kota Piring Tanjungpinang Timur.

Alatnya adalah daftar *checklist* (daftar pemeriksaan).

- b. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan menggunakan alat pengumpulan data berupa pedoman wawancara berupa pertanyaan-pertanyaan yang telah dibuat secara lisan dan disusun dalam kertas *interview* (Sumarsono, dalam Sugiyono 2004:71). Wawancara ini dilakukan dengan memberikan kebebasan menjawab sepanjang yang ia ketahui, tetapi tidak menyimpang dari masalah penelitian. Pedoman wawancara ini ditujukan kepada informasi kunci yaitu kepala gudang.

- c. Dokumentasi

Dokumentasi adalah setiap bahan tertulis berupa pengumuman, memo, instruksi, majalah, buletin, pernyataan, aturan suatu lembaga masyarakat atau peraturan kementerian ESDM, peraturan BPH Migas tentang pendistribusian, penyaluran, harga jual LPG. Maka metode dokumentasi adalah pengumpulan data dengan meneliti catatan-catatan penting yang sangat erat hubungannya dengan obyek penelitian. Penelitian ini menggunakan alat yaitu kamera. Tujuan digunakannya metode ini

adalah untuk memperoleh data secara jelas dan konkret.

6. Data yang diperoleh dari hasil penelitian ini akan dianalisis secara kualitatif, dengan cara memberikan gambaran informasi masalah secara jelas dan mendalam Hasil dari gambaran informasi akan diinterpretasikan sesuai dari hasil penelitian yang dilakukan berdasarkan dukungan teori yang berkaitan dengan objek penelitian dari responden dengan cara wawancara maupun observasi. Kemudian informasi atau data yang diperoleh akan dianalisis dan diberikan penjelasan sesuai dengan yang didapatkan dan ditarik suatu kesimpulan mengenai hasil penelitian. (Pramatya, 2013 : 10).

#### IV. PEMBAHASAN

##### A. Karakteristik Informan

Penelitian ini membahas terlebih dahulu mengenai identitas atau karakteristik informan guna mendapat informasi yang akurat dalam menganalisis data, sehingga data tersebut dapat di pertanggungjawabkan kebenarannya dalam pembahasan dan menganalisis tentang “Kapabilitas Pertamina Dalam Pendistribusian Gas (Studi Pada PT Mulia Bintang Sejahtera)”.

B. Analisis Kapabilitas PT Mulia Bintang Sejahtera dalam mendistribusikan gas dipengaruhi oleh bagaimana kemampuan dari PT tersebut untuk mendistribusikan gas secara merata sesuai dengan lokasi pendistribusiannya, sehingga gas ukuran 3

kilogram tersebut tidak sulit untuk didapat oleh masyarakat. Agar dapat mengetahui apakah PT Mulia Bintang Sejahtera dapat mendistribusikan gas ukuran 3kg secara benar tanpa penyimpangan, maka penulis menentukan informan sebanyak 5 informan yang diperoleh melalui teknik *purposive sampling*. Setiap informan diberikan pertanyaan sebanyak 10 item. Selain itu penulis juga melakukan wawancara bersama *key informan* yaitu kepala gudang PT Mulia Bintang Sejahtera yang penulis anggap lebih mengetahui bagaimana proses pendistribusian tersebut dan kemudian disempurnakan dengan hasil observasi yang telah penulis lakukan selama penelitian. Untuk lebih lanjut dan dihubungkan dengan hasil penelitian ini dapat dilihat dalam uraian berikut :

##### a. Distribusi

Menurut Tjiptono (2008) distribusi merupakan suatu proses kegiatan pemasaran yang bertujuan mempermudah kegiatan penyaluran barang atau jasa dari pihak produsen kepada pihak konsumen. PT MBS melakukan pendistribusian setiap hari ke pangkalan-pangkalan. Pangkalan ini terletak di daerah Tanjungpinang Kota dan sekitarnya. Setiap hari, gas yang di distribusi oleh PT MBS sebanyak 2000 tabung gas.

##### 1. Pendistribusian gas oleh PT MBS sudah dilakukan berdasarkan ketentuan dan peraturan yang ditetapkan oleh perusahaan dan Pertamina.

Dari hasil wawancara yang di berikan oleh peneliti kepada 5 orang informan, 4 orang atau 80% menyatakan bahwa PT Mulia Bintang Sejahtera (PT MBS) pada dasarnya telah melakukan telah melakukan pendistribusian sesuai dengan ketentuan yang di berikan oleh perusahaan dan pemerintah. PT MBS juga telah memiliki standart yang jelas di karenakan perusahaan mereka merupakan anak perusahaan dari pertamina.

## **2. Tepat waktu dalam mendistribusikan gas**

Berdasarkan hasil wawancara yang telah peneliti lakukan, 5 orang informan atau 100% informan menyatakan bahwa PT MBS sering terlambat untuk mendistribusikan gas, pada dasarnya hal ini bukan merupakan kesengajaan dari PT MBS tersebut, melainkan di karenakan proses penjataan gas yang di lakukan sangat berbelit-belit sehingga menyebabkan proses pendistribusiannya cenderung berlangsung lamban.

### **b. Keuangan**

Menurut Ridwan dan Inge (2003) mengartikan keuangan sebagai ilmu dan seni dalam mengelola uang yang mempengaruhi kehidupan setiap orang dan setiap organisasi. Keuangan sangat berhubungan dengan harga, pasar, dan instrumen yang terlibat dalam transfer uang diantara individu maupun antara bisnis dan pemerintah. PT MBS menetapkan harga jual gas ke pangkalan sebesar Rp 12.750,00-.

Harga ini telah sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh pemerintah yang dijelaskan melalui Peraturan Presiden RI No. 104 Tahun 2007 dan Peraturan Menteri Energi dan Sumber daya mineral No. 21 tahun 2007.

### **1. Harga jual yang sesuai dengan ketentuan pemerintah**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah penulis lakukan, seluruh informan atau 100% informan menyatakan PT MBS telah menetapkan harga sesuai dengan ketentuan pemerintah, karena harga tersebut merupakan harga nasional yang telah di tetapkan oleh pemerintah, maka PT MBS tidak melanggar ketentuan tersebut.

### **2. Setuju atau tidak setuju dengan penetapan harga yang di berikan oleh pemerintah**

Rekapitulasi jawaban informan terhadap indikator terhadap harga jual yang di tetapkan oleh pemerintah melalui wawancara yang penulis lakukan maka dapat penulis simpulkan bahwa seluruh informan atau 100% informan setuju dengan harga yang telah di tetapkan oleh pemerintah karena harga tersebut menurut informan sudah relatif murah.

### **c. Sumber daya manusia**

Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi, dapat juga di sebut personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan. PT

MBS memiliki 14 pegawai yang terdiri dari pimpinan cabang, tenaga administrasi, karyawan gudang, dan karyawan lapangan.

### **1. Jumlah pekerja yang memadai dalam menjalankan tugas**

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah peneliti berikan kepada 5 orang informan, 3 informan atau 60% informan menyatakan bahwa pada saat pendistribusian gas, jumlah karyawan PT MBS hanya berjumlah 2 orang, jumlah ini cenderung sedikit sehingga menurut informan PT MBS harus menambah jumlah karyawan dalam pendistribusian sehingga proses pendistribusian gas dapat berlangsung secara efektif dan efisien.

### **2. Bekerja secara efektif dan fleksibel**

Dalam proses pendistribusian gas, sangat di butuhkan karyawan yang cekatan dan fleksibel dalam bekerja. Berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis lakukan terhadap 5 orang informan, 4 orang informan atau 80% informan menyatakan bahwa karyawan PT MBS memiliki karyawan yang kurang cekatan dan fleksibel, ini terlihat pada saat karyawan telah tiba di pangkalan masing-masing, karyawan PT MBS tidak langsung melakukan pekerjaannya sehingga proses pendistribusiannya tidak efektif dan fleksibel.

### **3. Tanggungjawab terhadap pekerjaan**

Tanggungjawab merupakan bukti rasa cinta seseorang terhadap pekerjaannya. Berdasarkan hasil wawancara terhadap 5 orang informan, 4 orang informan atau 80% informan memberikan tanggapan bahwa karyawan PT MBS tidak memiliki rasa tanggungjawab terhadap pekerjaannya.

### **4. Kompetensi**

Adalah satu set keterampilan yang dapat digunakan oleh seseorang dalam menyelesaikan pekerjaan yang dilakukannya. Kompetensi ini dipopulerkan oleh Hamel dan Prahalad, merupakan sekumpulan keterampilan dan teknologi yang memungkinkan organisasi menyediakan manfaat tertentu kepada pelanggan. Berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis lakukan kepada 5 orang informan 3 orang informan atau 60% informan menyatakan bahwa karyawan PT MBS tidak memiliki karyawan yang memiliki jiwa kompetensi yang tinggi, sehingga tidak adanya keinginan dari setiap karyawan untuk memberikan hasil kerja yang maksimal.

### **5. Mampu mengatasi hambatan-hambatan yang di alami pada pendistribusian gas**

Kemampuan karyawan untuk menghadapi hambatan dalam memberikan pelayanan terbaik dalam proses pendistribusian gas. Rekapitulasi Jawaban Terhadap Indikator mengembangkan ide-ide atau masukan yang positif. Berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis berikan

kepada 5 orang informan, 5 orang informan atau 100% informan menyatakan bahwa karyawan PT MBS mampu untuk mengatasi hambatan-hambatan yang terjadi dengan cara yang kreatif. Tanggapan ini senada dengan tanggapan yang di berikan oleh *key informan* yang menyatakan bahwa apabila karyawan PT MBS tidak memiliki kreativitas, maka akan sulit untuk mengatasi hambatan-hambatan yang akan di hadapi. Oleh karena itu kreativitas sangat di butuhkan untuk menghadapi masalah-masalah yang timbul dalam proses pendistribusian gas.

#### **d. Desain**

Menurut Coirul Amin (2008) desain adalah kerangka, bentuk, rancangan, motif, pola, dan corak. Tabung LPG 3 kilogram telah dirancang sedemikianrupa oleh pihak pertamina. Tabung tersebut berwarna hijau dan bertuliskan SNI.

##### **1. Tabung gas yang berlabel SNI**

Berdasarkan hasil wawancara yang penulis lakukan terhadap 5 orang informan, seluruh informan atau 100% informan menyatakan bahwa tabung milik PT MBS sudah memenuhi SNI (Standart Nasional Indonesia). Hal ini di perkuat dengan hasil observasi yang secara langsung penulis lakukan di 5 pangkalan dengan hasil observasi bahwa tabung LPG 3 kilogram milik PT MBS semuanya memiliki label SNI yang artinya aman untuk digunakan.

## **V. KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

1. Berdasarkan dimensi distribusi, PT Mulia Bintang Sejahtera (MBS)

belum mampu untuk melaksanakan pendistribusian secara tepat waktu, ini dikarenakan letak kilang yang relatif jauh dan proses penjatahan yang berbelit-belit.

2. Berdasarkan dimensi keuangan, PT MBS menerapkan harga yang telah di atur oleh pemerintah. Dengan adanya harga yang murah, tidak ada informan yang merasa keberatan dengan harga tersebut.
3. Berdasarkan dimensi sumber daya manusia, PT MBS memiliki 14 pekerja yang masing-masing terletak di kantor, gudang, dan lapangan. Jumlah pekerja yang bertugas untuk mengantarkan gas ke pangkalan sebanyak 2 orang. Menurut informan, jumlah ini masih kurang karena menyebabkan pendistribusian berlangsung lambat.
4. Berdasarkan dimensi rantai nilai PT MBS tidak memiliki reputasi yang baik. Ini di karenakan PT MBS sering di SIDAK oleh DISPERINDAG karena sering berlaku curang. Sedangkan untuk kondisi tabungnya, PT MBS memiliki tabung yang ber label SNI, yang menandakan bahwa tabung itu aman untuk digunakan masyarakat.
5. Dalam analisa hambatan-hambatan dalam pelaksanaan pendistribusian dapat disimpulkan bahwa letak SPPBE yang jauh menjadi salah satu penyebab lambannya PT Bintang Mulia Sejahtera mendistribusikan

gas kepangkalan-pangkalan. Hal ini di perkuat dengan hasil wawancara penulis kepada *key informan* yang menyatakan bahwa SPPBE yang terletak di Uban, membuat mereka lamban untuk mendapatkan pasokan gas yang cukup.

#### B. Saran

Dari hasil penelitian dan kesimpulan tersebut, maka dapat diberikan saran agar dimasa yang akan datang PT MBS dapat meningkatkan sumber daya organisasinya. Beberapa saran yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Karyawan harus bersifat jujur dalam mendistribusikan gas, sehingga tidak ada pihak yang merasa di rugikan.
2. Perlunya karyawan untuk lebih meningkatkan kreativitas yang ada, sehingga dapat memberikan masukan-masukan yang membangun kepada atasan.
3. Hendaknya karyawan tidak menjual gas di gudang, karena hal tersebut membuat beberapa pangkalan di rugikan karena jumlah jatah gas mereka berkurang.
4. Pentingnya pengawasan dari PERTAMINA untuk PT BMS agar dapat mendistribusikan gas lebih profesional lagi.
5. Sebaiknya PERTAMINA dan PT MBS menetapkan sistem pendistribusian secara tertutup agar tidak ada lagi masyarakat yang membeli gas di dalam PT MBS.

## DAFTAR PUSTAKA

### A. Buku

Arikunto, Suharsimi, 2010, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik* hal 274 Yogyakarta: Rineka Cipta.

Fahmi, Irham, 2013, *Perilaku Organisasi (teori, aplikasi, dan kasus)*. Alfabeta: Bandung

Hubeis dan Najib, 2014, *Manajemen Strategik: Dalam Pengembangan Daya Saing Organisas*, PT Elex Media Komputindo: Jakarta

Kusumadmo, 2013, *Manajemen Stratejik-Pengetahuan: Aliran, Implementasi, dan Metateori dalam Manajemen Perusahaan*, Cahaya Atma Pustaka: Yogyakarta

Nawawi, Hadari, *Manajemen Stratejik: Organisasi Nonprofit Bidang Pemerintahan*: Gadjah Mada University Press: Jakarta

Sampurno, 2010, *Manajemen Stratejik: Menciptakan Keunggulan Bersaing yang Berkelanjutan*, Gadjah Mada University Press: Yogyakarta

Sedarmayanti. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. PT Rapika Aditama: Bandung

Soebagijo. 2012, *Kapabilitas Organisasional*. Prestasi Pustaka: Jakarta

Subkhi, Ahmad. Jauhar, 2013, *Pengantar Teori dan Perilaku Organisasi*. Prestasi Pustaka: Jakarta

Sugiyono, 2003, *Metode Penelitian Administrasi*. Alfabeta: Bandung

Sunyoto, Danang. Burhanudin, 2011, *Perilaku Organisasional*. CAPS: Yogyakarta

Suyanto, 2007 *Strategik manajemen*, Andi Yogyakarta

Wibowo, 2013, *Perilaku Dalam Organisasi*, PT Raja Grafindo: Jakarta

### B. Artikel

Akib, 2011”*Kapabilitas Organisasional*”

Fauzi, Ahmad, 2002 “*Kemampuan Kerja Karyawan*”

Jaringnews.com, Senin 25 Februari 2013 17:49 “*Pertamina: Agen dan Pengecer Nakal Akan Dicabut Usahanya*”

Radar Kepri, 11 Mei 2013 “*Kelangkaan Gas LPG juga Terjadi di Tanjungpinang*”

Sinaga, M Bonar, 2011 “*Membangun Kapabilitas Organisasi dalam rangka meningkatkan Keunggulan Daya Saing Perusahaan: Berdasarkan Resource Based View (RBV) dan Sustainable Competitive Advantage Concept*”.

Tabina, Abu, 2009 “*Kebijakan Konversi Minyak Tanah ke LPG Sebagai Upaya Peningkatan Dayabeli Masyarakat Indonesia*”

### C. Skripsi

Suahefri, Irsan, 2010 ”*Pengaruh Kemampuan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai*”.

### D. Dokumen

Peraturan Presiden RI No. 104 tahun 2007

Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya mineral (ESDM) No. 21 tahun 2007.