



# ANALISIS FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS *VIRTUAL GAS PIPELINE* (CNG & LNG)

**DLIYAA UL HAQ**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2020**

@Hak cipta milik IPBUniversity

IPBUniversity

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



### @Hak cipta milik IPBUniversity

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

## PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA \*

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis berjudul Analisis Formulasi strategi Pengembangan Bisnis Virtual Gas Pipeline (CNG & LNG) adalah benar hasil tulisan karya saya karya saya di bawah bimbingan komisi pembimbing, dan belum pernah diserahkan ke universitas manapun dalam bentuk apapun. Sumber informasi didapatkan yang berasal dari penulisan atau dikutip dari karya yang diterbitkan atau tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan di dalam teks dan tercantum dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya menyerahkan hak cipta atas hasil penulisan karya saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Desember 2020

*Dliyaa Ul Haq*  
K15181224

@Hak cipta milik IPBUniversity

IPBUniversity

---

\*Pelimpahan hak cipta atas karya tulis dari penelitian kerjasama dengan pihak luar IPB harus didasarkan pada perjanjian kerjasama yang terkait.





## RINGKASAN

DLIYAA UL HAQ. Analisis Formulasi Strategi Pengembangan Bisnis Virtual Gas Pipeline (CNG & LNG). Dibimbing oleh HARIANTO dan RHIAN ANDRADEWA.

Pada penelitian ini memiliki latar belakang pengembangan bisnis pada *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG), yang dikaitkan dengan kebutuhan gas untuk sektor industri dan komersial. Perlu dirumuskan lebih lanjut mengenai strategi yang tepat agar pengembangan bisnis tersebut bisa tumbuh menjadi bisnis yang bisa diandalkan oleh korporasi. Hal ini terjadi karena sampai saat ini *revenue* dan profit perusahaan belum optimal dicapai, mengingat besarnya potensi bisnis CNG dan LNG.

Tujuan peneliti yang ingin dicapai dari penelitian ini antara lain, yaitu: 1) Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG); 2) Merumuskan alternatif strategi untuk pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG) dan urutan prioritasnya; dan 3) Merumuskan program kerja pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG) sebagai penjabaran strategi baik strategi taktikal maupun operasional. Penelitian ini dilaksanakan di PT Pertamina Niaga yang berlokasi di Kantor Pusat di Jalan Jendral Gatot Subroto, Jakarta Selatan. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2019 sampai dengan September 2020.

Penelitian dilakukan melalui pendekatan metode deskriptif dengan jenis penelitian pendekatan studi kasus, dengan menggunakan data primer dan data sekunder. Wawancara terstruktur dengan menggunakan kuesioner kepada para ahli sebagai responden merupakan data primer. Sedangkan berbagai sumber yang diperoleh dari studi pustaka, instansi dan kelembagaan lainnya serta literatur internet merupakan data sekunder. Teknik pengumpulan data dan informasi dalam penelitian ini dilakukan dengan cara wawancara dan kuesioner. Teknik pengolahan dan analisis data menggunakan analisis deskriptif, kualitatif maupun kuantitatif dengan matriks *External Factor Evaluation* (EFE), matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), Matriks IE (Internal-Eksternal), Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Threats-Opportunities*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Hasil identifikasi yang diperoleh dari faktor kekuatan internal terbesar yang dimiliki oleh PT Pertamina Niaga adalah Kualitas Produk CNG dan LNG yang baik. Sedangkan faktor kelemahan yang perlu segera diatasi yang ada di internal PT Pertamina Niaga adalah Sistem internal dalam Proses penagihan ke konsumen. Sementara itu hasil identifikasi pada faktor eksternal didapatkan peluang terbesar yang perlu direspon oleh PT Pertamina Niaga yaitu Produk CNG dan LNG yang kompetitif dibandingkan LPG dan BBM (harga BBM dan LPG fluktuatif dan mahal). Sedangkan ancaman terbesar yang perlu ditangani segera oleh PT Pertamina Niaga adalah Tingkat kolektibilitas yang rendah dalam penagihan konsumen.

Berdasarkan hasil analisis Matriks IE dan hasil analisis SWOT merekomendasikan alternatif strategi, yaitu Strategi Penetrasi Pasar, Strategi

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



Pengembangan Pasar, dan Strategi Pengembangan Produk. Rekomendasi prioritas strategi bisnis bagi PT Pertagas Niaga dalam berdasarkan pendekatan QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) yaitu Strategi Penetrasi Pasar sebagai prioritas utama, Strategi Pengembangan Pasar sebagai prioritas kedua, dan Strategi Pengembangan Produk sebagai prioritas ketiga.

Peneliti menyarankan bahwa Pertagas Niaga dapat memberikan pelayanan yang baik dan berbeda dengan para pesaingnya, sehingga produk PT Pertagas Niaga khususnya pipeline gas, dapat diminati oleh konsumen. PT Pertagas Niaga bisa mencari produsen (hulu) gas baru karena PP nomor 79 tahun 2014 menargetkan penggunaan energi gas ditingkatkan, yang semula sekitar 20% pada tahun 2014 ditingkatkan menjadi 25% -30% pada tahun 2025- 2050. Ini merupakan kesempatan bagi PT. Pertagas Niaga meningkatkan penjualan karena adanya dukungan pemerintah.

Kata kunci: matriks IE, matriks SWOT, manajemen strategik, Pertagas Niaga, QSPM.

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



## SUMMARY

DLIYAA UL HAQ. Analysis of Strategy Formulation in Virtual Gas Pipeline Business Development. Supervised by HARIANTO and RHIAN INDRADEWA.

This research has been motivated by the development of a virtual gas pipeline (CNG and LNG) business related to gas demand for the industrial and commercial sectors. It is necessary to further formulate the right strategy so that business development can grow into a business that the corporation can rely on. This happens because until now the company's *revenue* and profit have not been optimal considering the large business potential of CNG and LNG.

The research objectives to be achieved from this research include: 1) Analyze internal and external factors that affect the performance of the virtual gas pipeline (CNG and LNG) business; 2) Formulating an alternative strategy for the development of virtual gas pipelines (CNG and LNG) and their priority order; and 3) Formulating a virtual gas pipeline (CNG and LNG) business development work program as an elaboration of tactical and operational strategies. This research was conducted at PT Pertagas Niaga which is located at the Head Office on Jalan Jendral Gatot Subroto, South Jakarta. The research time was carried out in August 2019 to September 2020.

The research was conducted through a descriptive method approach with a case study approach. The data used in this study are primary data and secondary data. Structured interviews using a questionnaire to experts as respondents are primary data. Meanwhile, various sources obtained from literature studies, agencies, and other institutions, as well as internet literature, are secondary data. The data and information collection techniques in this study were conducted by means of interviews and questionnaires. Data processing and analysis techniques use descriptive, qualitative, and quantitative with External Factor Evaluation (EFE) Matrix, Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix, IE Matrix (Internal-External), SWOT Matrix (Strengths-Weaknesses-Threats-Opportunities), and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

The identification results obtained from the biggest internal strength factor possessed by PT Pertagas Niaga are the good quality of CNG and LNG products. Meanwhile, the weakness factor that needs to be resolved immediately in PT Pertagas Niaga is the internal system in the billing process to consumers. Meanwhile, the results of identification on external factors obtained the greatest opportunity that PT Pertagas Niaga needed to respond to, namely CNG and LNG products that were competitive compared to LPG and BBM (fuel and LPG prices fluctuated and were expensive). Meanwhile, the biggest threat that PT Pertagas Niaga needs to deal with is the low collectability level in consumer billing.

Based on the results of the IE Matrix analysis and the results of the SWOT analysis, it recommends alternative strategies, namely Market Penetration Strategy, Market Development Strategy, and Product Development Strategy. The recommendation for priority business strategies for PT Pertagas Niaga is based on the QSPM (Quantitative Strategy Planning Matrix) approach, namely Market

@Hak cipta milik IPB University

Penetration Strategy as the top priority, Market Development Strategy as the second priority, and Product Development Strategy as the third priority.

The researcher suggests that Pertagas Niaga can provide good service and is different from its competitors, so that PT Pertagas Niaga products, especially gas pipelines, can be of interest to consumers. PT Pertagas Niaga can look for new (upstream) gas producers because PP number 79 of 2014 targets to increase the use of gas energy, which was originally around 20% in 2014 to be increased to 25% - 30% in 2025-2050. This is an opportunity for PT. Pertagas Niaga increased sales due to government support.

Keywords: IE matrix, strategic management, SWOT matrix, PT Pertagas Niaga, QSPM.

@Hak cipta milik IPBUniversity

IPBUniversity



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

## © Hak Cipta Milik IPB, Tahun 2021 Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

*Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah; dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan IPB. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apa pun tanpa izin IPB.*



# **ANALISIS FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS *VIRTUAL GAS PIPELINE* (CNG & LNG)**

**DLIYAA UL HAQ**

Tesis  
sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Magister Manajemen  
pada  
Program Studi Manajemen dan Bisnis

**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2021**

- Hak Cipta Dilindungi Undang-undang
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
    - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
    - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
  2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



*@Hak cipta milik IPB University*

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis: Dr. Suprehatin, SP, MAB

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.

Judul Tesis : Analisis Formulasi strategi Pengembangan Bisnis Virtual Gas Pipeline (CNG & LNG)

Nama : Dliyaa Ul Haq

NIM : K15181224

Disetujui oleh

Komisi Pembimbing,

Dr Ir Harianto, MS  
Ketua

Dr Rhian Indradewa, ST, MSM  
Anggota

Diketahui oleh,

Ketua Program Studi  
Manajemen dan Bisnis

Dekan Sekolah Pascasarjana

Prof Dr Ir M. Syamsul Maarif, M Eng

Prof Dr Ir Anas Miftah Fauzi, M Eng

Tanggal Ujian Tesis: 11 Desember 2020

Tanggal Lulus:

@Hak cipta milik IPBUniversity

IPBUniversity

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.  
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



## PRAKATA

Segala Puji dan Syukur penulis panjatkan kepada Allah *subhanahu wa ta'ala* atas segala pemberian-Nya yang diberikan sehingga karya ilmiah ini dapat berhasil diselesaikan dengan baik. Topik yang dipilih dalam penelitian yang telah dilakukan sejak bulan Oktober 2019 ini ialah manajemen strategis, dengan judul Analisis Formulasi strategi Pengembangan Bisnis Virtual Gas Pipeline (CNG & LNG) Studi Kasus PT Pertagas Niaga.

Terima kasih penulis ucapkan kepada Dr Ir. Harianto, MS, dan Dr Rhian Indradewa, ST, MSM., selaku pembimbing dan Prof Noer Azam yang juga telah memberi banyak saran dan informasi terkait penelitian ini. Tidak lupa juga saya ucapkan kepada Dr Suprehatin, SP, MAB, dan Dr Siti Jahroh, BSc, M.Sc, selaku penguji yang telah memberikan masukan dan saran agar karya tulis ini menjadi lebih baik. Istri dan anak tercinta saya yang selalu memberikan semangat agar selesainya tesis ini, serta teman-teman E66 yang telah saling membantu dan memberi semangat. Ungkapan terima kasih juga ditujukan kepada ayah, ibu dan seluruh keluarga atas segala doa dan kasih sayang mereka.

Semoga karya ilmiah ini bermanfaat.

Bogor, Desember 2020

*Dliyaa Ul Haq*

## DAFTAR ISI

DAFTAR ISI	
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
1 PENDAHULUAN	1
Latar Belakang	1
Perumusan Masalah	4
Tujuan Penelitian	5
Manfaat Penelitian	5
Ruang Lingkup	5
2 TINJAUAN PUSTAKA	6
Kerangka Teoritis	6
Penelitian Terdahulu	10
Kerangka Pemikiran Penelitian	16
3 METODE PENELITIAN	18
Lokasi dan Waktu	18
Sumber Data	18
Metode Analisis	19
4 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	22
PT Pertamina Niaga	22
Visi, Misi dan Budaya Perusahaan	22
Sumber Daya Manusia	23
Produk dan Jasa	25
Kinerja dan Pengembangan	26
5 HASIL DAN PEMBAHASAN	28
Identifikasi dan Analisis Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal	28
Identifikasi Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal	28
Faktor-Faktor Keberhasilan Internal	28
Faktor-Faktor Keberhasilan Eksternal	30
Analisis Evaluasi Faktor Strategi	32
Formulasi Strategi dalam Meningkatkan Pengembangan Bisnis	38
Analisis Matriks IE	38
Analisis Matriks SWOT	40
Pengambilan Keputusan Strategis	48
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	48
Implikasi Manajerial	50
KESIMPULAN DAN SARAN	54
Kesimpulan	54
Saran	55
DAFTAR PUSTAKA	56
LAMPIRAN	60
RIWAYAT HIDUP	81

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.  
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



## DAFTAR TABEL

1	Jenis dan sumber data	19
2	Data responden	19
3	Contoh analisis matriks EFE	20
4	Contoh analisis matriks IFE	20
5	Contoh analisis matriks IE	21
6	Contoh analisis matriks SWOT	21
7	Contoh matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM)	22
8	Hasil wawancara penilaian rating faktor internal	33
9	Matriks evaluasi faktor internal	34
10	Hasil wawancara penilaian rating faktor eksternal	36
11	Matriks evaluasi faktor eksternal	37
12	Pengukuran selisih faktor internal	41
13	Pengukuran selisih faktor eksternal	41
14	Rekap IFE dan EFE	42
15	Spesifik strategi pada SWOT	43
16	Matriks SWOT PT Pertamina Niaga	45
17	Pengelompokkan alternatif strategi	47
18	Urutan nilai TAS	48
19	Implikasi manajerial	51

## DAFTAR GAMBAR

1	Pertumbuhan konsumsi dan produksi minyak Indonesia tahun 1990-2017	1
2	Neraca perdagangan migas tahun 2014-2018	2
3	Produksi gas alam Asia Pasifik dan posisi Indonesia tahun 1970-2018	2
4	Perbandingan hasil emisi BBM dan gas alam	3
5	Subsidi BBM dan LPG tahun 2015-2018	3
6	Kerangka pemikiran	18
7	Struktur organisasi PT Pertamina Niaga	24
8	Struktur grup perusahaan PT Pertamina Niaga	24
9	Moda transportasi CNG dan LNG	25
10	Pipa distribusi	26
11	Data kinerja keuangan PT Pertamina Niaga pada tahun 2017-2019	27
12	Peningkatan volume dan pendapatan unit usaha tahun 2017-2019	28
13	Posisi PT Pertamina Niaga berdasarkan analisis IE Matrix	39



## DAFTAR LAMPIRAN

1	Kuesioner tahap 1	61
2	Kuesioner tahap 2	67
3	Kuesioner Matriks SWOT 1	76
4	Kuesioner Matriks SWOT 2	77
5	Kuesioner Penilaian Peringkat Strategi (QSPM)	78
6	Hasil QSPM PT Pertagas Niaga	80
7	Riwayat hidup	81

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



### *@Hak cipta milik IPBUniversity*

Hak Cipta Dilindungi Undang-undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPBUniversity.
2. Dilarang mengumumkannya dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.