STRATEGI BISNIS BERKELANJUTAN PT XYZ UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING DALAM MEMASUKI ERA *BLUE AMMONIA*

MUHAMMAD INDRA ZULMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2026

IPB University
Bogor Indonesia
@Hak cipta milik IPB University
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
IPB University
Perpustakaan IPB

@Hak cipta milik IPB University

IPB Unive

IPB University
Bogor Indonesia

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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan I

PERNYATAAN MENGENAI TESIS DAN SUMBER INFORMASI SERTA PELIMPAHAN HAK CIPTA

Dengan ini saya menyatakan bahwa tesis dengan judul "Strategi Bisnis Berkelanjutan PT XYZ untuk Meningkatkan Daya Saing dalam Memasuki Era *Blue Ammonia*" adalah karya saya dengan arahan dari dosen pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apa pun kepada perguruan tinggi mana pun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir tesis ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Institut Pertanian Bogor.

Bogor, Januari 2026

Muhammad Indra Zulmi
K1501222191

IPB University
Bogor Indonesia
@Hak cipta milik IPB University
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
IPB University
Perpustakaan

RINGKASAN

MUHAMMAD INDRA ZULMI. Strategi Bisnis Berkelanjutan PT XYZ untuk Meningkatkan Daya Saing dalam Memasuki Era Blue Ammonia *(PT XYZ'S Sustainable Business Strategy to Improve Competitiveness in Entering The Blue Ammonia Era*). Dibimbing oleh NIMMI ZULBAINARNI dan BAGUS SARTONO.

Penelitian ini merumuskan strategi keberlanjutan PT XYZ untuk memasuki bisnis amonia biru sebagai jalan transisi energi rendah karbon. Latar belakangnya adalah meningkatnya permintaan global, penguatan kebijakan dekarbonisasi, dan rencana *retrofit* pabrik amonia dengan *carbon capture and storage (CCS)*. Di sisi internal, tren kinerja terbaru menegaskan perlunya langkah yang menstabilkan arus kas dan meningkatkan *bankability* proyek agar tetap menarik bagi pembeli dan pemodal. Penelitian menutup kesenjangan peta jalan perusahaan menuju emisi lebih rendah dengan menimbang pasar, teknologi, dan tata kelola. Tujuan utama ialah memetakan faktor eksternal dan internal, merumuskan alternatif, serta menetapkan prioritas strategi yang siap dieksekusi secara bertahap selaras dengan kesiapan teknis dan komersial.

Desain penelitian memakai *mixed methods* dengan pemindaian industri melalui *Porter's Five Forces* dan *PESTLE*, serta telaah kapabilitas dengan *RBV/VRIO*. Formulasi disusun melalui integrasi *SWOT* dan *TOWS* agar isu eksternal dan kekuatan internal bertemu pada pilihan yang realistis dan nyata. Pemeringkatan prioritas memakai *AWOT* berbasis *AHP* sehingga alternatif dinilai secara terstruktur. Penilaian ahli dilakukan dengan *pairwise comparison* dan rasio konsistensi *CR* kurang dari atau sama dengan 0,10 agar hasil andal. Validasi diperkuat lewat *focus group discussion* sehingga bobot dan urutan strategi dipertanggungjawabkan. Data dihimpun dari studi dokumen dan wawancara terstruktur, lalu diolah dengan *Super Decisions* dan triangulasi. Seluruh langkah diarahkan untuk menghasilkan daftar strategi terukur dan selaras dengan ambang kelayakan proyek dan kesiapan operasional.

Hasil menunjukkan dimensi ancaman paling memengaruhi tujuan, disusul peluang, kekuatan, lalu kelemahan. Prioritasnya mencakup *offtake* jangka panjang bernilai *premium* melalui *HoT* dan *SPA take-or-pay*, kesiapan sertifikasi dan *MRV* lintas skema, serta keandalan *CCS* dengan *SLA*. Pembiayaan transisi untuk menurunkan *cost of capital* dan menjaga arus kas. Standardisasi, integrasi logistik, dan penguatan kapasitas komunitas melengkapi kebijakan. Kebaruan riset menegaskan tiga pengungkit pra *FID* yang berjalan serempak, yakni *offtake* jangka panjang, sertifikasi dan *MRV* siap audit, serta *CCS* andal. Implikasi praktis berupa rencana aksi ringkas yang meminimalkan risiko utama. Kontribusi ilmiah memperkaya kajian strategi transisi energi.

Kata Kunci: Amonia Biru, *CCS*, Keberlanjutan, Manajemen Strategik, Prioritas Strategi.

IPB University
Bogor Indonesia
@Hak cipta milik IPB University
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
Perpustakaan IPB University

SUMMARY

MUHAMMAD INDRA ZULMI. PT XYZ'S Sustainable Business Strategy to Improve Competitiveness in Entering The Blue Ammonia Era. Supervised by NIMMI ZULBAINARNI dan BAGUS SARTONO.

This research formulates a sustainability strategy for PT XYZ to enter the blue ammonia business as a credible low-carbon transition path. The background is rising global demand, stronger decarbonization policies, and a plan to *retrofit* the ammonia plant with *carbon capture and storage (CCS)*. Recent performance signals the need to stabilize cash flow and improve project *bankability* so buyers and financiers remain confident. The study closes a roadmap gap toward lower emissions by weighing market, technology, and governance. The objectives are to map external and internal factors, craft alternatives, and set phased priorities aligned with technical and commercial readiness.

A *mixed methods* design is used. Industry scanning applies *Porter's Five Forces* and *PESTLE*. Capability review uses *RBV/VRIO*. Formulation integrates *SWOT* and *TOWS* so external issues meet internal strengths in realistic choices. Prioritization applies *AWOT* with *AHP* to rank alternatives. Expert judgments use *pairwise comparison* with *CR* not above 0.10 to ensure reliability. Validation is strengthened through *focus group discussion*. Data come from document study and structured interviews. Processing uses *Super Decisions* and triangulation. All steps aim to deliver a measurable strategy list that fits project bankability thresholds and operational readiness.

Findings show threats influence the goal the most, followed by opportunities, strengths, then weaknesses. Priorities include long term premium *offtake* through *HoT* and binding *SPA* take or pay, certification and *MRV* readiness across schemes, and *CCS* reliability backed by enforceable *SLA*. Transition finance lowers cost of capital and protects cash flow. Standardization, logistics integration, and community capability building complete the policy set. The novelty confirms three pre *FID* levers that must act together, namely long term *offtake*, audit ready certification and *MRV*, and reliable *CCS*. Practical implications are a concise action plan that reduces key risks. The academic contribution advances strategy scholarship for energy transition in incumbent firms.

Keywords: Blue Ammonia, *CCS*, Sustainability, Strategic Management, Strategy Prioritization.

IPB University
Bogor Indonesia
@Hak cipta milik IPB University
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
IPB Unive
Perpustakaan I

© Hak Cipta milik IPB, tahun 2026
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.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

IPB University
Bogor Indonesia

Perpustakaan IPB

STRATEGI BISNIS BERKELANJUTAN PT XYZ UNTUK MENINGKATKAN DAYA SAING DALAM MEMASUKI ERA *BLUE AMMONIA*

MUHAMMAD INDRA ZULMI

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

PROGRAM STUDI MANAJEMEN DAN BISNIS
SEKOLAH BISNIS
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
BOGOR
2025

@Hak cipta milik IPB University
IPB University
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
Perpustakaan IPB University

Penguji Luar Komisi pada Ujian Tesis:

1. Dr. Ir. Popong Nurhayati, M.M.
2. Dr. Agustina Widi Palupiningrum, S.E., M.M.

@Hak cipta milik IPB University

IPB University

IPB University
Bogor Indonesia

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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan IP

Judul Tesis : Strategi Bisnis Berkelanjutan PT XYZ untuk Meningkatkan Daya Saing dalam Memasuki Era *Blue Ammonia*
Nama : Muhammad Indra Zulmi
NIM : K1501222191

Disetujui oleh

Pembimbing 1:
Dr. Nimmi Zulbainarni, S.Pi., M.Si.

Pembimbing 2:
Dr. Bagus Sartono, S.Si., M.Si.

Diketahui oleh

Ketua Program Studi Pascasarjana Manajemen dan Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Ujang Sumarwan, M.Sc.
NIP. 196009161986011001

Dekan Sekolah Bisnis:
Prof. Dr. Ir. Noer Azam Achsani, M.S.
NIP. 196812291992031016

Digitally signed by:
Noer Azam Achsani
Date: 21 Jan 2026 09.20.03 WIB
Verify at disign.ipb.ac.id

Tanggal Ujian Tesis: 23 Desember 2025 Tanggal Lulus:

@Hak cipta milik IPB University
IPB University
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
Perpustakaan IPB University

PRAKATA

Puji syukur Penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas limpahan rahmat-Nya Penulis dapat menyelesaikan proposal penelitian yang berjudul Strategi Bisnis Berkelanjutan PT XYZ untuk Meningkatkan Daya Saing dalam Memasuki Era *Blue Ammonia*. Usulan ini merupakan salah satu syarat untuk melaksanakan penelitian di Program Studi Magister Manajemen Dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Dr. Nimmi Zulbainarni S.Pi, M.Si selaku Dosen Pembimbing I, dan Dr. Bagus Sartono S.Si, M.Si selaku Dosen Pembimbing II, serta kepada semua pihak yang turut memberikan saran dan kritik dalam penyelesaian proposal ini.

Penulis menyadari masih ada keterbatasan sehingga dalam tulisan ini masih terdapat banyak kekurangan. Meskipun demikian, proposal penelitian ini telah dipersiapkan sebagai acuan dalam melaksanakan penelitian yang dimaksudkan.

Bogor, Januari 2026

Muhammad Indra Zulmi

@Hak cipta milik IPB University
IPB University
IPB University — Bogor Indonesia —
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
Perpustakaan IPB

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL xii
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii
I PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 6
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Manfaat Penelitian 7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian 7
II TINJAUAN PUSTAKA 8
2.1 Kajian Teoritis 8
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu 14
2.3 Kerangka Pemikiran Konseptual 16
III METODE PENELITIAN 19
3.1 Desain Penelitian 19
3.2 Waktu dan Lokasi Penelitian 19
3.3 Subjek dan Objek Penelitian 19
3.4 Metode dan Teknik Pengambilan Sample 20
3.5 Jenis Data dan Sumber Data 21
3.6 Metode dan Teknik Pengumpulan Data 22
3.7 Instrumen Pengumpulan Data 23
3.8 Penentuan Pakar dan Validasi 24
3.9 Metode Analisis Data 24
IV HASIL DAN PEMBAHASAN 26
4.1 Gambaran Umum 26
4.2 Faktor eksternal Industri *blue ammonia* di Indonesia bagi PT XYZ 27
4.3 Faktor internal Industri *Blue Ammonia* di PT bagi PT XYZ 55
4.4 Merumuskan Strategi untuk PT XYZ dalam Memasuki Bisnis *Blue Ammonia* 60
4.5 Menentukan Prioritas Strategi untuk PT XYZ dalam Memasuki Bisnis *Blue Ammonia* 72
4.6 Implikasi Penelitian 92
V SIMPULAN DAN SARAN 95
5.1 Simpulan 95
5.2 Saran Penelitian 95
DAFTAR PUSTAKA 97
LAMPIRAN 102
RIWAYAT HIDUP 120

IPB University Bogor Indonesia
@Hak cipta milik IPB University
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
IPB University
Perpustakaan IPB

DAFTAR TABEL

1.1 Tren Pasar Blue ammonia Global (2023–2029) 1
1.2 Knowledge Gap penelitian terdahulu tentang PT XYZ (2020–2024) 5
2.1 Penelitian terdahulu 2020-2025 15
3.1 Teknik pengambilan sampel dan informan penelitian 21
3.3 Jenis dan sumber data penelitian 22
3.4 Ringkasan metode dan teknik pengumpulan data 23
3.5 Proses validasi dan penentuan pakar penelitian 24
3.6 Metode analisis data per tahapan 25
4.1 Produksi, penjualan, dan pendapatan XYZ tahun 2023–2024 26
4.2 Data narasumber 28
4.3 Dimensi politic dalam memasuki bisnis blue ammonia 31
4.4 Dimensi economics dalam memasuki bisnis blue ammonia 33
4.5 Dimensi sosial dalam memasuki bisnis blue ammonia 35
4.6 Dimensi technological dalam memasuki bisnis blue ammonia 37
4.7 Dimensi legal dalam memasuki bisnis blue ammonia 39
4.8 Dimensi environmental dalam memasuki bisnis blue ammonia 41
4.9 Ancaman pendatang baru dalam industri blue ammonia 44
4.10 Kekuatan tawar pemasok dalam industri blue ammonia 46
4.11 Kekuatan tawar pembeli dalam industri blue ammonia 48
4.12 Ancaman produk atau jasa pengganti dalam industri blue ammonia 50
4.13 Analisis Tematik *Porter's 5* 52
4.14 Hasil VRIO PT XYZ 57
4.15 Hasil SWOT PT XYZ 61
4.16 Strategi Strength terhadap Opportunities 65
4.17 Strategi Weakness terhadap Opportunities 66
4.18 Strategi Strength terhadap Threats 68
4.19 Strategi Weakness terhadap Threats 70
4.20 Profil Narasumber AHP 73

DAFTAR GAMBAR

1.1 Kinerja keuangan PT XYZ 2022–2024 4
2.1 Porter's 5 10
2.2 Pestle Diagram 11
2.3 Matriks VRIO 12
2.4 Analisis SWOT 13
2.5 Tows Matrix 13
2.6 Kerangka pemikiran penelitian 18
4.1 Matriks TOWS 64
4.2 Struktur AWOT (AHP-SWOT) PT XYZ dalam memasuki bisnis blue ammonia 75
4.3 Prioritas kriteria SWOT terhadap tujuan penelitian 76
4.4 Prioritas sub-kriteria Strengths 78
4.5 Kriteria weakness 80

IPB University — Bogor Indonesia —
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
@Hak cipta milik IPB University
IPB Univ
Perpustakaan I

DAFTAR GAMBAR *(LANJUTAN)*

4.6 Kriteria opportunities 82
4.7 Kriteria threats 84
4.8 Alternatif strategi SO 86
4.9 Alternatif strategi ST 87
4.10 Alternatif strategi WO 88
4.11 Alternatif strategi WT 90

DAFTAR LAMPIRAN

1 Desain wawancara terstruktur PESTLE 103
2 Desain wawancara terstruktur Porter's Five Forces 105
3 Validasi Aiken's V terhadap desain wawancara Porter's 5 oleh Ahli 106
4 *Focus Group Discussion* (FGD) analisis VRIO 107
5 *Focus Group Discussion* (FGD) merumuskan Strategi dalam memasuki Bisnis *Blue Ammonia* 111
6 *Focus Group Discussion* (FGD) memprioritaskan Strategi dalam memasuki Bisnis *Blue Ammonia* – AWOT (AHP-SWOT) 116

IPB University
Bogor Indonesia
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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
@Hak cipta milik IPB University
IPB Univ
Perpustakaan

@Hak cipta milik IPB University

IPB Unive

IPB University
Bogor Indonesia

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 IPB University.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.

Perpustakaan I