

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

**DLIYAA UL HAQ**



**SEKOLAH PASCASARJANA  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2020**

- 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 mengumumkan 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

---

\*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 INDRADEWA.

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 Pertagas 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 Pertagas Niaga adalah Kualitas Produk CNG dan LNG yang baik. Sedangkan faktor kelemahan yang perlu segera diatasi yang ada di internal PT Pertagas Niaga adalah Sistem internal dalam Proses penagihan ke konsumen. Sementara itu hasil identifikasi pada faktor eksternal didapatkan peluang terbesar yang perlu direspon oleh PT Pertagas 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 Pertagas 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



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 mengumumkan 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 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.

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 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 mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



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 mengumumkan 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:



## 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 Pertamina 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



## 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	Kueisoner 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 Pertamina 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

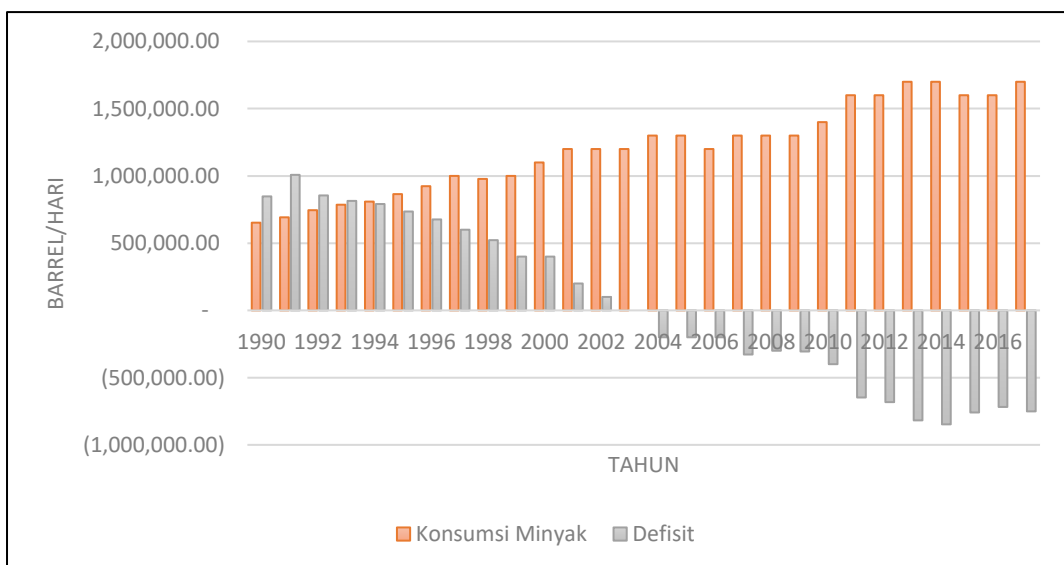
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan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



# 1 PENDAHULUAN

## Latar Belakang

Seiring dengan peningkatan Produk Domestik Bruto (PDB) dan jumlah penduduk, konsumsi Bahan Bakar Minyak (BBM) di Indonesia semakin lama akan semakin meningkat karena dengan penambahan jumlah penduduk disertai dengan peningkatan pendapatan maka kegiatan produksi dan transportasi akan meningkat pula, kebutuhan masyarakat akan energi akan meningkat pula dengan sendirinya. Hal ini terlihat dari perkembangan konsumsi minyak mentah yang terjadi selama ini sebagaimana digambarkan dalam Gambar 1 (BP Global Company 2018). Di era tahun 90-an, konsumsi minyak hanya dikisaran 600 ribu hingga 1 juta Barrel per Day (BPD). Namun, dari tahun ke tahun konsumsi terus meningkat atau tumbuh di kisaran 6.1% per tahun selama periode 1990 hingga 2017.

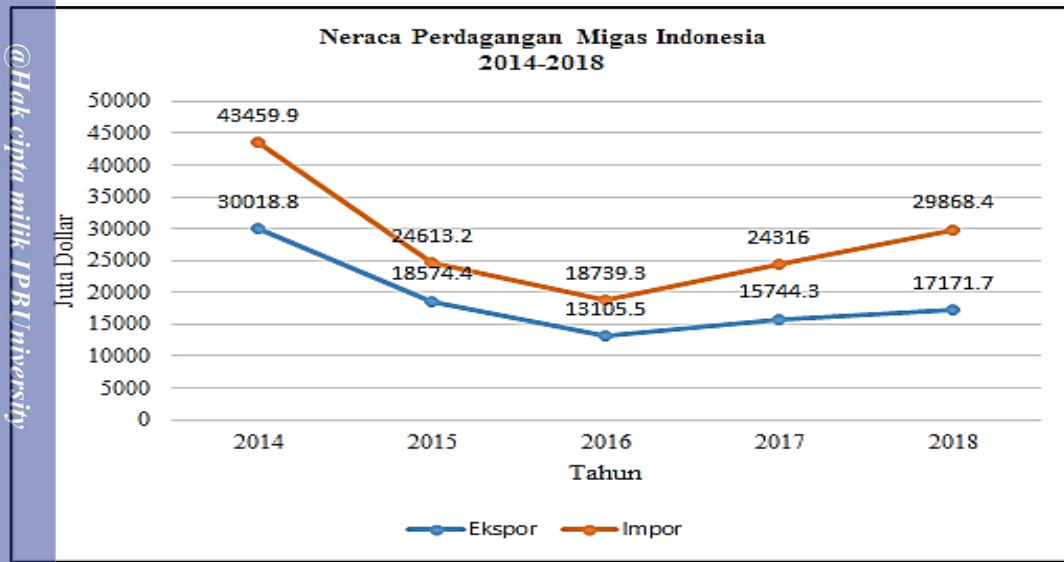


Gambar 1 Pertumbuhan konsumsi dan produksi minyak Indonesia tahun 1990-2017

Kondisi yang bertolak belakang antara kinerja produksi dan konsumsi minyak, pada akhirnya membuat Indonesia mengalami defisit minyak sejak tahun 2003. Pada tahun 2004 Indonesia telah mengalami defisit sekitar 5 juta ton, kemudian terus merangkak naik hingga tahun 2012 mengalami defisit 27 juta ton. Konsekuensi defisit sudah dapat dipastikan bahwa Indonesia harus impor baik dalam bentuk minyak mentah maupun hasil olahan (bensin, solar dan minyak tanah). Ketika import meningkat maka otomatis juga akan berdampak pada neraca perdagangan berjalan Indonesia (Kemendag 2019).

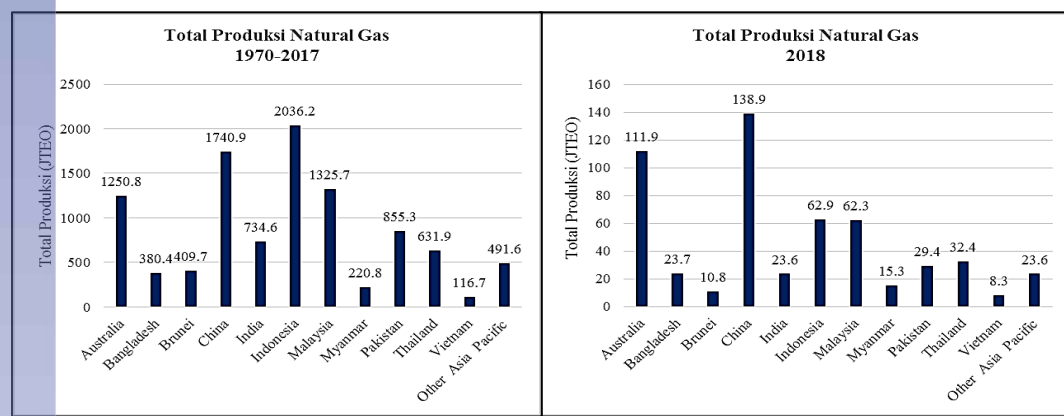
Dari Gambar 1 terlihat bahwa laju konsumsi BBM/LPG terus naik dan sudah melebihi produksi minyak mentah sejak 2001. Hal ini yang menjadi penyebab Indonesia harus import minyak mentah dalam rangka memenuhi kebutuhan BBM dan LPG tersebut. Alternatif lain adalah harus dikembangkan sumber energi lainnya selain minyak karena selain memiliki minyak mentah, Indonesia juga

memiliki sumber energi primer lainnya yang tidak kalah dalam hal nilai kalori dan ekonomisnya. Indonesia memiliki gas, batu bara, *coal bed methane* (CBM), dan energi terbarukan seperti panas bumi, surya, dan angin.



Gambar 2 Neraca perdagangan migas tahun 2014-2018

Khusus tentang gas bumi, Indonesia mempunyai catatan yang juga luar biasa. Sejak tahun 1970 sampai dengan 2017, Indonesia merupakan negara produsen terbesar gas bumi di Asia Pasifik dengan angka 2036.2 Juta Ton Equivalent Oil (JT EO), meskipun khusus untuk tahun 2018 menempati posisi 3 terbesar setelah China dan Australia sebagai negara produsen gas bumi di Asia Pasifik dimana produksi Indonesia hanya sebesar 62.9 JT EO. Gambaran ini dapat dilihat pada Gambar 3 mengenai total produksi gas alam Asia Pasifik periode 1970-2018 (BP Statistical Review 2019).

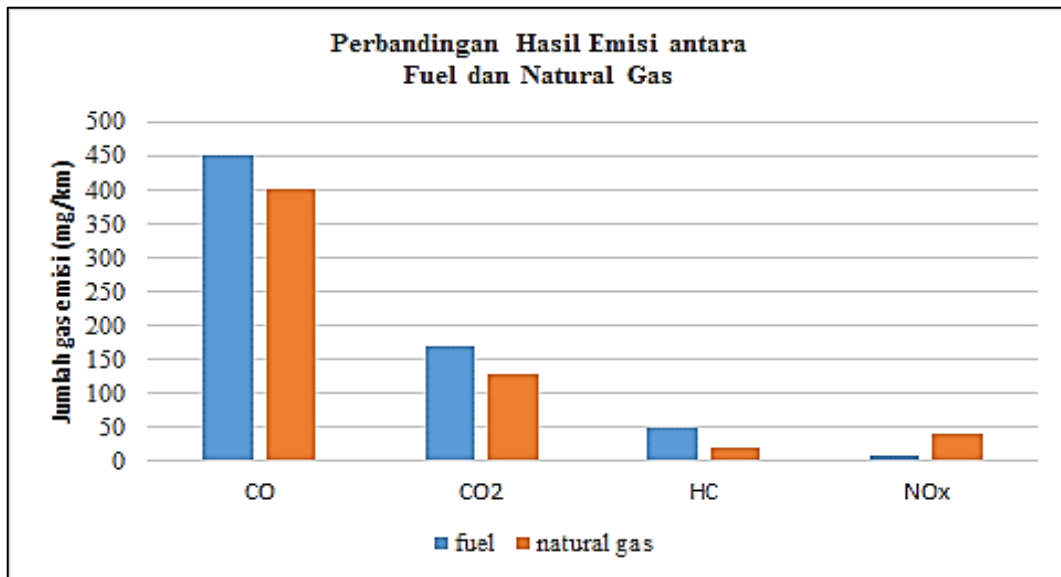


Gambar 3 Produksi gas alam Asia Pasifik dan posisi Indonesia tahun 1970-2018

Seiring dengan harga minyak mentah yang mulai meningkat, gas nampaknya mulai menjadi perhatian Pemerintah dengan mengeluarkan kebijakan program konversi BBM ke gas alam. Selain faktor harga, adanya konversi BBM ke gas alam juga didorong dengan tujuan pemerintah untuk mengurangi jumlah emisi dari hasil pembakaran. Hasil emisi yang dihasilkan gas alam jauh lebih rendah dibandingkan

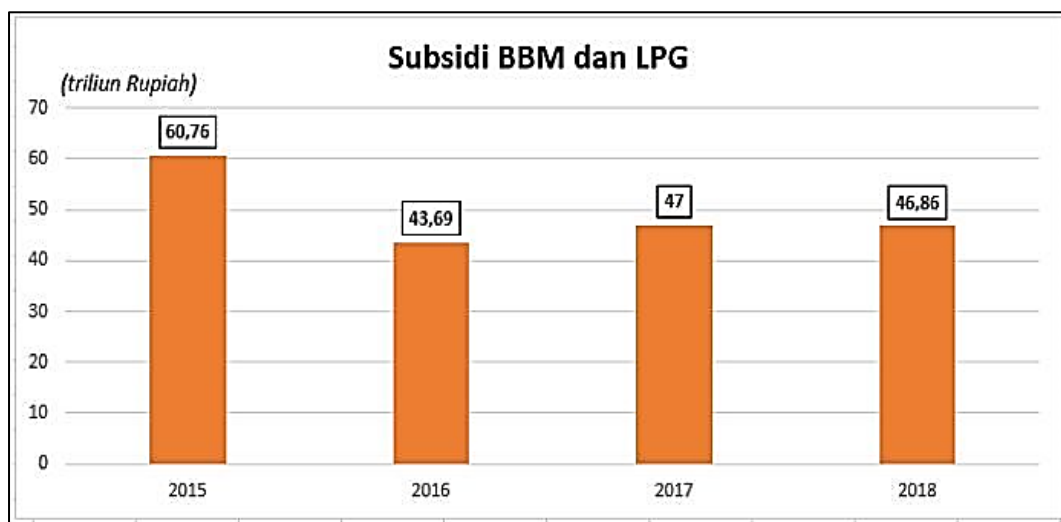
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang  
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :  
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah  
b. Pengutipan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

BBM (Bielaczyc *et al.* 2016). Gambaran ini dapat terlihat pada Gambar 4 mengenai perbandingan hasil emisi BBM dan gas alam.



Gambar 4 Perbandingan hasil emisi BBM dan gas alam

Namun program ini dapat dikatakan tidak berjalan dengan mulus. Beberapa kendalanya antara lain keberadaan infrastruktur transmisi dan distribusi gas yang masih kurang dan harga BBM dan LPG yang lebih murah karena adanya subsidi. Infrastruktur diakui memang kurang memadai dan terbatas karena selama ini pemerintah terfokus pada BBM, sehingga kurang adanya perencanaan di sektor gas. Terkait dengan harga BBM dan LPG yang murah juga berpengaruh terhadap masyarakat dalam memilih alternatif bahan bakarnya. BBM dan LPG yang murah mengurangi daya saing gas di masyarakat. BBM dan LPG yang murah ini bisa diperoleh salah satunya dikarenakan subsidi yang diberikan oleh pemerintah. Jadi dengan pemakaian gas yang semakin besar, akan menekan lajunya konsumsi BBM dan LPG dan pada akhirnya akan mengurangi beban pemerintah dalam memberikan subsidi (Tim Riset CNBC Indonesia 2019).



Gambar 5 Subsidi BBM dan LPG tahun 2015-2018

Berdasarkan informasi yang disampaikan oleh Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral Republik Indonesia dalam buku *Neraca Gas Bumi Indonesia tahun 2018-2027*, penyediaan gas bumi tetap menjadi prioritas untuk memenuhi kebutuhan domestik dan secara bertahap terus berupaya untuk mengurangi ekspor. Untuk mendorong konsumsi lokal gas bumi, Pemerintah mengeluarkan Peraturan Menteri ESDM Nomor 58 tahun 2017 tentang harga jual gas bumi melalui pipa dan Peraturan Menteri ESDM Nomor 4 Tahun 2018 tentang pengusahaan gas bumi pada kegiatan usaha hilir minyak dan gas bumi. Sebagai langkah lanjutan dari Pemerintah, pada tahun 2019, muncul Keputusan Menteri ESDM Nomor 132/K/15/MEM/2019 tentang penugasan kepada PT Pertamina (Persero) untuk melaksanakan penyediaan dan pendistribusian gas bumi melalui jaringan transmisi dan/atau distribusi gas bumi untuk rumah tangga dan pelanggan kecil beserta infrastruktur pendukungnya sejumlah 1 (satu) juta sambungan. Ketiga peraturan tersebut bernaung dalam Peraturan Presiden Nomor 6 Tahun 2019 tentang penyediaan dan pendistribusian gas bumi melalui jaringan transmisi dan/atau distribusi gas bumi untuk rumah tangga dan pelanggan kecil.

Kebijakan pemerintah atas *holding* BUMN migas yang terintegrasi antara PT Perusahaan Gas Negara Tbk dan grup PT Pertamina Gas sebagai bagian dari PT Pertamina (Persero) telah diresmikan sejak tahun 2018. Kebijakan ini menghasilkan proses integrasi bisnis yang salah satunya dilakukan secara *clustering* dengan membagi wilayah operasi niaga gas bumi. Sebagai implementasinya, PT Pertagas Niaga kini berfokus untuk mengembangkan pasar niaga gas melalui jaringan pipa di Jawa Tengah, Sumatera Bagian Selatan, Sumatera Bagian Utara (selain wilayah Medan) dengan mengoptimalkan pemanfaatan pipa transmisi dan distribusi PT Pertamina Gas. Untuk keberadaan konsumen *industry eksisting* di wilayah Jawa Barat dan Jawa Timur masih tetap dipertahankan dengan mengoptimalkan penyerapan gas konsumen. Di sisi lain, PT Pertagas Niaga juga fokus mengembangkan pemasaran LNG dan CNG khususnya di wilayah Indonesia bagian Timur sebagai lini bisnis spesialisasi perusahaan (Pertagas Niaga 2019).

Menanggapi beberapa kebijakan tersebut, PT Pertagas Niaga perlu mempersiapkan beberapa strategi untuk menghadapi tantangan yang akan muncul. Dengan memperhatikan kinerja pada tahun sebelumnya, perlu dilakukan evaluasi dan penyusunan strategi yang tepat sasaran untuk menghadapi berbagai tantangan dalam bisnis industri gas dan pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (LNG dan CNG).

### Perumusan Masalah

Pemakaian gas di Indonesia pada garis besarnya meliputi sektor industri, transportasi, rumah tangga dan komersial. Pada penelitian kali ini CNG dan LNG dikaitkan dengan kebutuhan gas untuk sektor industri dan komersial. Perlu dirumuskan lebih lanjut mengenai strategi yang tepat agar pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG) ini 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 sehingga perlu dilakukan analisa faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis ini. Selanjutnya merumuskan urutan-urutan strategi yang bisa



dilakukan dan merekomendasikan prioritas strategi dengan harapan dapat meningkatkan *revenue* dan profit perusahaan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian yang akan dilakukan dapat dirumuskan dalam pertanyaan sebagai berikut:

1. Faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi performa dari bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG)?
2. Bagaimana merumuskan alternatif strategi dalam mengembangkan bisnis *virtual gas pipeline*?
3. Bagaimana merumuskan program kerja yang tepat dan sesuai kebutuhan PT Pertagas Niaga dalam rangka meningkatkan *revenue* dan profitabilitas perusahaan?

### Tujuan Penelitian

Tujuan 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.
3. Merumuskan program kerja pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG) sebagai penjabaran strategi baik strategi taktikal maupun operasional.

### Manfaat Penelitian

Melalui penulisan tesis ini, penulis berharap dapat memberikan manfaat atau sumbangsih sebagai berikut:

1. PT Pertagas Niaga, penelitian ini menjadi salah satu bahan rujukan bagi BUMN dan PT Pertagas Niaga dalam pengambilan keputusan pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG).
2. Bagi peneliti, dapat menambah pengetahuan dalam pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG), tata kelola bisnisnya, mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi performa bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG) berikut merumuskan alternatif strategi dan urutan prioritasnya.
3. Bagi Pemerintah, menjadi salah satu pertimbangan pemerintah dalam memutuskan pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG) di Indonesia dalam rangka menekan besaran subsidi.

### Ruang Lingkup

Penelitian ini dilakukan di PT Pertagas Niaga dengan melibatkan pihak internal manajemen dan pihak eksternal yang terkait mengenai bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG) tersebut. Penelitian ini dibatasi pada aspek strategi yang diterapkan untuk dijadikan panduan agar masalah serta pembahasan tetap fokus pada permasalahan yang diangkat menjadi topik dalam penelitian ini. Batasan-batasan tersebut yaitu alternatif-alternatif strategi dan urutan prioritasnya, serta

program kerja sebagai penjabaran strategi baik strategi taktikal maupun operasional.

## 2 TINJAUAN PUSTAKA

### Kerangka Teoritis

#### Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seperangkat kegiatan dan keputusan manajerial yang dapat membentuk performa suatu perusahaan di masa depan. Proses manajemen strategi meliputi pengidentifikasian baik faktor eksternal maupun internal, formulasi strategi atau rencana jangka panjang, implementasi strategi dan evaluasi strategi. Studi tentang manajemen strategi akan mengevaluasi berbagai peluang dan ancaman eksternal disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Biasanya perusahaan yang bisa mempertahankan kesuksesannya adalah perusahaan yang selalu memperbaharui dirinya dengan berbagai strategi yang baru, karena jika tidak berbuat demikian perusahaan tersebut akan tergeser oleh perusahaan-perusahaan lainnya yang lebih agresif (Wheelen dan Hunger 2004).

Madura (2009) mengemukakan bahwa manajemen strategis adalah suatu cara untuk mengidentifikasi fokus bisnis utama perusahaan untuk tujuan jangka panjang, misalnya tiga sampai lima tahun ke depan, dan juga memuat tujuan dan strategi yang dapat digunakan untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan. Sedangkan Pearce dan Robinson (2007) menjelaskan bahwa manajemen strategis diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan.

Sejalan dengan penjelasan tersebut, Fred R. David (2006) menyatakan bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan multi-fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis adalah serangkaian proses pengambilan keputusan strategis yang meliputi pembimbingan, implementasi dan evaluasi. Proses manajemen strategis ini mencakup rencana jangka panjang dan pendek untuk mencapai tujuan. Menurut Ibrahim (2008), manajemen strategis pada dasarnya adalah kemampuan mengelola organisasi untuk beradaptasi dengan masa depan, yang umumnya berjangka pendek hingga menengah. Strategi adalah hal penting karena merupakan proses menentukan arah yang harus ditempuh untuk mencapai visi dan misi organisasi. Strategi juga dapat memberikan dasar yang kokoh untuk pengambilan keputusan yang akan mengarah pada pencapaian tujuan organisasi. Keputusan strategis akan meningkatkan kemampuan pemimpin dalam menghadapi perubahan.

Menurut Johnson dan Scholes (Bovaird 2003), Keputusan strategis memperhatikan ruang lingkup kegiatan organisasi, penyesuaian kegiatan organisasi dan lingkungannya, alokasi dan realokasi sumber daya utama dalam organisasi, nilai, harapan dan tujuan dari strategi yang berpengaruh, dan implikasi dari perubahan operasional di seluruh organisasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa manajemen strategis merupakan suatu proses yang dalam setiap tahapannya



membutuhkan partisipasi semua pihak dan pertanggungjawaban pimpinan. Jadi manajemen strategis termasuk membangun kerangka kerja untuk melaksanakan berbagai rangkaian proses tersebut.

### Tujuan dan Manfaat Manajemen Strategi

Menurut Suwandiyanto (2010), terdapat empat tujuan manajemen Strategi yang harus dipahami agar dalam melakukan perencanaan manajemen strategi dapat berjalan secara optimal, yaitu:

- 1) Memberikan arahan untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan. Dalam hal ini manajer strategi harus dapat menunjukkan kepada semua pihak kemana arah organisasi / perusahaan. Karena arah yang jelas akan digunakan sebagai dasar untuk mengontrol dan mengevaluasi keberhasilan.
- 2) Dengan turut memikirkan kepentingan beberapa pihak, organisasi / perusahaan harus memenuhi kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan dan masyarakat luas yang berperan dalam sukses tidaknya perusahaan.
- 3) Tangani setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategis memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan kontrol, sehingga mereka dapat memperluas kerangka waktu / pemikiran mereka dari perspektif dan memahami apa yang berkontribusi pada hari ini dan masa depan.
- 4) Mengenai efisiensi dan efektivitas, merupakan tanggung jawab manajer tidak hanya untuk fokus pada kemampuan untuk kepentingan kinerja, tetapi juga memberikan perhatian yang besar pada kerja keras untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik dan lebih efisien.

Adapun manfaat yang bisa diperoleh dengan menggunakan manajemen strategis (Rivai *et al.* 2008), adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui arah yang dituju perusahaan, sehingga dapat bekerja dengan baik dan memberi kontribusi yang nyata kepada organisasi.
2. Mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi sehingga dapat mengambil sikap, menyesuaikan diri dan tetap terus bekerja atau meninggalkan pekerjaan dengan mencari yang lebih baik, sehingga mampu melihat/mempersiapkan masa depan.
3. Memberi usulan untuk perbaikan organisasi, misalnya dalam R&D, meningkatkan penjualan, menghadapi persaingan, menyajikan biaya produksi dan operasi yang lebih efisien.
4. Mempersiapkan diri menjadi manajer puncak yang efektif dan efisien.
5. Memperoleh pengetahuan yang komprehensif tentang manajemen pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia dan sistem informasi manajemen sebagai alat untuk menganalisis bisnis dan pengambilan keputusan berdasar *benefit-cost ratio*.

### Perumusan Strategi

Perumusan strategi menurut David (2008), dapat dilakukan dalam tiga tahap pelaksanaan yaitu tahap *input*, tahap *matching* atau pencocokan dan tahap *decision* atau pengambilan keputusan:

### 1. Tahap Pertama adalah *Input Stage*

Pada tahap input atau pengumpulan data, data dapat dibedakan menjadi dua yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan sedangkan data internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri. Jadi sebelum strategi itu diterapkan, perencanaan strategi harus menganalisis lingkungan eksternal untuk mengetahui berbagai kemungkinan peluang dan ancaman, serta menganalisis lingkungan internal untuk mengetahui berbagai kekuatan dan kelemahan perusahaan (Rangkuti 2001).

Matriks IE merupakan alat analisis yang digunakan untuk memetakan skor berbobot total dari matriks EFE dan IFE yang dihasilkan dari pengolahan data sebelumnya (David 2008). Matriks ini terdiri dari sembilan sel (kuadran) yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks EFE dan IFE.

### 2. Tahap Kedua adalah *Matching Stage*

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dengan meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman, dengan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan. Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan (Rangkuti 2001).

### 3. Tahap Ketiga adalah *Decision Stage*

Metode yang sering digunakan pada tahapan ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), yang dapat dijadikan sebagai teknik analisis menentukan ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari pelaksanaan strategi alternatif. QSPM merupakan teknik yang dipakai pada tahap ketiga dari kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. QSPM menggunakan input dari analisis pada tingkat pertama dan *matching result* pada tingkat kedua yang memberikan informasi untuk analisis selanjutnya melalui QSPM di stage ketiga (Nasaba dan Milani 2012). QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara obyektif, berdasarkan *key success factors* eksternal dan internal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan ketertarikan (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan (Aeker dan David 2008).

### Porter's Generic Strategic

Menurut David (2008), Model lima kekuatan Porter banyak digunakan di banyak industri untuk merumuskan strategi bagi perusahaan dengan tingkat persaingan yang berbeda. Industri yang paling kompetitif adalah industri dengan pengembalian rendah. Menurut Porter (2008), industri dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima keunggulan, yaitu:

- 1) Persaingan antar perusahaan sejenis  
Intensitas persaingan antar kompetitor sejenis cenderung meningkatkan jumlah kompetitor, semakin beragam ukuran dan kapasitas kompetitor, permintaan produk industri menurun karena harga yang lebih rendah dan semakin umum. Persaingan juga meningkat karena pelanggan dapat dengan mudah berganti merek, kemacetan pasar datang, biaya tetap tinggi, produk yang mudah rusak, pesaing yang berbeda dalam hal strategi. Semakin ketatnya persaingan antar perusahaan sejenis, berdampak pada penurunan laba perusahaan, bahkan dalam beberapa hal bahkan menjadikan industri tersebut persaingan yang tidak sehat.
- 2) Masuknya pesaing baru  
Dengan mudahnya perusahaan baru memasuki industri tertentu, maka intensitas persaingan antar perusahaan akan meningkat. Bentuk pencegahan yang tidak bisa dimasuki pesaing baru dengan mudah adalah dengan memberikan hambatan untuk masuk. Hambatan ini termasuk kebutuhan untuk cepat mencapai skala ekonomi, kebutuhan akan keahlian dan pengetahuan, kurangnya pengalaman, loyalitas pelanggan yang lebih tinggi, preferensi merek yang kuat, permintaan modal yang besar, kurangnya saluran distribusi yang sesuai, peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses terhadap bahan mentah, hak paten, lokasi yang tidak menguntungkan, keengganan dari perusahaan mapan dan kejenuhan pasar yang potensial.
- 3) Potensi Pengembangan Produk Substitusi  
Tekanan kompetitif produk substitusi meningkat dengan penurunan relatif harga produk substitusi dan biaya konsumen beralih ke produk lain menurun. Cara terbaik untuk mengukur daya saing produk substitusi adalah dengan memantau pangsa pasar yang diperoleh dari produk tersebut, serta memantau rencana perseroan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.
- 4) Kekuatan Tawar Menawar Pemasok  
Daya tawar pemasok akan mempengaruhi intensitas persaingan di industri, terutama bila pemasok banyak dan substitusi sedikit, atau ketika harga pengganti bahan baku sangat mahal. Perusahaan dapat menerapkan strategi integrasi mundur dengan mengendalikan atau mengendalikan pemasok. Strategi ini dapat bekerja secara efektif jika pemasok tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi ekspektasi permintaan perusahaan secara konsisten. Ketika integrasi mundur menjadi strategi umum bagi perusahaan dalam persaingan industri, perusahaan biasanya dapat menegosiasikan persyaratan yang lebih menguntungkan bagi pemasok.
- 5) Kekuatan Tawar Menawar Konsumen  
Ketika konsumen berkonsentrasi atau membeli dalam jumlah banyak, daya tawar mereka menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan di industri yang ada. Pesaing perusahaan akan memberikan masa garansi yang lebih lama atau layanan khusus untuk memenangkan loyalitas pelanggan ketika konsumen memiliki daya tawar yang cukup. Saat membeli produk standar atau produk yang berbeda, konsumen memiliki daya tawar yang lebih tinggi. Setelah memenuhi persyaratan ini, konsumen biasanya dapat menegosiasikan harga, jaminan, dan aksesori yang lebih tinggi.



## SWOT

Analisis SWOT adalah proses sistematis dalam mengidentifikasi berbagai faktor untuk menentukan formula yang tepat dan memainkan peran terbaik dalam strategi perusahaan. Analisis didasarkan pada logika memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), sambil meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan erat dengan visi, misi, tujuan, strategi, dan pengembangan kebijakan perusahaan. Oleh karena itu, perencanaan yang strategis ini perlu menganalisis SWOT (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) yang ada di lingkungan perusahaan saat ini (David 2008).

Ada 2 faktor utama yang akan mempengaruhi empat komponen dasar analisis SWOT, yaitu: Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman). Faktor internal atau faktor yang berasal dari dalam meliputi dua hal yaitu kekuatan dan kelemahan. Keduanya akan memiliki studi yang memberikan dampak yang lebih baik jika kekuatannya lebih besar dari pada kerugiannya. Oleh karena itu, kekuatan internal yang maksimal akan mampu memberikan hasil yang jauh lebih baik. Adapun bagian-bagian dari faktor internal itu sendiri yaitu: sumber daya, keuangan atau keuangan perusahaan, keuntungan atau kerugian dalam perusahaan, dan pengalaman dari perusahaan sebelumnya (apakah perusahaan mengalami sukses atau gagal).

Selanjutnya faktor entitas eksternal, faktor tersebut tidak secara langsung ikut serta memberikan dampak pada perusahaan yang terdiri dari dua aspek yaitu ancaman dan peluang. Peluang dan ancaman memberikan penyediaan data yang harus diolah / dianalisis dalam kajian guna menyusun strategi untuk mengatasinya. Hal-hal penting yang mencakup faktor eksternal adalah: 1) Trend; 2) budaya, sosial, politik, ideologi, ekonomi; 3) Sumber peraturan pemerintah di ibukota 4); Hukum yang berlaku di suatu negara; 5) perkembangan teknologi; 6) Peristiwa; dan 7) Lingkungan. Biasanya analisis SWOT semacam ini pada dasarnya dapat membantu menganalisis situasi / masalah yang dihadapi perusahaan atau organisasi. Cara ini tidak dapat memberikan jawaban yang pasti dan dapat memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi masyarakat (Mangum 2012). Namun metode ini setidaknya dapat menyelesaikan permasalahan yang ada dengan membuat bagian-bagian tersebut menjadi lebih kecil, terlihat lebih sederhana, dan dengan strategi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

## Penelitian Terdahulu

Pada penelitian ini yang dijadikan acuan dalam penelitian terdahulu adalah penelitian yang sejenis dengan objek penelitian atau alat analisis yang digunakan dalam penelitian. Auguar *et al.* (2017) melakukan penelitian berjudul Pengembangan Strategi PT ABC Niaga di Industri Distribusi Gas. Perumusan masalah pada penelitian antara lain; 1) Bagaimana analisis kelayakan proyek rencana pembangunan jaringan gas kota dari aspek pembelanjaan perusahaan; 2) Menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi performa bisnis gas kota; dan 3) Bagaimana rumusan alternatif strategi untuk pengembangan bisnis gas kota dan urutan prioritasnya. Metode yang digunakan dalam penelitian, yaitu 1) Metode *capital budgeting* yang meliputi: NPV, IRR, PP, dan PI; 2)



Evaluasi faktor eksternal dan internal (matriks EFE dan IFE), Matrik internal eksternal (IE), analisis SWOT, dan matriks QSPM.

Hasil penelitian merekomendasikan bahwa proyek layak untuk dijalankan karena pada tingkat diskonto yang ditentukan, diperoleh nilai NPV positif, IRR di atas *hurdle rate* yang ditentukan, PP dibawah umur ekonomis proyek, dan PI lebih dari 1. Dari hasil analisis sensitivitas, NPV sangat sensitif terhadap perubahan yang terjadi pada harga jual gas dibanding faktor-faktor lainnya. Hasil analisis faktor eksternal diperoleh skor sebesar 3.261 dan faktor internal diperoleh skor 2.541 dimana angka ini masih diatas nilai rata-rata, yaitu 2.5. Berdasarkan matriks QSPM diperoleh strategi “*penetrasi pasar secara agresif dengan menambah area gas kota di wilayah yang potensial dan aktivitas komersialnya tinggi*” memiliki nilai TAS tertinggi, yaitu 10.943.

Selanjutnya Kartika *et al.* (2018) yang melakukan penelitiannya dengan judul Strategi Pengembangan Usaha Pengolahan Kopi Arabika (Studi Kasus PT Golden Malabar). Permasalahan pada penelitian adalah bagaimana rumusan strategi pengembangan usaha dari pengolahan Kopi Arabika. Penelitian menggunakan metode *Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)*, *Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)*, *Matriks Internal-Eksternal (IE)*, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* digunakan dalam mengambil keputusan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa PT Golden Malabar Indonesia memiliki total skor matriks IFE adalah 3.051 yang mengindikasikan posisi internal perusahaan yang kuat. Total skor matriks EFE PT Golden Malabar Indonesia adalah 2.016. Hal ini menunjukan bahwa perusahaan belum cukup merespon peluang dan ancaman yang ada di luar perusahaan. Posisi matriks IE PT Golden Malabar Indonesia ada di wilayah IV, dimana perusahaan sedang tumbuh dan berkembang di industri pengolahan Kopi Arabika, sangat tepat untuk melakukan strategi integrasi. Strategi prioritas pertama sesuai dengan analisis QSPM, yaitu PT Golden Malabar Indonesia sebaiknya melakukan integrasi ke belakang dengan membangun jaringan dengan mitra/agen pemasok ceri kopi.

Berikutnya penelitian Pudyantoro (2012) dengan judul penelitian yaitu Dampak Kebijakan Fiskal Dan Sektor Hulu Migas Terhadap Perekonomian Provinsi Riau. Rumusan masalah dalam penelitian, yaitu bagaimana dampak penurunan cadangan minyak mentah terhadap perekonomian Provinsi Riau? dan apakah skenario kebijakan fiskal dan sektor hulu migas dapat mengurangi dampak negatif dari penurunan cadangan minyak mentah di Provinsi Riau? Seberapa besar kebijakan tersebut berdampak positif terhadap perekonomian? Metode yang digunakan dalam penelitian adalah Ekonometrik.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perekonomian Provinsi Riau memiliki ketergantungan terhadap sektor migas sehingga penurunan produksi cadangan minyak mentah berdampak signifikan terhadap output perekonomian, PDRB per kapita, pertumbuhan ekonomi, pengangguran dan kemiskinan. Rekomendasi dari lima skenario yang disusun, merupakan skenario kebijakan empat yaitu skenario kebijakan yang paling baik, bila dibandingkan dengan skenario kebijakan lainnya karena paling efektif meningkatkan output perekonomian total dan pertumbuhan ekonomi, serta mengurangi pengangguran dan tingkat kemiskinan.

Selanjutnya penelitian Juanda (2012) dengan judul penelitian Evaluasi Kebijakan Domestic Market Obligation Gas: Pengalihan Alokasi *Ekspor Liquefied Natural Gas* (LNG) Indonesia untuk Pemenuhan Kebutuhan Gas dalam Negeri.

Rumusan masalah dalam penelitian, yaitu Apakah kebijakan *Domestic Market Obligation* (DMO) gas cukup efektif dalam mengurangi ekspor LNG Indonesia untuk memenuhi kebutuhan gas dalam negeri? dan bagaimanakah perilaku penawaran ekspor *Liquefied Natural Gas* (LNG) Indonesia selama diberlakukannya kebijakan *Domestic Market Obligation* (DMO) gas? Metode deskriptif digunakan untuk menganalisis perkembangan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu perkembangan ekspor LNG Indonesia, perkembangan produksi LNG, perkembangan konsumsi domestik gas alam, perkembangan harga domestik gas alam, dan perkembangan harga ekspor LNG.

Pada Metode kuantitatif menggunakan *Error Correction Model* (ECM) digunakan untuk mengetahui pengaruh kebijakan domestic market obligation (DMO) gas dan faktor-faktor yang memengaruhi perilaku penawaran ekspor LNG Indonesia selama kebijakan DMO diberlakukan. Hasil estimasi pada jangka pendek menunjukkan bahwa *dummy* kebijakan *Domestic Market Obligation* tidak berpengaruh signifikan terhadap ekspor LNG Indonesia. Perilaku penawaran ekspor LNG Indonesia hanya dipengaruhi secara signifikan oleh produksi LNG, nilai tukar, dan harga ekspor LNG. Selain itu, Kebijakan *Domestic Market Obligation* gas belum cukup efektif untuk mengubah struktur dominansi ekspor gas ke struktur dominansi domestik karena ekspor gas Indonesia masih dilakukan dengan sistem kontrak jangka panjang dan menengah.

Penelitian Agustianto (2008) yang berjudul Analisis Strategi Persaingan Bisnis Distribusi Gas Bumi: Studi pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk-SBU I. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi strategi bersaing dan menganalisis faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk, dalam menghadapi persaingan bisnis Distribusi Gas Bumi dan menganalisis *Key Success Factor* yang dimiliki dalam menciptakan *competitive advantage* bagi PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk serta memformulasikan strategi bersaing bagi PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk dalam menghadapi persaingan bisnis. Alat yang digunakan adalah analisis struktur industri dengan menggunakan *five forces model* dari Porter, dan untuk analisis lingkungan Internal dimana hasilnya nanti adalah untuk melihat kekuatan dan kelemahan Perusahaan digunakan analisis SWOT.

Hasil penelitian merekomendasikan bahwa strategi pengembangan wilayah usaha transmisi dan distribusi dalam rangka membentuk *barrier to entry* bagi pelaku baru, sudah tepat dilakukan dengan adanya penambahan jaringan pipa distribusi dan transmisi setiap tahunnya. Dalam mengatasi kekuatan tawar menawar supplier/pemasok dalam penyediaan bahan baku gas bumi, strategi yang dilakukan penyertaan bisnis ke hulu dan diversifikasi bisnis melalui CNG dan LNG. Sedangkan hasil analisis SWOT menunjukan bahwa kekuatan yang dimiliki terletak pada penguasaan jaringan pipanisasi, infrastruktur dan penguasaan pasar domestik yang sudah tersebar di hampir seluruh wilayah industri, sedangkan kelemahannya adalah ketersediaan pasokan yang terbatas harus segera ditangani untuk dapat menghadapi peluang dan ancaman. *Key Succes factor* dari Perusahaan adalah dapat meletakkan pondasi transformasi bisnisnya melalui tiga tahapan penting yaitu restrukturisasi, profitisasi dan privatisasi sehingga menjadi perusahaan publik yang sahamnya termasuk dalam kelompok blue chips sejajar dengan BUMN elite lainnya.

- 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 mengumunkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPBUniversity.



Selanjutnya penelitian dari Wicaksono (2015) yang berjudul Analisis Strategi Persaingan Perniagaan Gas Bumi Studi Kasus PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah II. Perumusan masalah dalam penelitian adalah PT PGN di bidang distribusi dan perniagaan gas bumi serta strategi terbaik. Analisis data yang digunakan adalah matriks. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Posisi PGN SBU II dalam industri perniagaan gas bumi di Indonesia berada dalam posisi “menjaga dan mempertahankan”. Selain itu, Alternatif pemilihan strategi utama melalui QSPM yaitu “*semakin mematangkan strategi jaringan pipa dan penetrasi pasar dengan membuat basis marketing research yang kuat*”.

Berikutnya penelitian Dachyar dan Lestari (2013) yang berjudul Strategi Peningkatan Kinerja Supply Chain Management Pada Kontraktor Minyak dan Gas dengan menggunakan Metode SWOT dan QSPM. Penelitian ini metode SWOT yang datanya diperoleh melalui interview dan pengisian kuesioner kepada 19 orang responden, yang terdiri dari para pakar setingkat manager keatas. Strategi yang diperoleh adalah strategi *Strengths-Opportunities* (SO). Dari strategi SO yang didapat kemudian diolah lagi dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Hasil data penelitian yang diolah dengan metode QSPM mendapatkan rekomendasi strategi alternatif. Strategi alternatif tersebut untuk mendukung kegiatan *Supply Chain Management* (SCM) ke depan adalah strategi sinergi antara kontraktor migas untuk mencapai efisiensi pengelolaan rantai pasok yang maksimal dalam pengadaan barang dan jasa. Strategi tersebut menjadi rekomendasi prioritas karena memiliki nilai terbesar (TAS) terhadap strategi yang lain. Adanya strategi tersebut bertujuan agar kegiatan-kegiatan SCM dapat mencapai secara maksimal, sehingga dapat meningkatkan kapasitas produksi dan kontribusi kepada negara.

Penelitian berikutnya Saragih dan Suwardi (2014) mengenai strategi bersaing yang berjudul Strategi Bersaing PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk SBU Distribusi Wilayah I. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi bersaing SBU Distribusi Wilayah I PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk dalam menghadapi persaingan distribusi gas bumi. Data dianalisis secara deskriptif kualitatif menggunakan analisis SWOT dan *Value Chain* (rantai nilai). Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan, sedangkan faktor-faktor yang relevan dengan perusahaan dan signifikansinya di masa depan diidentifikasi dengan Analisis Rantai Nilai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa SBU Wilayah I menerapkan strategi penetapan harga terbaik dan memberikan nilai layanan yang lebih besar dengan memaksimalkan penggunaan teknologi untuk menghadapi persaingan dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya Latief *et al.* 2019 yang membahas pengembangan bisnis *e-commerce retail* pada Pertamina yang berjudul Analisis Strategi Pengembangan Bisnis *E-Commerce Pertamina Retail* dengan Pendekatan Bisnis Model Kanvas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis desain pengembangan model bisnis *e-commerce* dari PT Pertamina Retail yang bernama MyPertamina. Metode yang digunakan adalah *Business Model Canvas* (BMC), metode Delphi, SWOT (*Strenghts, weaknesses, opportunities, and threats*) dan *Blue Ocean Strategy*. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder yang didapat dari studi literasi instansi penyedia data primer dengan teknik wawancara

kepada enam orang narasumber. Waktu penelitian dimulai sejak November-Desember 2018.

Dari hasil pemetaan model bisnis awal menggunakan BMC yang menunjukkan beberapa aspek dari masing-masing elemen seperti: segmen pelanggan, proposisi nilai, saluran, aliran pendapatan, sumber daya utama, aktivitas utama, mitra utama, dan struktur biaya. Analisis lingkungan menggunakan metode Delphi yang menunjukkan nilai trend kunci sebesar 25.48%, kekuatan industri 25.19%, kekuatan pasar 24.78%, dan kekuatan makroekonomi 24.55%. Lingkungan internal MyPertamina dipengaruhi oleh aspek produk, manajemen infrastruktur, antarmuka pelanggan, dan aspek keuangan. Pengembangan model bisnis berdasarkan penelitian ini difokuskan pada *customer base*, *key partnership*, dan *value propositions* yang dikembangkan dengan menggunakan pendekatan *blue ocean strategy*.

Selanjutnya penelitian dari Viryawan *et al.* (2016) yang berjudul PT Perkembangan Strategis PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk Menghadapi Persaingan Bisnis Gas Bumi di Indonesia. Penelitian bertujuan adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi bisnis PGN, merumuskan alternatif strategi dalam mengembangkan bisnis, dan merekomendasikan strategi prioritas yang dapat diterapkan dalam pengembangan bisnis PGN dalam menghadapi persaingan bisnis gas bumi di Indonesia. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif dengan studi kasus dan analisis deskriptif, analisis internal-eksternal, analisis matriks IE, serta analisis SWOT dan QSPM. Teknik pengumpulan data menggunakan *purposive sampling*.

Hasil penelitian merekomendasikan perusahaan agar strategi prioritas pertama yang akan dilaksanakan adalah pengembangan tata kelola regulasi dan kerjasama yang lebih erat dengan pemangku kepentingan, dan strategi prioritas lainnya adalah meningkatkan keandalan dan daya saing pasokan melalui dominasi gas secara mandiri. Prioritas strategis ketiga adalah menjalankan bisnis yang kompeten dan sinergis dengan perspektif internasional, sedangkan prioritas strategi keempat adalah meningkatkan potensi sumber daya manusia baik teknologi, inovasi dan teknologi informasi yang fokus pada masa depan. Strategi prioritas kelima adalah meningkatkan solusi untuk mendominasi perusahaan berbasis energi di sepanjang rantai nilai gas alam, dan prioritas strategis keenam adalah menerapkan strategi berdasarkan kekuatan dan peluang (SO1), yaitu membangun infrastruktur yang andal dan berkelanjutan.

Penelitian selanjutnya yang membahas mengenai strategi distribusi gas oleh Hamelberg *et al.* 2017 yang berjudul Penentuan Risiko Kritis Pada Distribusi Gas dengan Menggunakan Integrasi Metode AHP, *Risk Management* dan Analisis SWOT. Tujuan penelitian agar untuk menentukan risiko kritis dengan pendekatan *Analysis Hierarchy Process*, *Risk Management* dan Analisis SWOT untuk menganalisis peta masalah pada kegiatan distribusi gas alam, mengidentifikasi dan memetakan risiko distribusi gas alam, menganalisis strategi manajemen risiko yang harus disiapkan untuk kegiatan distribusi gas. Teknik pengumpulan data terdiri dari tiga tahap, yaitu: (1) studi pustaka, (2) wawancara, dan (3) angket. Hasil akhir yang diharapkan adalah identifikasi berbagai ancaman kritis dan langkah-langkah mitigasi yang diusulkan melalui studi kasus di PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.

Berdasarkan hasil penelitian dengan pendekatan analisis manajemen risiko dan perhitungan AHP, ditemukan bahwa risiko sering terjadi di kawasan ini pada proses pendistribusian gas bumi di PT PGN (Persero) Tbk yaitu risiko teknis diberi bobot 0.441 dan peringkat 1, risiko ekonomi diberi bobot 0.209 dan peringkat 2, risiko pasar diberi bobot 0.146 dan peringkat 3, dan risiko politik diberi bobot 0.106 dan peringkat 4. PT PGN (Persero) Tbk berpeluang besar untuk mengembangkan perusahaannya yaitu distribusi gas, dibuktikan dengan analisis SWOT. Posisi perusahaan terhadap kekuatan dan kelemahan 2.9 mengarah kepada kekuatan (positif), dan posisi perusahaan terhadap peluang dan ancaman bernilai 1.9 mengarah kepada peluang. Dengan begitu perusahaan sebenarnya berada pada kuadran 1 (kemajuan komparatif) analisis SWOT.

Selanjutnya penelitian dari Diaz (2016) yang berjudul Analisis Strategi Perusahaan Hulu Migas Dalam Menghadapi Penurunan Harga Jual Minyak Mentah Dunia Kasus Pada Perusahaan ABC. Penelitian ini dilakukan karena adanya penurunan harga jual minyak mentah dunia yang mendorong peneliti untuk mengevaluasi strategi yang diterapkan oleh perusahaan ABC, mengidentifikasi kekuatan, kelemahan perusahaan ABC serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan ABC, dan akhirnya merumuskan strategi yang sesuai untuk perusahaan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan ABC. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif dengan wawancara mendalam dengan narasumber yang merupakan karyawan perusahaan ABC.

Hasil penelitian ini menghasilkan evaluasi terhadap strategi perusahaan yang menunjukkan bahwa strategi perusahaan sudah tidak relevan lagi jika hanya berfokus pada pemeliharaan produksi minyak dan gas. Hasil evaluasi ini juga didukung oleh data Matriks Internal dan Eksternal (IE-Matrix) yang menunjukkan bahwa nilai faktor internal perusahaan lebih besar pada (3.07) dibandingkan faktor eksternal perusahaan pada (2.97) dengan rekomendasi strategi tumbuh dan membangun. Hasil identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman kemudian dianalisis menggunakan matriks SWOT untuk mendapatkan hasil perumusan strategi yaitu strategi pertumbuhan dengan 9 inisiatif pertumbuhan yang dibangun di atas kekuatan dan peluang perusahaan. Berdasarkan hasil analisis dengan *grand strategy matrix*, posisi perusahaan berada pada kuadran strategi pertumbuhan dengan rekomendasi konsentris pertumbuhan, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan inovasi.

Berikutnya penelitian Graningsih (2012) yang berjudul Evaluasi Strategi Pengembangan Usaha Industri Supplier Sparepart dan Tools Migas (Studi Kasus PT Cakra Petrokindo Utama). PT Cakra Petrokindo Utama menjadi objek penelitian karena bergerak di bidang industri penyedia jasa hulu migas. Dalam menghadapi persaingan dalam industri, perusahaan harus menggunakan strategi untuk mempertahankan posisi perusahaan atau mengungguli atau bersaing dengan para pesaingnya. Perusahaan perlu menerapkan strategi manajemen yang tepat dalam mengelola perusahaan. Untuk mengembangkan bidang bisnis, penulis melakukan dua tahapan dalam menganalisis manajemen strategis perusahaan yaitu melalui evaluasi dan perumusan. Tahap evaluasi mengidentifikasi kondisi perusahaan saat ini untuk memproses strategi yang akan digunakan sebagai alternatif dalam perumusan strategi. Pengolahan data - data untuk evaluasi dan perumusan diperoleh primer dan sekunder.



Pada tahap formulasi mempunyai tiga tahap dalam pengerjaannya. Tahap pertama, input (*input stage*) menggunakan Matriks EFE, *Competitive Profile Matrix* (CPM), dan Matriks IFE; tahap kedua, pencocokan (*Matching Stage*) terdiri dari Matriks IE dan Matriks SWOT; tahap ketiga, keputusan (*Decision Stage*) menggunakan analisis QSPM. Pengolahan tahap input menggunakan bobot dengan bantuan software *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Analisis EFE menunjukkan bahwa perusahaan secara eksternal masih berada di atas nilai rata-rata 2.5 dalam menjalankan strateginya. Analisis CPM menunjukkan bahwa perusahaan tersebut masih kalah dengan salah satu pesaingnya. Analisis IFE menunjukkan bahwa kekuatan dominan perusahaan mempengaruhi strategi perusahaan. Pada fase *matching*, IE Matrix menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran II dalam posisi tumbuh dan berkembang, melalui SWOT alternatif strategi yang sesuai adalah strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar, dan strategi integrasi horizontal. Pada tahap pengambilan keputusan melalui QSPM diperoleh strategi penetrasi pasar sebagai pilihan terbaik diantara kedua alternatif strategi tersebut.

Terakhir penelitian Wardoyo (2018) yang berjudul Aplikasi Matrik Strategi Dalam Perencanaan Strategi Perusahaan (Studi Kasus: PT Elnusa OFS Division Balikpapan). Penelitian bertujuan untuk mendapatkan informasi secara akurat tentang posisi perusahaan dalam persaingan bisnisnya, kondisi internal dan eksternal perusahaan. Untuk merencanakan strategi perusahaan, dalam penelitian ini dilakukan analisis *input stage* yang merupakan analisis pada kondisi internal eksternal perusahaan, kemudian *analisis matching stage* dan *analisis decision stage* dengan menggunakan metode matrik QSPM.

Hasil penelitian yang telah dilakukan dengan menggunakan alat matriks strategi, PT ELNUSA OFS Balikpapan memiliki skor penilaian sebesar 2.5 faktor internal dan 2.45 faktor eksternal. sedangkan posisi PT ELNUSA OFS Balikpapan berada pada kuadran tengah (V) yang artinya Strategi Pertumbuhan dan Stabilitas. Dan untuk keputusan strategis yang harus dipilih ELNUSA adalah menerapkan Strategi Agresif Intensif, Diversifikasi Agresif, dan Agresif Integrasi.

Penelitian-penelitian yang telah disebutkan diatas, mengkaji manajemen strategis dengan menggunakan analisis data, seperti matriks IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM pada industri minyak dan gas. Pada penelitian ini mengkaji mengenai pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (CNG & LNG), yang mana *virtual gas pipeline* merupakan produk baru yang pertama kali diluncurkan oleh Pertamina (PT Pertagas Niaga). Produk tersebut memiliki potensi untuk dikembangkan, karena memiliki potensi untuk meningkatkan *revenue* dan profit perusahaan, serta bersifat lebih ramah lingkungan. Kajian manajemen strategis mengenai *virtual gas pipeline* belum pernah dilakukan. Oleh karenanya perlu dilakukan kajian mengenai analisis formulasi pengembangan bisnis *virtual gas pipeline*.

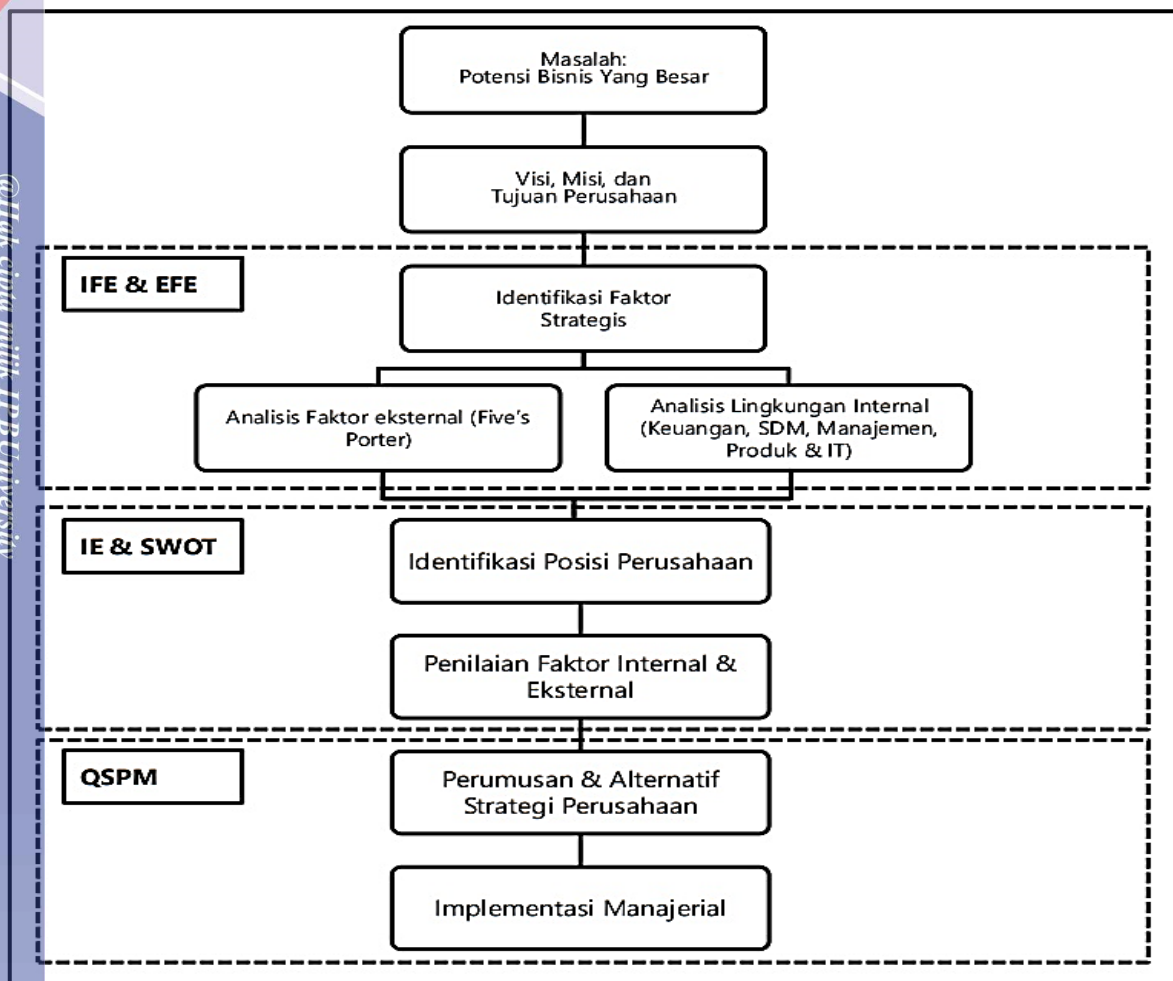
### Kerangka Pemikiran Penelitian

Seiring laju konsumsi BBM dan LPG yang terus naik dan sudah melebihi produksi minyak mentah sejak 2001, hal ini yang menjadi penyebab Indonesia harus import minyak mentah dalam rangka memenuhi kebutuhan BBM dan LPG tersebut. Maka diperlukan alternatif lain sebagai penyumbang konsumsi atau

kebutuhan energi. Salah satu alternatif itu adalah pengembangan bisnis *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG) untuk Industri dan komersial seperti restoran, hotel dan pusat perbelanjaan.

Dalam merancang dan mengambil langkah-langkah strategis untuk mengembangkan bisnis, PT Pertamina Niaga harus memiliki kemampuan bersaing dalam persaingan di industri minyak dan gas. Langkah pertama yang bisa dilakukan adalah menetapkan visi dan misi perusahaan. Pearce dan Robinson (1991) mengartikan bahwa misi adalah pernyataan tujuan strategi bisnis, tujuan utama strategi, dan elemen penting identitas perusahaan. Secara umum, pernyataan misi bisnis mencakup pernyataan yang dianut oleh perusahaan, landasan dasar yang digunakan perusahaan untuk mengejar keunggulan dalam mencari keunggulan kompetitif dalam bisnis, yang beroperasi untuk kepentingan umum, dan kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Kemudian melihat keadaan perusahaan saat ini sebagai acuan untuk mengembangkan bisnis yang lebih baik. Selanjutnya analisis lingkungan internal untuk mengetahui faktor-faktor strategis yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Pada analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengetahui intensitas persaingan dalam industri minyak dan gas tempat perusahaan berada, maka dilakukan analisis lima keunggulan kompetitif Porter. Setelah menentukan faktor strategis internal dan eksternal perusahaan, susunlah faktor-faktor tersebut dalam matriks internal-eksternal (IE) untuk mengetahui posisi perusahaan dalam industri sehingga dapat diketahui strategi mana yang akan digunakan secara garis besar dan dapat ditentukan oleh perusahaan. aplikasi. Untuk mendukung hasil matriks IE, gunakan matriks SWOT untuk mendapatkan alternatif strategi yang lebih spesifik berdasarkan informasi internal dan eksternal perusahaan. Langkah selanjutnya adalah merumuskan rekomendasi dan menerapkan strategi bisnis yang dapat dijalankan perusahaan. Penelitian ini dilakukan pada tahap memberikan rekomendasi pengembangan alternatif strategi bisnis PT Pertamina Niaga dan pengambilan keputusan skala prioritas. Penerapan rekomendasi terkait manajemen dalam perumusan strategi strategis diserahkan kepada perusahaan. Secara skematis, kerangka pemikiran penelitian dapat Gambar 6.



Gambar 6 Kerangka pemikiran

### 3 METODE PENELITIAN

#### Lokasi dan Waktu

Penelitian ini dilaksanakan di PT Pertamina Niaga yang berlokasi di Kantor Pusat di Jl. Jendral Gatot Subroto, Jakarta Selatan. Penelitian dilaksanakan pada bulan Agustus 2019 sampai dengan September 2020.

#### Sumber Data

Data primer dan sekunder digunakan dalam penelitian ini. Pengumpulan data dasar dilakukan melalui wawancara, diskusi, observasi dengan responden. Data tambahan dikumpulkan melalui berbagai data publikasi, laporan keuangan, informasi terkait dari laporan, dan informasi pendukung lainnya. Ringkasan

mengenai jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini tersaji pada Tabel 1.

Tabel 1 Jenis dan sumber data

Bentuk Data	Asal dan sumber data
1) Data Sekunder:	
o Komponen Internal Perusahaan, yaitu: visi dan misi, tujuan, struktur dll	o Laporan tahunan dan data perusahaan
o Data Laporan Keuangan	o Laporan tahunan
o Data Kinerja perusahaan	o Laporan tahunan
Data Primer:	
o Penilaian identifikasi faktor strategis internal dan eksternal	o Wawancara dan pengisian kuesioner
o Penilaian bobot faktor internal dan eksternal	o Pengisian kuesioner (Manajemen dan responden ahli)
o Penilaian rating faktor internal dan eksternal	o Pengisian kuesioner (Manajemen dan responden ahli)
o Penilaian prioritas strategi alternatif (QSPM)	o <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) dan Pengisian kuesioner

Wawancara para pakar dalam bentuk forum diskusi dan pengisian kuesioner akan dilakukan demi mendapatkan faktor-faktor strategis internal dan eksternal disertai pembobotan (Tahap 2 dan Tahap 3). Adapun informasi para responden tersaji pada Tabel 2.

Tabel 2 Data responden

No	Instansi	Jabatan
1	Pertagas Niaga	Komisaris
2	Pertagas Niaga	President Director
3	Pertagas Niaga	Finance & GA Director
4	Pertagas Niaga	Vice President
5	Pertagas Niaga	Vice President
6	Pertagas Niaga	Manager LNG
7	BPH Migas (Regulator)	Komite
8	Patra Logistik (Transporter)	Manager
9	APCNGI (Asosiasi CNG)	Ketua Asosiasi
10	Laras Ngarso (Konsumen)	Direktur

### Metode Analisis

Dalam penelitian ini penulis mengacu pada konsep David (2009) dalam merumuskan alternatif strategi bersaing dan mengembangkan model bisnis yang



sesuai. Perumusan alternatif strategi bersaing dan pengembangan model bisnis dilakukan dalam beberapa tahapan yaitu:

### 1. Analisis Persaingan Industri (*Porter's Five Forces*)

Dalam penelitian ini dilakukan analisa persaingan industri (lima kekuatan Porter) sebagai salah satu bagian untuk menentukan faktor eksternal perusahaan meliputi ancaman masuknya pendatang baru, daya tawar pembeli. Daya tawar pemasok, ancaman produk pengganti dan persaingan dalam industri.

#### Evaluasi Faktor Eksternal dan Internal (Matriks EFE dan IFE)

David (2009) menjelaskan bahwa faktor eksternal dipergunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor di luar perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan.

Tabel 3 Contoh analisis matriks EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			(Bobot)
Ancaman			X
			(Peringkat)
Total			

Sedangkan faktor internal dipergunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor di dalam perusahaan yang menggambarkan kemampuan dari perusahaan dalam mengatasi ancaman dari luar dan memanfaatkan peluang.

Tabel 4 Contoh analisis matriks IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			(Bobot)
Kelemahan			X
			(Peringkat)
Total			

### 3. Matriks IE

Tahap yang kedua adalah pencocokan dengan memasukkan hasil pembobotan dari IFE-EFE ke dalam Matriks Internal Eksternal (IE) untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

Tabel 5 Contoh analisis matriks IE

		Total Nilai IFE yang dibobot		
Total Nilai EFE yang dibobot		Kuat 3.0 - 4.0	Rata-rata 2.0 - 2.99	Lemah 1.0 - 1.99
	Tinggi 3.0 - 4.0	I Pertumbuhan	II Pertumbuhan	III Pertumbuhan
	Sedang 2.0 - 2.99	IV Stabilitas	V Pertumbuhan/ Stabilitas	VI Penciutan
	Lemah 1.0 - 1.99	VII Pertumbuhan	VIII Pertumbuhan	IX Liquidasi

4. Analisis SWOT
- Matriks SWOT digunakan untuk menyusun strategi perusahaan dengan memadukan dan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Menurut David (2009).

Tabel 6 Contoh analisis matriks SWOT

	IFE	
	<i>STRENGTHS (S):</i> KEKUATAN	<i>WEAKNESSES (W):</i> KELEMAHAN
EFE	Daftar Kekuatan	Daftar Kelemahan
<i>OPPORTUNITIES (O):</i> PELUANG		
Daftar Peluang	STRATEGI SO	STRATEGI WO
	Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada	Mengatasi kelemahan Internal dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada
<i>THREATS (T):</i> ANCAMAN		
Daftar Ancaman	STRATEGI ST	STRATEGI WT
	Gunakan kekuatan untuk menghindari/mengatasi dampak dari ancaman yang ada	Meminimalisir kelemahan dengan cara menghindari / mengatasi ancaman yang ada

5. Matriks QSPM
- QSPM dapat digunakan untuk memilih strategi yang paling sesuai untuk diterapkan dalam perusahaan dari berbagai alternatif strategi yang telah dirumuskan sebelumnya.

Tabel 7 Contoh matriks perencanaan strategi kuantitatif (QSPM)

Faktor Kunci Keberhasilan	Bobot	Strategi Alternatif			
		Strategi 1		Strategi 2	
		Rating	Total Nilai TAS	Rating	Total Nilai TAS
Internal					
Kekuatan					
Kelemahan					
Eksternal					
Peluang					
Ancaman					
Jumlah Total Nilai Daya Tarik					

## 4 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### PT Pertagas Niaga

PT Pertagas Niaga adalah anak perusahaan PT Pertamina Gas dan merupakan bagian dari PT Pertamina (Persero). Perusahaan didirikan pada tanggal 23 Maret 2010, dan bergerak di bidang perdagangan gas alam dan turunannya.

PT Pertagas Niaga dibangun berdasarkan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM) No. 19/2009 tentang pengoperasian pipa gas bumi. Peraturan tersebut mensyaratkan pemisahan kegiatan komersial dari kegiatan pengangkutan PT Pertamina Gas untuk membedakan dan memfasilitasi penetapan tarif untuk kegiatan yang berbeda. PT Pertagas Niaga, yang bergerak di bidang perdagangan gas bumi dan turunannya, saat ini berkembang dengan baik dan menjadi salah satu pemasok gas terpercaya bagi mitra bisnis, industri dan rumah tangga di Indonesia.

PT Pertagas Niaga memiliki 4 cabang yaitu di Jalan Cl. Yos Sudarso No. 8-10, Sumatera Utara; Jalan Darmokali no. 40-42 Surabaya, Jawa Timur; Jalan Pemuda No. 114 Semarang, Jawa Tengah; dan Jalan Yos Sudarso No. 148 Balikpapan, Kalimantan Timur.

### Visi, Misi dan Budaya Perusahaan

Visi PT Pertagas Niaga adalah menjadi perusahaan perdagangan gas alam nasional kelas dunia. Untuk mewujudkan visi tersebut, PT Pertagas Niaga menggambarkannya sebagai misi atau tugas yang akan dicapai nantinya. Misi PT Pertagas Niaga adalah menjalankan bisnis perdagangan gas alam secara profesional sehingga dapat memberikan layanan bernilai tambah terbaik kepada para pemangku kepentingan dari perspektif ramah lingkungan, dengan mengutamakan kualitas layanan, keselamatan dan kesehatan kerja.

@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.

## Sumber Daya Manusia

Untuk mewujudkan visi dan misi PT Pertagas Niaga dibutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang ahli dan kompeten di bidangnya. Pengelolaan sumber daya manusia di PT Pertagas Niaga diawasi oleh Departemen Pengembangan Sumber Daya Manusia (HRD). Jumlah karyawan PT Pertagas Niaga pada tahun 2019 mencapai 49 (empat puluh sembilan) orang (Pertagas Niaga 2019).

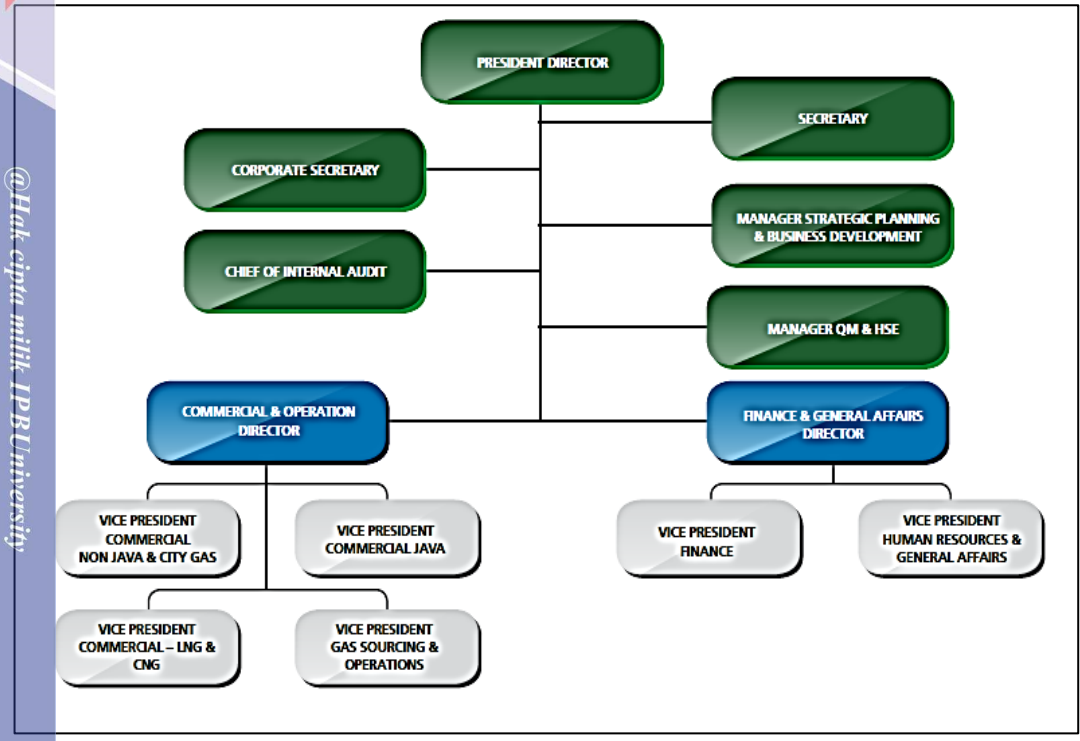
Pengurus PT Pertagas Niaga memiliki 3 orang Dewan Komisaris, 1 orang Direksi dan 1 orang Direktur Keuangan dan Umum. Adapun komisaris, direksi serta direktur PT Pertagas Niaga sebagai berikut:

Komisaris Utama	: Wiko Migantro
Komisaris	: Yuli Rachmawati Edwin Irwanto Widjaja
Presiden Direktur	: Linda Sunarti
Direktur Keuangan dan Umum	: Aminuddin

Dalam menjalankan usahanya, PT Pertagas Niaga berpedoman pada nilai-nilai perusahaan yang menjadi pedoman bagi seluruh karyawan dalam bekerja yang dilaksanakan oleh PT Pertamina (Persero). Nilai-nilai perusahaan tersebut antara lain:

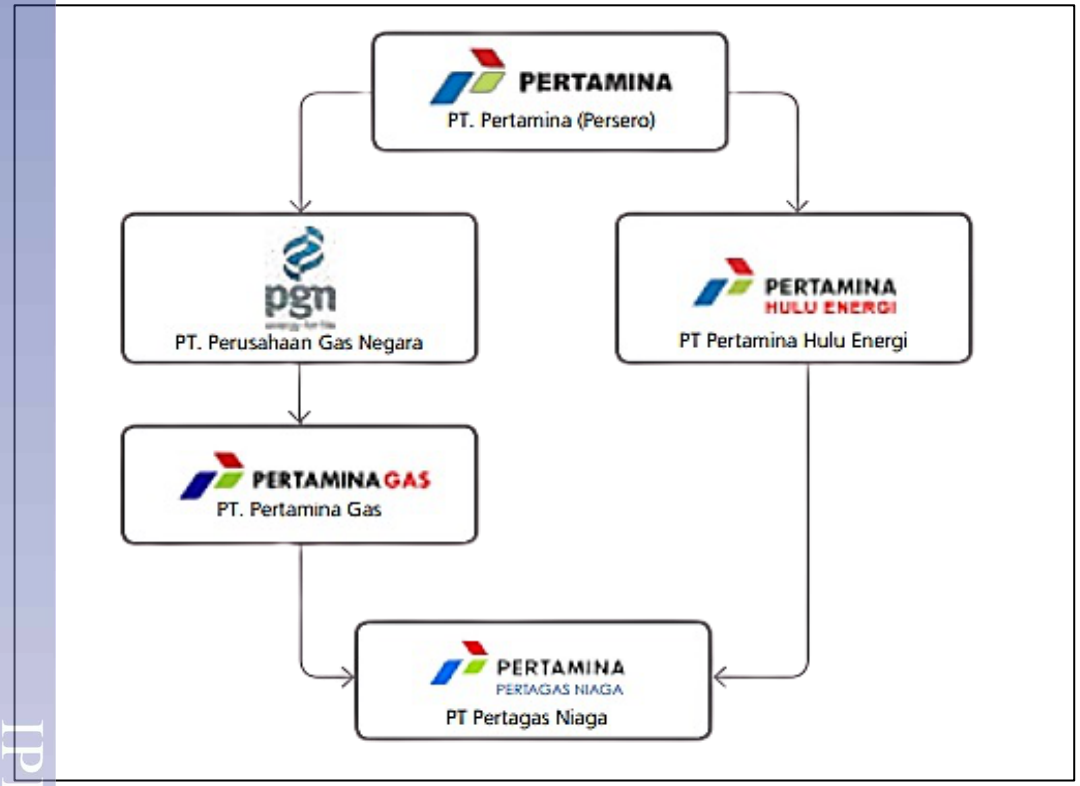
1. Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional, serta memiliki talenta dan kemampuan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.
2. Mampu berkompetisi dalam skala regional maupun internasional, mendorong pertumbuhan melalui investasi, membangun budaya sadar biaya, dan menghargai kinerja.
3. Berperan dalam pembangunan ekonomi nasional, menjadi pelopor dalam reformasi BUMN, dan membangun kebanggaan Bangsa.
4. Berorientasi pada kepentingan pelanggan dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik
5. Menciptakan nilai tambah dengan orientasi komersial, mengambil keputusan berdasarkan prinsip-prinsip bisnis yang sehat kepada pelanggan.
6. Dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional, serta memiliki talenta dan kemampuan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan.

Struktur Organisasi pada PT Pertagas Niaga disajikan pada Gambar 7 (Pertagas Niaga 2019), sebagai berikut:



Gambar 7 Struktur organisasi PT Pertamina Niaga

Adapun Struktur Grup Perusahaan pada PT Pertamina Niaga disajikan pada Gambar 8 (Pertagas Niaga 2019), sebagai berikut:



Gambar 8 Struktur grup perusahaan PT Pertamina Niaga

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.



## Produk dan Jasa

PT Pertagas Niaga bergerak pada sektor usaha niaga gas bumi dan turunannya, dengan unit usaha yaitu penjualan gas melalui jaringan pipa gas, penjualan gas dalam bentuk *Compressed Natural Gas* (CNG), Penjualan Gas dalam bentuk *Liquefied Natural Gas* (LNG), Jaringan Gas Kota (*City Gas*).



Gambar 9 Moda transportasi CNG dan LNG

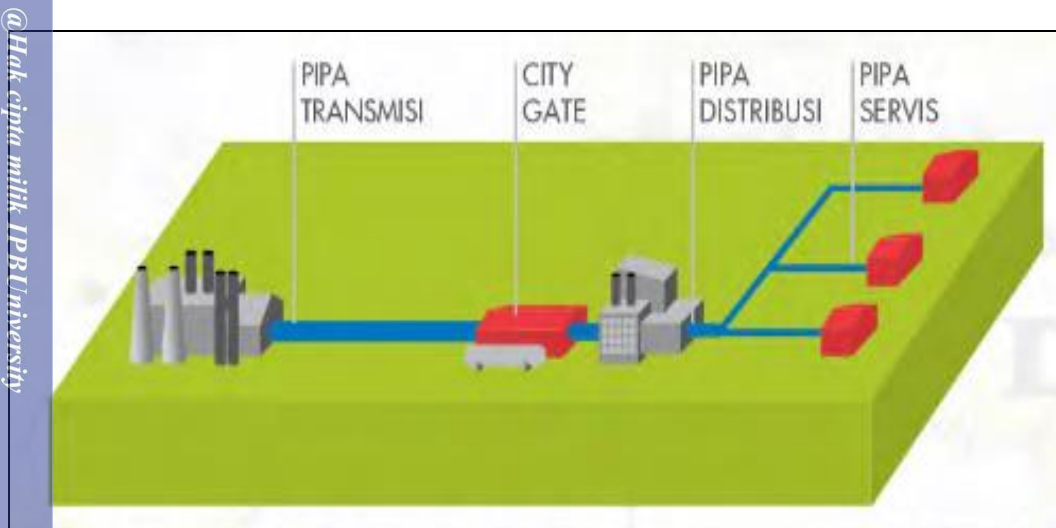
Produk dan jasa yang dihasilkan PT Pertagas Niaga yaitu gas pipa, CNG, LNG, dan jaringan gas kota. Gas Pipa adalah gas alam berupa hidrokarbon yang diproses secara alami dalam kondisi tekanan dan temperatur atmosfer berupa fasa gas, yang diperoleh dari proses penambangan Minyak dan Gas Bumi. CNG adalah gas alam yang melalui proses kompres dengan tekanan hingga 250 bar. CNG lebih fleksibel dalam pendistribusian, ramah lingkungan, dan mengantongi biaya *maintenance* yang rendah.

LNG adalah gas alam yang dikondensasi menjadi cairan pada tekanan atmosfer dengan cara didinginkan hingga suhu -160 derajat Celcius. LNG memiliki volume sekitar 1/600 dari gas alam pada suhu dan tekanan *standard* sehingga membuatnya lebih mudah dan lebih ekonomis untuk didistribusikan, terutama kepada konsumen yang memiliki jarak relatif jauh dari sumber gas. Dan Jaringan gas kota adalah distribusi gas alam langsung ke masyarakat/rumah tangga *low-end* (*Public Services Obligation/PSO*) dan rumah tangga *high-end*, apartemen, hotel dan *mall* (*NonPublic Services Obligation/Non-PSO*).

Pada awalnya, produksi gas Indonesia diprioritaskan untuk pasar ekspor, karena saat itu kebutuhan energi di Indonesia masih dipenuhi dengan BBM dan LPG yang jumlahnya melimpah. Namun, karena produksi minyak domestik terus mengalami penurunan dan harga minyak internasional mulai naik, sehingga melatarbelakangi keputusan pemerintah untuk melakukan usaha-usaha guna memperbesar penggunaan gas domestik dari tahun pertengahan 2000an sampai saat ini. Produksi gas di Indonesia relatif stabil dari tahun ke tahun. Pada Tahun 2015, produksi gas meningkat menjadi 75 Milyar m<sup>3</sup> sedikit lebih tinggi dari tahun 2014



yaitu 73.4 Milyar m<sup>3</sup>. Kebutuhan gas juga meningkat seiring dengan bertambahnya populasi penduduk Indonesia dan berkembangnya usaha-usaha di sektor gas. Konsumsi Indonesia di tahun 2015 tercatat sebesar 39.7 Milyar m<sup>3</sup> tumbuh dibandingkan tahun 2014 sebesar 38.4 Milyar m<sup>3</sup>.



Gambar 10 Pipa distribusi

Kegiatan usaha niaga gas bumi (*gas pipeline*) adalah salah satu bentuk usaha mendukung program pemerintah sesuai latar belakang diatas. Kegiatan usaha ini memasok gas bumi bagi sektor industri, kelistrikan, transportasi, rumah tangga dan komersial yang dilakukan melalui pipa dari sumur gas ke konsumen. Namun, gas pipa tersebut membutuhkan infrastruktur pipa yang sudah tersambung dari sumur gas ke konsumen. Untuk memasok konsumen yang belum tersambung infrastruktur pipa, konsumen dipasok dengan *virtual gas pipeline* (CNG dan LNG). Hal yang dimaksud adalah dengan mengalihkan bentuk gas bumi untuk distribusi diluar jaringan pipa seperti pemrosesan gas dalam bentuk terkompresi yaitu CNG dan dalam bentuk cair yaitu LNG.

## Kinerja dan Pengembangan

### Kinerja Keuangan

Kinerja keuangan PT Pertagas Niaga dapat dilihat dari uraian laporan keuangan yang terdiri dari laporan neraca, laporan laba/rugi dan arus kas. Dari laporan-laporan tersebut dapat diukur tingkat keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dalam menghasilkan laba.

Laba komprehensif PT Pertagas Niaga pada tahun 2019 mengalami peningkatan dari tahun 2018. Laba komprehensif pada tahun 2019 sebesar USD 6 594 836 sedangkan pada tahun 2018 sebesar USD 3 058 724. Peningkatan nilai laba komprehensif tersebut disebabkan oleh membaiknya rasio biaya terhadap pendapatan di tahun 2019. Jumlah aset PT Pertagas Niaga pada tahun 2019 mengalami peningkatan sebesar 55% dari tahun 2018. Jumlah pada tahun 2019 sebesar USD173 396 090 sedangkan pada tahun 2018 sebesar USD 111 912 686 (Pertagas Niaga 2019).

Pendapatan PT Pertagas Niaga juga mengalami peningkatan pada tahun 2019. Pada tahun 2019 Pendapatan PT Pertagas Niaga sebesar USD 337 338 029, sedangkan pada tahun 2018 sebesar USD 224 754 087. Peningkatan jumlah pendapatan tersebut disebabkan oleh peningkatan penjualan gas alam, baik kepada pihak berelasi maupun pihak ketiga. Nilai ekuitas PT Pertagas Niaga pada tahun 2019 tercatat sebesar USD 43 412 374 atau meningkat dari tahun 2018 yang tercatat sebesar USD 39 817 538 (Pertagas Niaga 2019). Perkembangan laba, pendapatan, aset dan ekuitas tersaji pada Gambar 11, sebagai berikut:



Gambar 11 Data kinerja keuangan PT Pertagas Niaga pada tahun 2017-2019

### Pengembangan Usaha dan Kapasitas Produksi

Pada tahun 2019, produk PT Pertagas Niaga masih mencakup gas pipa, LNG, CNG dan jaringan gas kota. Perusahaan kemudian melakukan pengembangan bisnis LNG dan CNG dengan melakukan pengembangan bisnis LNG di Kawasan Timur Indonesia untuk konsumen sektor industri maupun pembangkit listrik. Selain itu, Perusahaan juga memaksimalkan *bridging* CNG di Jawa Tengah hingga niaga gas pipa Gresik – Semarang *onstream*.

Kapasitas produksi dari tahun 2017 sampai 2019 terus mengalami peningkatan. Pada tahun 2019 PT Pertagas Niaga telah mendistribusikan gas melalui jaringan pipa sebesar 28 537 869 MMBTU, meningkat dari volume niaga gas tahun 2018 sebesar 23 820 112 MMBTU. PT Pertagas Niaga juga mampu merealisasikan volume niaga CNG sebesar 2 482 017 MMBTU naik dari volume niaga tahun 2018 sebesar 1 755 258 MMBTU. Selain itu pada tahun 2019 volume niaga CNG sebesar 2 482 017 MMBTU naik dari volume niaga tahun 2018 sebesar 1 755 258 MMBTU. Volume Gas Kota yang dialirkan oleh Perseroan sebanyak

642 082 MMBTU juga mengalami peningkatan dari tahun 2018 yang tercatat sebanyak 408 754 MMBTU (Pertagas Niaga 2019).

PRODUK / PRODUCT	2019	2018	2017
<b>Volume Niaga / Commerce Value</b>			
Gas Pipa / Gas - Pipeline	28.537.869	23.820.112	27.581.001
CNG	2.482.017	1.755.258	880.860
LNG	6.586.451	911.444	55.959
Jaringan Gas Kota / City Gas	642.082	408.754	317.499
<b>Pendapatan Unit Usaha / Business Unit Revenue</b>			
Niaga Gas Pipa / Commercial Gas - Pipelines	240.825.464	190.137.438	216.828.815
CNG	20.715.111	19.410.382	9.682.200
LNG	71.115.255	10.998.024	700.559
Jaringan Gas Kota / City Gas	4.682.199	4.208.244	2.633.369

Gambar 12 Peningkatan volume dan pendapatan unit usaha tahun 2017-2019

## 5 HASIL DAN PEMBAHASAN

### Identifikasi dan Analisis Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal

#### Identifikasi Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal

Dalam melakukan penelitian ini, peneliti mempelajari faktor-faktor internal dan eksternal dari perspektif PT Pertagas Niaga sebagai pihak yang diteliti, kemudian dianalisis untuk mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja PT Pertagas Niaga. Faktor internal meliputi kelebihan dan kekurangan PT Pertagas Niaga, sedangkan faktor eksternal meliputi peluang dan ancaman yang akan dihadapi PT Pertagas Niaga. Kemudian, perumusan strategi akan mempertimbangkan kedua faktor tersebut sebagai dasar untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan kebutuhan PT Pertagas Niaga, yaitu pengembangan bisnisnya pada perusahaan.

Analisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) diperoleh melalui tinjauan pustaka, wawancara mendalam dan *Focus Group Discussion* (FGD) pada responden yaitu ahli yang memahami kondisi dan situasi serta permasalahan yang terjadi di PT Pertagas Niaga. Hal ini dimaksudkan agar data yang diperoleh dapat mengidentifikasi faktor-faktor strategis yang mempengaruhi PT Pertagas Niaga.

#### Faktor-Faktor Keberhasilan Internal

Faktor strategis internal yang dilakukan adalah mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor internal kunci keberhasilan yang mempengaruhi



PT Pertamina Niaga dalam pengembangan bisnis. Faktor-faktor internal tersebut terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Faktor internal strategis pada kekuatan diantaranya yaitu: 1) dukungan perusahaan atas investasi; 2) tingkat kepercayaan dari *stakeholders*; 3) Akses atas informasi dan regulasi serta didukung kebijakan pemerintah; 4) Infrastruktur sarana dan prasarana fisik yang tersedia misalnya CNG dan LNG Plant; 5) Pengembangan organisasi yang didukung *stakeholders*; 6) SDM yang produktif dan potensial untuk dikembangkan; serta 7) Kualitas Produk CNG dan LNG yang baik. Sedangkan faktor yang menjadi kelemahan diantaranya yaitu: 1) Sistem bisnis yang ritel dengan kompleksitas yang rumit; 2) Tumpang tindih pengembangan bisnis dengan Anak Perusahaan lain; 3) Sistem internal dalam Proses penagihan ke konsumen; 4) Internal kontrol perusahaan dalam sistem pengelolaan resiko/ risk management system; 5) Tata Kelola Organisasi termasuk SOP dalam menjalankan bisnis ritel CNG dan LNG; 6) Produk CNG dan LNG yang belum luas dikenal konsumen/ pasar dibandingkan BBM dan LPG; serta 7) Manajemen yang mulai cenderung birokratis.

#### A. Kekuatan

- 1) Dukungan perusahaan atas investasi. Selama ini aset yang dimiliki perusahaan PT Pertamina Niaga jumlahnya masih kurang. Cenderung lebih banyak menyewa. Hal ini karena pertimbangan bahwa semakin banyak aset yang dimiliki, maka semakin banyak akan menjadi beban *maintenance*. Padahal rencana anggaran pada tahun 2020, untuk CNG 1 juta dolar dan LNG 3 juta dolar, tetapi realisasinya hanya mencapai 10%.
- 2) Tingkat kepercayaan dari *stakeholders*. Dengan adanya kepercayaan, perusahaan dapat berkembang dengan cepat. Kepercayaan sangat diperlukan karena bisnis gas memiliki risiko tinggi, macet, risiko kerusakan pipa, dan karakteristik konsumen yang cepat berubah. Saat ini *stakeholder* memberikan kepercayaan besar kepada manajemen karena lima tahun terakhir kinerja manajemen menunjukkan tren positif.
- 3) Akses atas informasi dan regulasi serta didukung kebijakan pemerintah. Berdasarkan UUD pasal 33 ayat 1 semua yang dimiliki oleh negara, termasuk gas, diurus negara dan perpres No. 40. Akses tersebut memberikan dorongan kuat bisnis ini harus dapat berkembang besar. Kemudahan akses informasi dan dukungan regulasi membuat posisi tawar perusahaan semakin besar dalam mengembangkan bisnis. Hal ini tampak dari beberapa kebijakan pemerintah yang memberikan dukungan dalam pengembangan bisnis perusahaan.
- 4) Infrastruktur sarana dan prasarana fisik yang tersedia misalnya CNG dan LNG Plant. Fasilitas sarana dan prasarana fisik yang lengkap dapat dimanfaatkan selama ini. Hanya saja, perihal tersebut milik induk (Pertamina), sehingga pemanfaatannya tidak maksimal. Kadang mempunyai konflik horizontal dengan sesama anak perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu berinvestasi untuk sarana dan prasarana, sesuai kebutuhan pengembangan bisnis perusahaan.
- 5) Pengembangan organisasi yang didukung *stakeholders*. Potensi dan Kinerja yang positif dalam beberapa tahun terakhir, memberikan kepercayaan *stakeholders* terhadap PT Pertamina Niaga. Kinerja tersebut berdampak kepada pengembangan organisasi perusahaan

- 6) SDM yang produktif dan potensial untuk dikembangkan. Kinerja SDM produktif selama dalam 5 tahun terakhir berdampak pada profitabilitas yang meningkat dan daya tawar SDM yang semakin kuat pada perusahaan. Akan tetapi, hal tersebut hanya saja terkonsentrasi pada gas pipa. Padahal bisa lebih besar, dan apabila fokus kepada pengembangan bisnis untuk CNG dan LNG. Pada tahun 2018, kedua produk tersebut dalam hal omset mencapai sekitar 80 juta dolar.
- 7) Kualitas Produk CNG dan LNG yang baik. Produk yang dikeluarkan berkualitas sesuai dengan standar regulasi dan bentuk acuan. Kualitas produk menjadi daya tawar besar PT Pertamina Niaga. Perusahaan menjual produk berkualitas dan menjadi salah satu energi alternatif yang dapat digunakan, serta merupakan produk domestik.

### B. Kelemahan

- 1) Sistem bisnis bersifat retail dengan kompleksitas yang rumit. Sistem bisnis yang kompleks menjadi tantangan bagi perusahaan. Hal tersebut karena karakteristik konsumen cenderung menyukai bisnis yang simpel dan memudahkan.
- 2) Tumpang tindih pengembangan bisnis dengan Anak Perusahaan lain. Pertamina memiliki anak dan cucu perusahaan yang banyak, dan kadang tumpang tindih dengan bisnis yang sama. Hal ini menjadi PR, perlu adanya merger atau penanganan lain (kebijakan) terhadap masalah tersebut (Anidhito 2016)
- 3) Sistem internal dalam Proses penagihan ke konsumen. Barang bersifat konsinyasi, penagihan lama. Dampaknya bunga menjadi besar (*time of money*). Sistem internal saat ini masih bersifat konvensional.
- 4) Internal kontrol perusahaan dalam sistem pengelolaan risiko / risk management system. Penagihan yang berjalan lama, akan membuat konsumen tidak mampu membayar karena terlalu lama menagih. Belum adanya sistem penagihan dengan model kontrol dengan pendekatan teknologi informasi (IT).
- 5) Tata Kelola Organisasi termasuk SOP dalam menjalankan bisnis ritel CNG dan LNG. Belum adanya SOP secara detail, STK, TKO dan TKI. Dampak piutang semakin besar dan menggerus keuntungan / profitabilitas.
- 6) Produk CNG dan LNG yang belum luas dikenal konsumen/ pasar dibandingkan BBM dan LPG (Santoso 2014). LNG merupakan produk domestik, potensi sangat besar hanya saja belum dikenal luas dan penjualan juga masih bersifat konvensional.
- 7) Manajemen mulai cenderung birokratis. Maksud disini adalah manajemen cenderung menjadi fokus terhadap peraturan, prosedur, struktur dan kurang fleksibel. Padahal manajemen yang semakin birokratis akan berdampak kepada kinerja yang tidak efektif dan efisien. Apabila manajemen sudah semakin birokratis, maka perlu adanya perbaikan manajemen agar kinerja menjadi lebih baik dan positif.

### Faktor-Faktor Keberhasilan Eksternal

Faktor eksternal yang mempengaruhi PT Pertamina Niaga dalam pengembangan bisnis, yaitu terdiri dari peluang atau kesempatan dan ancaman.

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.



Faktor yang menjadi peluang diantaranya yaitu: 1) Pangsa pasar yang sangat besar; 2) Trend pasar secara global sesuai dengan bisnis ini yaitu *green (low emission)*; 3) Produk CNG dan LNG yang kompetitif dibandingkan LPG dan BBM (harga BBM dan LPG Fluktuatif dan mahal); 4) Ekspektasi *stakeholders* yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal peningkatan *revenue* dan jumlah konsumen; 5) Kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sektor konsumsi energi; 6) Dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan *supply*; serta 7) Mode transportasi yang inovatif untuk CNG dan LNG. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman diantaranya yaitu: 1) Lokasi CNG dan LNG Plant yang belum mendekati pasar/ konsumen; 2) Harga minyak mentah yang berpengaruh ke harga LNG; 3) Kemungkinan perolehan dana investasi dari perbankan untuk menopang bisnis CNG dan LNG (bisnis baru); 4) Penggunaan mata uang transaksi bersifat fluktuatif (Harga CNG dan LNG dalam Dolar); 5) Tingkat kolektibilitas yang rendah dalam penagihan konsumen; 6) Kompelsitas aturan perizinan dari pemerintah; dan 7) Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas beresiko tinggi secara *safety*.

#### A. Peluang

- 1) Pangsa pasar yang sangat besar (Putra *et al.* 2016). CNG (Jawa dan Sumatera), LNG (Kalimantan). Pangsa pasar yang ada belum digarapkan secara maksimal. Apalagi menambah pangsa pasar yang belum terjamah (Indonesia Waktu Tengah dan Indonesia Waktu Timur).
- 2) Trend pasar secara global sesuai dengan bisnis ini yaitu *green (low emission)*. Karakteristik pada barang sesuai kebutuhan zaman milenial *green (low green)* saat ini. Hasil pemakaian barang / residu menghasilkan ramah lingkungan (untuk alam bersifat bersih dan bagus). Berbeda dengan keluaran dari BBM, cenderung tidak ramah lingkungan.
- 3) Produk CNG dan LNG yang kompetitif dibandingkan LPG dan BBM (harga BBM dan LPG bersifat fluktuatif dan mahal). Produk yang berkualitas bahkan kompetitif dengan LPG dan BBM merupakan peluang yang sangat besar dan bermanfaat bagi rakyat Indonesia. Hanya saja halangan terbesar produk tersebut adalah mafia dan infrastuktur yang belum memadai saat ini.
- 4) Ekspektasi *stakeholders* yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal peningkatan *revenue* dan jumlah konsumen. Ekpektasi yang besar memberikan peluang besar kepada perusahaan untuk berkembang lebih besar. Apalagi selama ini didukung oleh kinerja SDM yang positif selama 5 tahun terakhir.
- 5) Kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sektor konsumsi energi. Penggunaan energi yang semakin besar, membutuhkan energi alternatif, tetapi berkualitas. Hal ini menjadi kesempatan besar bagi perusahaan dan dapat dikembangkan. Perlu adanya sosialisasi dan literasi bagi masyarakat Indonesia ke depan untuk penggunaan energi alternatif.
- 6) Dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan *supply*. Pasokan yang lama memberikan peluang yang besar untuk menggantikan energi yang lain. Hanya saja membutuhkan *effort* yang besar.

- 7) Mode transportasi yang inovatif untuk CNG dan LNG. Selama ini penggunaan dengan metode konvensional. Metode inovatif dalam mode transportasi menjadi peluang yang besar dalam mengembangkan bisnis.

## B. Ancaman

Hak cipta milik IPB University

- 1) Lokasi CNG dan LNG Plant yang belum mendekati pasar/ konsumen. Pengelolaan CNG lokasinya berada di Kalimantan. Sangat jauh dengan pasar/market dan berdampak pada pengiriman yang susah (sarana dan fasilitas pengiriman). Produk dan market harus dekat karena akan menghemat biaya transportasi yang besar dan meningkatkan market untuk menggunakan energi alternatif. Investasi satu buah sumur membutuhkan dana sebesar 7-10 juta dolar.
- 2) Harga minyak mentah yang berpengaruh ke harga LNG. Perihal ini sama dengan BBM dan LPG, Formulasi masih mengikuti formulasi dunia (Wisnuwardhani 2017). Hanya saja produk tersebut berasal dari domestik, tentunya produk masih dapat mempunyai potensi untuk disesuaikan dengan kondisi lokal.
- 3) Kecil kemungkinan perolehan dana investasi dari perbankan untuk menopang bisnis CNG dan LNG (bisnis baru). Perolehan investasi dari Bank kemungkinan kecil didapatkan karena membutuhkan Modal yang besar sekali dan jangka panjang. Bank tidak bisa memberikan skema tersebut karena berisiko besar. Hal ini berbeda dengan bisnis properti dan konstruksi, cenderung risiko yang dihadapi lebih kecil dan menguntungkan (Asnudin 2008)
- 4) Penggunaan mata uang yang digunakan untuk transaksi bersifat fluktuatif (Harga CNG dan LNG dalam Dolar). Aktivitas transaksi menggunakan dolar, *cost recovery*. Padahal untuk domestik seharusnya dapat menggunakan transaksi menggunakan dolar.
- 5) Tingkat kolektibilitas yang rendah dalam penagihan konsumen. Kolektibilitas merupakan rasio antara kondisi keuangan dan kemampuan membayar perusahaan (Widodo 2003). Produk LNG dan CNG yang dijual bersifat konsinyasi dengan sistem yang masih konvensional. Apabila terjadi keterlambatan penagihan, maka akan menjadi piutang. Dampaknya margin semakin menjadi kecil. Menurut Ahimsa (2000) semakin tinggi tingkat kolektibilitas, maka semakin kecil jumlah piutang perusahaan.
- 6) Kompleksitas aturan perizinan dari pemerintah. Produk merupakan milik negara. Setiap produk yang dijual harus memiliki perizinan. Padahal perkembangan zaman menuntut kecepatan respon terhadap market.
- 7) Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas beresiko tinggi sehingga tidak aman penggunaannya (*safety*). Permasalahan minset masyarakat mengenai adanya ketakutan masyarakat mengenai produk *high risk* (Utomo 2010). Hal ini menjadi tantangan perusahaan untuk memberikan sosialisasi dan literasi serta pemahaman kepada masyarakat mengenai produk tersebut.

## Analisis Evaluasi Faktor Strategi

Evaluasi faktor-faktor strategi terdiri atas *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE), yaitu dengan memberikan nilai bobot dan

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.

peringkat/rating terhadap setiap faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Hasil perhitungan dari evaluasi tersebut merupakan nilai yang didapatkan dengan mempunyai derajat kepentingan relatif lebih tinggi dibandingkan faktor-faktor lainnya.

#### A. Evaluasi Faktor Internal

Dalam penilaian evaluasi faktor internal, tindakan yang dilakukan adalah memberikan pertimbangan dan penilaian yang dilakukan oleh responden terhadap setiap kekuatan dan kelemahan masing-masing. Nilai rating yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pihak yang berkepentingan disajikan pada Tabel 8 Hasil wawancara penilaian rating faktor internal. Sedangkan pada bobot diperoleh dari metode perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) terhadap faktor peluang dan ancaman tersebut mendapatkan bobot dari masing-masing variabel eksternal. Hasil evaluasi faktor internal dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 8 Hasil wawancara penilaian rating faktor internal

No	Faktor-faktor Internal Kunci Keberhasilan	Rating
<b>Kekuatan:</b>		
1	Dukungan perusahaan atas investasi	3
2	Tingkat kepercayaan dari <i>stakeholder's</i>	3
3	Akses atas informasi dan regulasi serta didukung kebijakan pemerintah	3
4	Infrastruktur sarana dan prasarana fisik yang tersedia misalnya CNG dan LNG Plant	3
5	Pengembangan organisasi yang didukung <i>stakeholder's</i>	3
6	SDM yang produktif dan potensial untuk dikembangkan	4
7	Kualitas Produk CNG dan LNG yang baik	4
<b>Kelemahan:</b>		
1	Sistem bisnis yang ritel dengan kompleksitas yang rumit	2
2	Tumpang tindih pengembangan bisnis dengan Anak Perusahaan lain	2
3	Sistem internal dalam Proses penagihan ke konsumen	2
4	Internal kontrol perusahaan dalam sistem pengelolaan resiko/ risk management system	2
5	Tata Kelola Organisasi termasuk SOP dalam menjalankan bisnis ritel CNG dan LNG	2
6	Produk CNG dan LNG yang belum luas dikenal konsumen/ pasar dibandingkan BBM dan LPG	2
7	Manajemen yang mulai cenderung birokratis	1

Pada Tabel 9, dapat dilihat bahwa faktor kekuatan pada internal yang mempunyai derajat kepentingan paling tinggi, yaitu Pengembangan organisasi yang didukung *stakeholders*, dukungan perusahaan atas investasi, dan kualitas Produk CNG dan LNG yang baik dengan masing-masing mempunyai bobot rata-rata sebesar 0.082, 0.074, dan 0.073. Selanjutnya diikuti dengan faktor Tingkat kepercayaan dari *stakeholders*, akses atas informasi dan regulasi serta didukung kebijakan pemerintah, serta SDM yang produktif dan potensial untuk

dikembangkan dengan bobot rata-rata sebesar 0.071, 0.070, dan 0.065. Faktor yang memiliki derajat paling rendah merupakan faktor infrastruktur sarana dan prasarana fisik yang tersedia misalnya CNG dan LNG Plant dengan bobot sebesar 0.063.

Kemudian faktor kelemahan yang mempunyai tingkat kepentingan tertinggi dalam pengembangan PT Pertagas Niaga, yaitu Produk CNG dan LNG yang belum luas dikenal konsumen/ pasar dibandingkan BBM dan LPG, Tumpang tindih pengembangan bisnis dengan Anak Perusahaan lain, Internal kontrol perusahaan dalam sistem pengelolaan resiko/ risk management system, dan Tata Kelola Organisasi termasuk SOP dalam menjalankan bisnis ritel CNG dan LNG dengan bobot rata-rata sebesar 0.085, 0.077, dan masing-masing 0.074. Selanjutnya diikuti dengan faktor Sistem bisnis yang ritel dengan kompleksitas yang rumit, dan Sistem internal dalam Proses penagihan ke konsumen dengan bobot rata-rata sebesar 0.075 dan 0.067. Sedangkan faktor Manajemen yang mulai cenderung birokratis menjadi faktor yang paling rendah dan mempunyai tingkat kepentingan dalam melemahkan pengembangan PT Pertagas Niaga dengan bobot rata-rata sebesar 0.065.

Tabel 9 Matriks evaluasi faktor internal

No	Faktor-faktor Internal Kunci Keberhasilan	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (B X R)
<b>Kekuatan:</b>				
1	Dukungan perusahaan atas investasi	0.074	3	0.221
2	Tingkat kepercayaan dari <i>stakeholder's</i>	0.071	3	0.213
3	Akses atas informasi dan regulasi serta didukung kebijakan pemerintah	0.070	3	0.211
4	Infrastruktur sarana dan prasarana fisik yang tersedia misalnya CNG dan LNG Plant	0.063	3	0.189
5	Pengembangan organisasi yang didukung <i>stakeholder's</i>	0.082	3	0.246
6	SDM yang produktif dan potensial untuk dikembangkan	0.065	4	0.262
7	Kualitas Produk CNG dan LNG yang baik	0.073	4	0.293
<b>Kelemahan:</b>				
1	Sistem bisnis yang ritel dengan kompleksitas yang rumit	0.069	2	0.138
2	Tumpang tindih pengembangan bisnis dengan Anak Perusahaan lain	0.077	2	0.154
3	Sistem internal dalam Proses penagihan ke konsumen	0.067	2	0.133
4	Internal kontrol perusahaan dalam sistem pengelolaan resiko/ risk management system	0.074	2	0.148
5	Tata Kelola Organisasi termasuk SOP dalam menjalankan bisnis ritel CNG dan LNG	0.074	2	0.149
6	Produk CNG dan LNG yang belum luas dikenal konsumen/ pasar dibandingkan BBM dan LPG	0.085	2	0.169
7	Manajemen yang mulai cenderung birokratis	0.056	1	0.056
<b>Total Skor Evaluasi Faktor Internal</b>		<b>1.000</b>		<b>2.582</b>

## B. Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal

Matriks IFE dapat digunakan untuk menilai urgensi faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan dan efektivitas strategi perusahaan dalam merespon faktor-faktor yang ada. Pembobotan dan pemeringkatan masing-masing faktor



internal utama berdasarkan analisis Matriks IFE dari PT Pertagas Niaga diperoleh nilai seperti pada Tabel 9 Matriks evaluasi faktor internal. Hasil perhitungan pembobotan rata-rata dengan pemeringkatan menunjukkan bahwa total skor tertimbang untuk Matriks IFE adalah 2.582. Nilai ini berarti angkanya berada di atas rata-rata 2.5. Jika total skor di atas rata-rata berarti posisi internal perusahaan berada pada posisi yang kuat. Hasil ini diperoleh karena posisi internal dipengaruhi oleh dua faktor internal yang kuat, yaitu kualitas produk yang baik, serta sumber daya manusia yang produktif dan potensial untuk dikembangkan.

Faktor internal lain yang cukup berpengaruh adalah brand PT Pertagas Niaga, perkembangan organisasi yang didukung oleh *stakeholders*, dukungan perusahaan terhadap investasi, tingkat kepercayaan dari *stakeholders*, serta akses informasi, regulasi dan kebijakan pemerintah. Hasil ini menggambarkan bahwa posisi PT Pertagas Niaga kuat secara internal, efektif dalam memanfaatkan kekuatannya sendiri dan kuat dalam mengatasi atau meminimalisir kelemahan yang terjadi di dalam perusahaan. Faktor kekuatan yang telah dimanfaatkan dan menjadi elemen kekuatan PT Pertagas Niaga adalah kualitas produk yang baik, serta sumber daya manusia yang produktif dan potensial untuk dikembangkan.

Sedangkan prioritas pembenahan di sektor internal adalah sistem internal dalam proses penagihan konsumen dan tumpang tindih pengembangan bisnis dengan anak perusahaan lainnya. Untuk meningkatkan kinerja perusahaan khususnya dalam hal pengembangan bisnis, PT Pertagas Niaga perlu meningkatkan sistem internal dalam proses *consumer invoice* dan meningkatkan pengembangan bisnis agar tidak tumpang tindih dengan anak perusahaan lainnya. Kelemahan lainnya adalah pengendalian internal perusahaan dalam sistem manajemen risiko, tata kelola perusahaan termasuk SOP dalam menjalankan operasi ritel CNG dan LNG, sistem bisnis yang kompleksitasnya, produk CNG dan LNG yang belum banyak diketahui konsumen / pasar dibandingkan BBM dan LPG. Kelemahan ini harus segera diperbaiki untuk menghindari kerugian yang akan diraih nantinya.

### C. Evaluasi Faktor Eksternal

Tindakan yang dilakukan dalam mengevaluasi faktor eksternal adalah menilai bobot dan peringkat yang diberikan oleh responden pada setiap masing-masing faktor peluang dan ancaman. Hasil evaluasi pada faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 11. Pada Tabel tersebut memperlihatkan bahwa faktor peluang pada eksternal yang mempunyai derajat paling tinggi, yaitu dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan suplai, pangsa pasar yang sangat besar, dan Mode transportasi yang inovatif untuk CNG dan LNG dengan masing-masing mempunyai bobot rata-rata 0.074, 0.073 dan 0.073.

Selanjutnya diikuti oleh faktor Trend pasar secara global sesuai dengan bisnis ini yaitu green (*low emission*), Ekspektasi *stakeholder* yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal peningkatan *revenue* dan jumlah konsumen, dan Kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sektor konsumsi energi dengan masing-masing mempunyai bobot rata-rata sebesar 0.072, 0.071 dan 0.069. Faktor Produk CNG dan LNG yang kompetitif dibandingkan LPG dan BBM (harga BBM dan LPG fluktuatif dan mahal) memiliki derajat paling rendah dengan mempunyai bobot rata-rata masing-masing sebesar 0.068.

Kemudian faktor ancaman yang mempunyai tingkat kepentingan paling tinggi dalam mengembangkan PT Pertagas Niaga yaitu Penggunaan mata uang



transaksi bersifat fluktuatif (Harga CNG dan LNG dalam Dolar) dengan bobot yang diperoleh rata-rata sebesar 0.087. Selanjutnya faktor ancaman mempunyai tingkat kepentingan pada posisi pertengahan, yaitu faktor Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas beresiko tinggi secara *safety*, Lokasi CNG dan LNG Plant yang belum mendekati pasar/ konsumen, dan Harga minyak mentah yang berpengaruh ke harga LNG dengan mempunyai bobot rata-rata sama yang masing-masing sebesar 0.073, 0.071, dan 0.070. Terakhir, faktor Kemungkinan perolehan dana investasi dari perbankan untuk menopang bisnis CNG dan LNG (bisnis baru), Kompleksitas aturan perizinan dari pemerintah, dan Tingkat kolektibilitas yang rendah dalam penagihan konsumen dengan tingkat kepentingan rendah ditunjukkan dari bobot rata-rata sebesar 0.070, 0.066, dan 0.064.

Tabel 10 Hasil wawancara penilaian rating faktor eksternal

No.	Faktor-faktor Eksternal Kunci Keberhasilan	Rating
<b>Peluang:</b>		
1	Pangsa pasar yang sangat besar	3
2	Trend pasar secara global sesuai dengan bisnis ini yaitu green ( <i>low emission</i> )	3
3	Produk CNG dan LNG yang kompetitif dibandingkan LPG dan BBM (harga BBM dan LPG fluktuatif dan mahal)	4
4	Ekspektasi <i>stakeholder</i> yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal peningkatan <i>revenue</i> dan jumlah konsumen	3
5	Kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sektor konsumsi energy	3
6	Dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan suplai	3
7	Mode transportasi yang inovatif untuk CNG dan LNG	3
<b>Ancaman:</b>		
1	Lokasi CNG dan LNG Plant yang belum mendekati pasar/ konsumen	3
2	Harga minyak mentah yang berpengaruh ke harga LNG	3
3	Kemungkinan perolehan dana investasi dari perbankan untuk menopang bisnis CNG dan LNG (bisnis baru)	3
4	Penggunaan mata uang transaksi bersifat fluktuatif (Harga CNG dan LNG dalam Dolar)	4
5	Tingkat kolektibilitas yang rendah dalam penagihan konsumen	3
6	Kompleksitas aturan perizinan dari pemerintah	3
7	Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas beresiko tinggi secara <i>safety</i> .	2

#### D. Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal

Tabel 11 menunjukkan mengenai faktor-faktor lingkungan eksternal yang dapat berpengaruh kepada perusahaan, baik hal itu berupa faktor peluang maupun ancaman. EFE Matrix ini berguna untuk dapat menilai urgensi faktor-faktor dalam mempengaruhi perusahaan yang ada dan juga menilai efektifitas strategi yang digunakan pada PT Pertagas Niaga. Hasil evaluasi tersebut diperoleh dengan mengalikan antara pembobotan dan peringkat untuk masing-masing faktor eksternal utama PT Pertagas Niaga menggunakan analisis EFE Matrix, diperoleh nilai seperti pada Tabel 11.

Berdasarkan Tabel 11 analisis EFE Matrix pada PT Pertagas Niaga, total nilai skor bobot memperoleh sebesar 3.082. Nilai tersebut berada di atas nilai rata-rata dari 2.500. Hal ini memberi gambaran bahwa respon PT Pertagas Niaga terhadap peluang dan ancaman dari faktor eksternal yang dihadapi cukup kuat atau cukup responsif. Berdasarkan hasil analisis EFE Matrix, faktor terpenting yang segera dilakukan dalam upaya memperluas pengembangan bisnis PT Pertagas Niaga adalah memanfaatkan peluang yang dimiliki perusahaan, yaitu faktor Produk CNG dan LNG yang kompetitif dibandingkan LPG dan BBM (harga BBM dan LPG Fluktuatif dan mahal). Faktor peluang yang perlu juga dimanfaatkan karena mempunyai pengaruh cukup kuat adalah faktor dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan suplai; pangsa pasar yang sangat besar; dan mode transportasi yang inovatif untuk CNG dan LNG. Faktor peluang lainnya yang dapat dimanfaatkan walaupun pengaruhnya lemah, yaitu trend pasar secara global sesuai dengan bisnis ini yaitu green (*low emission*); kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sektor konsumsi energi; ekspektasi *stakeholders* yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal peningkatan *revenue* dan jumlah konsumen.

Tabel 11 Matriks evaluasi faktor eksternal

No	Faktor-faktor Eksternal Kunci Keberhasilan	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (BXR)
<b>Peluang:</b>				
1	Pangsa pasar yang sangat besar	0.073	3	0.218
2	Trend pasar secara global sesuai dengan bisnis ini yaitu green ( <i>low emission</i> )	0.072	3	0.216
3	Produk CNG dan LNG yang kompetitif dibandingkan LPG dan BBM (harga BBM dan LPG fluktuatif dan mahal)	0.068	4	0.273
4	Ekspektasi <i>stakeholder</i> yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal peningkatan <i>revenue</i> dan jumlah konsumen	0.071	3	0.212
5	Kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sektor konsumsi energy	0.069	3	0.207
6	Dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan suplai	0.074	3	0.223
7	Mode transportasi yang inovatif untuk CNG dan LNG	0.073	3	0.218
<b>Ancaman:</b>				
1	Lokasi CNG dan LNG Plant yang belum mendekati pasar/konsumen	0.071	3	0.214
2	Harga minyak mentah yang berpengaruh ke harga LNG	0.070	3	0.210
3	Kemungkinan perolehan dana investasi dari perbankan untuk menopang bisnis CNG dan LNG (bisnis baru)	0.070	3	0.209
4	Penggunaan mata uang transaksi bersifat fluktuatif (Harga CNG dan LNG dalam Dolar)	0.087	3	0.347
5	Tingkat kolektibilitas yang rendah dalam penagihan konsumen	0.064	3	0.191
6	Kompleksitas aturan perizinan dari pemerintah	0.066	3	0.198
7	Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas beresiko tinggi secara <i>safety</i> .	0.073	2	0.146
Total Skor Evaluasi Faktor Eksternal		1.000		2.082

Sementara itu, ancaman utama berdasarkan total bobot rating yang tertinggi adalah faktor Penggunaan mata uang transaksi bersifat fluktuatif (Harga CNG dan LNG dalam Dolar). Faktor tersebut perlu segera diperbaiki atau prioritas dihindari dengan fokus memaksimalkan faktor kekuatan dan memanfaatkan faktor peluang yang ada. Selanjutnya adalah faktor ancaman yang cukup berpengaruh adalah Lokasi CNG dan LNG Plant yang belum mendekati pasar/ konsumen; Harga minyak mentah yang berpengaruh ke harga LNG; dan Kemungkinan perolehan dana investasi dari perbankan untuk menopang bisnis CNG dan LNG (bisnis baru). Faktor-faktor ini cukup berpengaruh dalam menghambat kinerja PT Pertagas Niaga dalam mengembangkan bisnis PT Pertagas Niaga. Sedangkan faktor ancaman dengan pengaruh yang kecil terhadap perusahaan, yaitu faktor Kompleksitas aturan perizinan dari pemerintah, Tingkat kolektibilitas yang rendah dalam penagihan konsumen, dan Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas beresiko tinggi secara *safety*.

## Formulasi Strategi dalam Meningkatkan Pengembangan Bisnis

### Analisis Matriks IE

IE Matrix merupakan analisis yang menentukan posisi PT Pertagas Niaga dengan membandingkan faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan perusahaan dengan faktor eksternal yaitu berupa peluang dan ancaman yang dihadapi PT Pertagas Niaga. Analisis Matriks IE bertujuan untuk mencocokkan posisi skor total faktor strategis internal dan eksternal dengan diagram sel pada Matriks IE, yang membantu PT Pertagas Niaga dalam merumuskan strategi yang tepat untuk masa yang akan datang.

Posisi perusahaan dapat dilakukan dengan menggunakan IE Matrix, yaitu diagram yang terdiri dari sembilan sel. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan sel/kuadran strategi perusahaan yang dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

- 1) Strategi untuk mengembangkan dan membangun (*grow and built strategy*). Langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal, dalam IE Matrix terdapat pada diagram sel I, II atau IV.
- 2) strategi untuk terus hidup dan terjaga (*hold and maintain strategy*). Langkah yang dapat dilakukan oleh perusahaan, yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk, strategi ini dalam IE Matrix terdapat pada diagram sel III, V, atau VII.
- 3) Strategi untuk melepaskan atau divestasi (*harvest or divestiture strategy*). Langkah ini merupakan usaha dalam memperkecil atau mengurangi kerugian perusahaan. Strategi ini adalah untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dengan meningkatnya persaingan dalam bisnis, serta berbagai ketidakpastian eksternal yang sulit untuk dikontrol dan diprediksi. Strategi ini dalam IE Matrix terdapat pada diagram sel VI, VIII, atau IX.

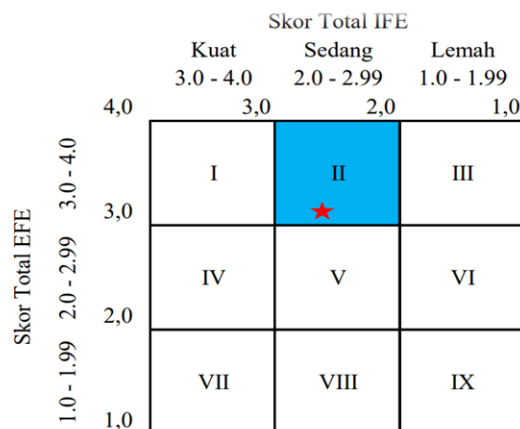
Hasil analisis yang diperoleh didasarkan pada Matriks IE yang terdiri dari nilai input Matriks IFE dan Matriks EFE dengan total skor bobot masing-masing sebesar 2.582 dan 3.082. Nilai matriks tersebut masih diatas rata-rata 2.50, hal ini

menunjukkan bahwa manajemen mampu memaksimalkan seluruh potensi perusahaan (kekuatan dan peluang), serta cukup merespon dan mengantisipasi kelemahan dan ancaman yang datang dari luar, sehingga berdampak pada keuntungan. atau keuntungan perusahaan. Meski posisi PT Pertagas Niaga berada pada kategori “sukses”, ada beberapa hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan agar kinerja PT Pertagas Niaga lebih baik dari sebelumnya, dan untuk mengembangkan bisnisnya lebih lanjut.

Selain itu, nilai matriks EFE dan IFE menunjukkan bahwa posisi PT Pertagas Niaga berada pada peta sel V. Menurut David (2009), posisi perusahaan pada bagan sel II merupakan kondisi perusahaan berada pada tahap pertumbuhan dan perkembangan perusahaan yang dapat dikelola dengan menggunakan tumbuh dan membangun (*grow and built strategy*). Langkah-langkah yang dapat dilakukan perusahaan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal, yang merupakan strategi umum yang dimasukkan perusahaan ke dalam grafik sel/kuadran II.

Strategi penetrasi pasar adalah strategi untuk meningkatkan pangsa pasar produk atau jasa di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih luas atau lebih intens. Contoh strategi penetrasi pasar meliputi: meningkatkan tenaga penjualan; meningkatkan pengeluaran iklan; dan promosi produk menyediakan atau meningkatkan upaya pemasaran secara luas. Strategi ini sejalan dengan kondisi kinerja perusahaan dari PT Pertagas Niaga saat ini yang masih belum memaksimalkan promosi dan sosialisasi produknya secara intensif karena produk (CNG dan LNG belum dikenal luas) dan Sistem bisnis yang ritel dengan kompleksitas yang rumit (membuat konsumen berpikir dua kali menggunakan produk). Ini terlihat dari faktor bobot pada faktor internal yang sangat lemah dalam faktor Produk CNG dan LNG yang belum luas dikenal konsumen/ pasar dibandingkan BBM dan LPG dan faktor Sistem bisnis yang ritel dengan kompleksitas yang rumit. Kedua faktor tersebut dapat diatasi dengan strategi penetrasi pasar.

Strategi pengembangan produk adalah strategi yang berusaha untuk meningkatkan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada. Untuk menargetkan potensi market melalui pangsa pasar yang ada saat ini, PT Pertagas Niaga juga harus melakukan inovasi pada produk perusahaan yang ditawarkan. Perihal ini penting karena konsumen saat ini cenderung sudah nyaman dengan produk yang ada saat ini (mudah didapatkan di pasaran) dan layanan produk lainnya begitu beragam. Oleh karena itu, PT Pertagas Niaga perlu untuk membuat terobosan untuk produk yang paling menarik yang ditawarkan kepada konsumen.



Gambar 13 Posisi PT Pertagas Niaga berdasarkan analisis IE Matrix



Pengembangan pasar adalah suatu upaya memperluas pasar dengan cara memperkenalkan produk/jasa ke wilayah geografis yang baru. Kapan pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif? Menurut David (2008) adalah: 1) Ketika saluran distribusi baru tersedia, saluran tersebut dapat diandalkan, murah dan berkualitas baik; 2) Ketika organisasi sangat sukses dalam bisnis, hal itu akan dapat berjalan; 3) Ketika pasar baru, terbelakang dan tidak jenuh muncul; 4) Ketika organisasi memiliki modal dan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk mengelola dan memperluas operasi. Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi berlebih. 5) Apa yang dapat dilakukan dalam pengembangan pasar ketika industri dasar organisasi berkembang pesat secara global? Berdasarkan kriteria tersebut, strategi pengembangan pasar pada *virtual gas pipeline* membuat *effort* yang lebih besar dibandingkan strategi alternatif yang lainnya. Untuk memilih strategi tersebut membutuhkan penelitian lebih lanjut, agar pengembangan bisnis yang dilakukan dapat berjalan secara efisien dan efektif.

### Analisis Matriks SWOT

Analisis SWOT pada dasarnya sudah lama digunakan institusi pendidikan seperti *Harvard Business School* sebagai alat untuk menyusun perencanaan strategi dalam menyelesaikan suatu permasalahan dalam organisasi atau perusahaan (Jeyaraj *et al.* 2012; Mirzakhani *et al.* 2014; Tewari 2016). Selain itu, SWOT dapat memutuskan sebuah pondasi yang sempurna untuk menyusun formulasi strategi (Sevklı *et al.* 2012). Setiap keputusan yang di ambil oleh organisasi atau suatu perusahaan dapat dibuat dengan beberapa derajat berdasarkan faktor internal dan eksternal (Ayub *et al.* 2013; Wheelen dan Hunger 2014). Pada lingkungan eksternal terdiri dari analisis dari peluang dan ancaman, sedangkan lingkungan internal unit bisnis dikombinasikan dengan lingkungan kekuatan dan kelemahan internal unit bisnis (Muhammad 2013).

Analisis SWOT merupakan tindak lanjut dari analisis matriks EFE dan IFE, yang akan mencocokkan faktor internal (kekuatan dan kelemahan) yang berdampak pada perkembangan bisnis PT Pertamina Niaga dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Langkah ini bertujuan untuk menghubungkan analisis SWOT dengan IE sehingga dapat menjaga koordinasi antara berbagai tahapan analisis strategi yang dilakukan dan menghindari kerugian yang cukup besar dari setiap strategi (Awaluddin 2013). Langkah ini penting dilakukan untuk sinkronisasi, sehingga setiap faktor strategis yang telah ditentukan di setiap alat analisis dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memilih dan merekomendasikan alternatif strategi.

#### 1) Pengelompokkan Strategi

Setelah mengelompokkan kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) untuk mengembangkan dan meningkatkan pendapatan dan profitabilitas PT Pertamina Niaga, kemudian dianalisis dengan menggunakan SWOT dalam mendapatkan alternatif strategi dan kemudian dibuat prioritas strategi yang akan dilakukan pihak perusahaan. Hasil pembobotan dan peringkat ditambahkan ke setiap komponen di SWOT. Selanjutnya dicari selisih antara komponen internal (S dan W), dan selisih antara komponen eksternal (O dan T).

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.

Tabel 12 Pengukuran selisih faktor internal

No	Faktor-faktor Internal Kunci Keberhasilan	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (B X R)
<b>Kekuatan:</b>				
1	Dukungan perusahaan atas investasi	0.074	3	0.221
2	Tingkat kepercayaan dari <i>stakeholder's</i>	0.071	3	0.213
3	Akses atas informasi dan regulasi serta didukung kebijakan pemerintah	0.070	3	0.211
4	Infrastruktur sarana dan prasarana fisik yang tersedia misalnya CNG dan LNG Plant	0.063	3	0.189
5	Pengembangan organisasi yang didukung <i>stakeholder's</i>	0.082	3	0.246
6	SDM yang produktif dan potensial untuk dikembangkan	0.065	4	0.262
7	Kualitas Produk CNG dan LNG yang baik	0.073	4	0.293
<b>Total skor kekuatan internal</b>				<b>1.635</b>
<b>Kelemahan:</b>				
1	Sistem bisnis yang ritel dengan kompleksitas yang rumit	0.069	2	0.138
2	Tumpang tindih pengembangan bisnis dengan Anak Perusahaan lain	0.077	2	0.154
3	Sistem internal dalam Proses penagihan ke konsumen	0.067	2	0.133
4	Internal kontrol perusahaan dalam sistem pengelolaan resiko/ risk management system	0.074	2	0.148
5	Tata Kelola Organisasi termasuk SOP dalam menjalankan bisnis ritel CNG dan LNG	0.074	2	0.149
6	Produk CNG dan LNG yang belum luas dikenal konsumen/ pasar dibandingkan BBM dan LPG	0.085	2	0.169
7	Manajemen yang mulai cenderung birokratis	0.056	1	0.056
<b>Total Skor Kelemahan</b>				<b>0.946</b>
<b>Kekuatan lebih besar dibandingkan kelemahan dengan skor</b>				<b>0.689</b>

Pada tabel 12 didapatkan faktor-faktor kekuatan (*strengths*) mempunyai nilai skor 1.635, sedangkan faktor-faktor kelemahan (*weaknesses*) mempunyai nilai skor 0.946. Hasil ini menunjukkan PT Pertamina Niaga mempunyai kekuatan yang dengan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan faktor kelemahan dalam menentukan strategi yang telah dilakukan. Kemudian pada tabel 13, faktor-faktor peluang (*opportunities*) mempunyai skor 1.567 dan faktor-faktor ancaman (*threats*) mempunyai nilai skor 1.515. Hasil ini menggambarkan bahwa dalam menentukan strateginya, PT Pertamina Niaga mempunyai peluang yang cukup dalam menentukan terhadap strategi yang dilakukan.

Tabel 13 Pengukuran selisih faktor eksternal

No	Faktor-faktor Eksternal Kunci Keberhasilan	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (BXR)
<b>Peluang:</b>				
1	Pangsa pasar yang sangat besar	0.073	3	0.218
2	Trend pasar secara global sesuai dengan bisnis ini yaitu green ( <i>low emission</i> )	0.072	3	0.216

Tabel 13 Pengukuran selisih faktor eksternal (lanjutan)

No	Faktor-faktor Eksternal Kunci Keberhasilan	Bobot (B)	Rating (R)	Skor (BXR)
3	Produk CNG dan LNG yang kompetitif dibandingkan LPG dan BBM (harga BBM dan LPG fluktuatif dan mahal)	0.068	4	0.273
4	Ekspektasi <i>stakeholder</i> yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal peningkatan <i>revenue</i> dan jumlah konsumen	0.071	3	0.212
5	Kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sektor konsumsi energy	0.069	3	0.207
6	Dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan suplai	0.074	3	0.223
7	Mode transportasi yang inovatif untuk CNG dan LNG	0.073	3	0.218
Total Skor Peluang				1.567
Ancaman:				
1	Lokasi CNG dan LNG Plant yang belum mendekati pasar/konsumen	0.071	3	0.214
2	Harga minyak mentah yang berpengaruh ke harga LNG	0.070	3	0.210
3	Kemungkinan perolehan dana investasi dari perbankan untuk menopang bisnis CNG dan LNG (bisnis baru)	0.070	3	0.209
4	Penggunaan mata uang transaksi bersifat fluktuatif (Harga CNG dan LNG dalam Dolar)	0.087	3	0.347
5	Tingkat kolektibilitas yang rendah dalam penagihan konsumen	0.064	3	0.191
6	Kompleksitas aturan perizinan dari pemerintah	0.066	3	0.198
7	Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas beresiko tinggi secara <i>safety</i> .	0.073	2	0.146
Total Skor Ancaman				1.515
Peluang lebih besar dibandingkan Ancaman dengan skor				0.051

Hasil perhitungan tersebut dari faktor-faktor internal dan eksternal diatas, kemudian disusun sebagai berikut:

- Kekuatan (*Strenghts/S*) sebesar 1.635
- Kelemahan (*Weaknesses/W*) sebesar 0.946
- Peluang (*Opportunities/O*) sebesar 1.567
- Ancaman (*Threats/T*) sebesar 1.515

Berdasarkan nilai tersebut, langkah selanjutnya membuat tabel 14 rekap dari skor IFE dan EFE, sebagai berikut:

Tabel 14 Rekap IFE dan EFE

Nilai Internal	Nilai Eksternal	Alternatif Strategi
$S > W (+)$	$O > T (+)$	<i>GROWTH</i>
$1.635 > 0.946 (+)$	$1.567 > 1.515 (+)$	
$S < W (-)$	$O < T (-)$	<i>SURVIVAL</i>
$S > W (+)$	$O < T (-)$	<i>DIVERSIFICATION</i>
$S > W (-)$	$O > T (+)$	<i>STABILITY</i>

Sumber: (Hunger dan Wheelen 2003)

Dalam menentukan alternatif strategi secara definitif dan terperinci, nilai-nilai tersebut dimasukkan ke dalam tabel 14. Hasilnya menunjukkan bahwa nilai yang didapatkan masuk ke dalam kategori *strategy growth*. Menurut Hunger dan Wheelen (2003), strategi pertumbuhan (*Growth strategy*) merupakan salah satu strategi yang populer dan paling sering dicari, karena perusahaan yang melakukan bisnis dalam lingkungan yang dinamis harus terus bertumbuh agar dapat bertahan hidup / *survive*.

Langkah selanjutnya dalam menentukan strategi ke tahapan berikutnya, yaitu membuat hasil penghitungan dengan mendapatkan selisih komponen internal, yang kemudian dinamakan nilai sumbu x (nilai=0.689), dan juga mendapatkan selisih komponen eksternal selanjutnya menjadi nilai sumbu y (nilai=0.051). Kedua sumbu tersebut termasuk pada kuadran IFE-EFE dengan didapatkan posisi *stable growth* pada kuadran IB seperti diperlihatkan oleh tabel 15.

Tabel 15 Spesifik strategi pada SWOT

Pilihan Strategi	Nilai	Kuadran / Sel	Spesifik Strategi
<i>Growth</i>	$S > O$	I A	<i>Rapid Growth</i>
	$S < O$	I B	<i>Stable Growth</i>
<i>Survival</i>	$W > T$	III A	<i>Turn Around</i>
	$W < T$	III B	<i>Guerilla</i>
<i>Diversification</i>	$S > T$	IV B	<i>Conglomerate</i>
	$S < T$	IV A	<i>Concentric</i>
<i>Stability</i>	$O > W$	II A	<i>Aggressive Maintenance</i>
	$O < W$	II B	<i>Selective Maintenance</i>

Sumber: (Hunger dan Wheelen 2003)

Berdasarkan tabel 12 dan tabel 13 serta hasil perhitungan SWOT yang telah didapatkan, menunjukkan hasil bahwa PT Pertamina Niaga mempunyai faktor kekuatan yang lebih besar dari pada faktor peluang yang dimiliki. Kebijakan yang didapatkan oleh manajemen dalam rangka meningkatkan pendapatan dan profitabilitas perusahaan adalah *Rapid growth strategy*. Menurut Widodo (2018), strategi tersebut merupakan strategi perusahaan yang mengalami pertumbuhan pesat dengan ditandai adanya peningkatan pesat dalam tingkat penjualan perusahaan karena produk telah diterima dan dicari oleh pasar. Tidak semua produk baru bisa mencapai tahap ini, bahkan ada beberapa produk baru yang gagal di tahap awal. Namun, jika produk baru berhasil sesuai dengan kebutuhan konsumen, situasi ini akan menarik pesaing untuk masuk pasar dengan produk imitasi atau palsu. Strategi pemasaran pada tahap ini terutama ditujukan untuk membangun pasar yang kuat dan berspesialisasi dalam hal distribusi. Kualitas produk telah ditingkatkan dan lini produk telah diperluas untuk menarik segmen pasar baru ataupun fokus menggali pasar yang ada karena sebelumnya belum mendapatkan hasil maksimal.

Menurut Novebria *et al.* (2003) *growth strategy* yang lebih berfokus kepada pilihan *rapid growth strategy* merupakan strategi yang berfokus kepada pengembangan bisnis ke depan. Maksud disini bahwa perusahaan dapat menggunakan strategi pertumbuhan yang dilakukan secara cepat, namun harus



disesuaikan dengan skala prioritas. Strategi tersebut didukung dengan adanya alternatif peluang untuk menarik simpati konsumen yang lebih banyak lagi dengan memberi jaminan kualitas produk untuk lebih memuaskan para konsumennya.

Selain itu, perhitungan hasil faktor internal dan eksternal berupa nilai positif, mempunyai arti bahwa kekuatan PT Pertagas Niaga relatif lebih unggul dibandingkan dengan kelemahannya, sedangkan lingkungan industri kerja yang ada saat ini dihadapi memiliki peluang lebih besar daripada ancamannya. Oleh karenanya diharapkan PT Pertagas Niaga memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengubah semua potensi untuk menjadi sebuah prestasi dan kinerja yang lebih baik. Hal ini akan berdampak kepada arah kebijakan yang tepat untuk dapat dilaksanakan, yaitu mengembangkan dan meningkatkan pendapatan dan profitabilitas PT Pertagas Niaga.

### c) Pengembangan Strategi

Pada tahap ini analisis SWOT diperlukan dalam rangka untuk mendapatkan rekomendasi rincian strategi yang bersifat fungsional. Perumusan strategi yang digunakan pada analisis SWOT dengan cara mengkombinasikan dari faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Rincian strategi secara garis besar bertujuan untuk pengembangan bisnis PT Pertagas Niaga. Untuk mendapatkan rincian strategi, tahapan yang dilakukan terdiri dari:

- a) Gabungan faktor kekuatan dan peluang;
- b) Gabungan faktor kelemahan dan peluang;
- c) Gabungan faktor kekuatan dan ancaman; dan
- d) Gabungan faktor kelemahan dan ancaman.

Berdasarkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah diidentifikasi melalui analisis SWOT dapat dirumuskan ke dalam 15 rincian strategi secara fungsional yaitu 5 strategi gabungan dari kekuatan dan peluang (S-O), 4 strategi gabungan dari kelemahan dan peluang (W-O), 4 strategi dari gabungan kekuatan dan ancaman (S-T), dan 2 strategi gabungan antara kelemahan dan ancaman (W-T).

David (2009) menjelaskan bahwa matriks SWOT digunakan untuk menyusun dan mengembangkan strategi pada organisasi atau perusahaan. Matriks ini menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks SWOT menunjukkan beberapa strategi alternatif, di antaranya sebagai berikut:

Tabel 16 Matriks SWOT PT Pertamina Niaga

Matriks SWOT		Faktor-faktor Strategis Internal	
No.		Kekuatan (Strength)	Kelemahan (Weaknesses)
1	Dukungan perusahaan atas investasi		Sistem bisnis yang ritel dengan kompleksitas yang rumit
2	Tingkat kepercayaan dari shareholder		Tumpang tindih pengembangan bisnis dengan Anak Perusahaan lain
3	Akses atas informasi dan regulasi serta didukung kebijakan pemerintah		Sistem internal dalam proses penagihan ke konsumen
4	Infrastruktur sarana dan prasarana fisik yang tersedia misalnya CNG dan LNG Plant		Internal kontrol perusahaan dalam system pengelolaan resiko/ risk management system
5	Pengembangan organisasi yang didukung shareholder		Tata Kelola Organisasi termasuk SOP dalam menjalankan bisnis ritel CNG dan LNG
6	SDM yang produktif dan potensial untuk dikembangkan		Produk CNG dan LNG yang belum luas dikenal konsumen/ pasar dibandingkan BBM dan LPG
7	Kualitas Produk CNG dan LNG yang baik		Manajemen yang cenderung birokratis

Faktor-faktor Eksternal		Strategi WO (Gabungan faktor Kelemahan-Peluang)	
No.	Peluang (Opportunity)	Strategi SO (Gabungan faktor Kekuatan-Peluang)	
1	Pangsa pasar yang sangat besar	Upaya untuk masuk atau lebih agresif dengan mengembangkan di area dan wilayah yang ada dan potensial, namun belum maksimal, serta memiliki aktifitas ekonomi yang tinggi. (S1, S2, S3, S4, S6, O1, O2, O3, O4, O5).	Pengembangan dan Peningkatan Sumberdaya Manusia melalui Pendekatan teknologi terbaru. (W1, W3, W4, O1, O4, O5)
2	Trend pasar secara global sesuai dengan bisnis ini yaitu green (low emission)		
3	Produk CNG dan LNG yang kompetitif dibandingkan LPG dan BBM (harga BBM dan LPG Fluktuatif dan mahal)	Mengedukasi dan sosialisasi kepada masyarakat/ konsumen mengenai keuntungan penggunaan CNG dan LNG, dengan dukungan kebijakan pemerintah dan kemudahan dalam mekanisme pembayaran. (S3, S6, S7, O2, O3, O4)	Melakukan kontrak jangka panjang dengan hulu/ sumber gas untuk menjamin keberlangsungan supply. (W1, W2, O1, O2, O5, O6)
4	Ekspektasi stakeholder yang tinggi terhadap perusahaan dalam hal peningkatan revenue dan jumlah konsumen		Penyederhanaan birokrasi perusahaan Anda agar dapat beroperasi secara efisien dan memfasilitasi pemeliharaan jaringan melalui pengembangan sistem IT yang berkelanjutan. (W2, W7, O1, O4)
5	Kegiatan ekonomi masyarakat yang semakin meningkat termasuk dalam sector konsumsi energi	Memperkuat merek CNG dan LNG melalui inovasi dan penerapan teknologi terkini (S1, S2, S6, O1, O2, O3)	
6	Dukungan dari sumber gas untuk menjamin keberlangsungan supply		
7	Mode transportasi yang inovatif untuk CNG dan LNG		

Ancaman (Treath)		Strategi ST (Gabungan faktor Kekuatan-Ancaman)	
No.		Strategi WT (Gabungan faktor Kelemahan-Ancaman)	
1	Lokasi CNG dan LNG Plant yang belum mendekati pasar/ konsumen	Mematangkan langkah pengembangan jaringan pipa dengan lebih dekat kepada pangsa pasar (W6, T1)	
2	Harga minyak mentah yang berpengaruh ke harga LNG		Mengembangkan Tata Kelola Organisasi dan SOP untuk semua divisi dalam rangka menjamin keberlangsungan supply ke konsumen dan penagihan yang tepat (W2, W3, W4, W5, T5, T6)
3	Kemungkinan perolehan dana investasi dari perbankan untuk menopang bisnis CNG dan LNG (bisnis baru)		Meningkatkan system internal control perusahaan untuk mengantisipasi harga minyak dan kurs mata uang yang fluktuatif dengan pendekatan sistem IT terbaru (W1, W2, W4, W7, T2, T4, T6)
4	Kurs mata uang yang fluktuatif (Harga CNG dan LNG dalam Dolar)		
5	Tingkat kolektifitas dalam penagihan konsumen		
6	Kompleksitas aturan perizinan dari pemerintah		
7	Anggapan dalam masyarakat bahwa pemakaian gas bersiko tinggi secara safety		Menciptakan basis riset pemasaran yang kuat (W6, T1)

Berdasarkan matriks SWOT pada Tabel 16 diperoleh rincian strategi secara fungsional dalam meningkatkan pengembangan bisnis pada PT Pertagas Niaga, yaitu:

1) Strategi SO (*strengths-opportunities*)

Strategi yang memaksimalkan kekuatan internal pada PT Pertagas Niaga dalam memanfaatkan peluang eksternal, dimana kekuatan internal dapat memanfaatkan tren dan kejadian eksternal. Rincian strategi yang dapat digunakan antara lain: a) Upaya untuk masuk atau lebih agresif dengan mengembangkan di area dan wilayah yang ada dan potensial, namun belum maksimal, serta memiliki aktifitas ekonomi yang tinggi; b) Mendukasi dan sosialisasi kepada masyarakat/ konsumen mengenai keuntungan penggunaan CNG dan LNG, dengan dukungan kebijakan pemerintah dan kemudahan dalam mekanisme pembayaran; dan c) Memperkuat merek CNG dan LNG melalui inovasi dan penerapan teknologi terkini.

Strategi S-T (*strengths-threats*)

Strategi yang memaksimalkan kekuatan pada faktor internal dengan tujuan untuk mengatasi atau menghindari pengaruh dari ancaman eksternal. Langkah strategi yang dapat digunakan untuk mengembangkan bisnis yaitu a) Menjaga kehandalan jaringan dan menjaga kepercayaan konsumen dengan meningkatkan kualitas pengawasan pekerjaan dan fasilitas pipeline serta pendekatan IT; b) Mengutamakan pengembangan bisnis dekat dengan CNG dan LNG Plant; dan c) Mengimplementasikan sistem penagihan untuk market ritel sehingga mempermudah dalam hal *collection*.

3) Strategi W-O (*weaknesses-opportunities*)

Strategi yang berusaha untuk memperbaiki/ memperkecil kelemahan internal dengan menggunakan keuntungan dari peluang yang ada. Strategi yang dapat digunakan antara lain a) Pengembangan dan Peningkatan Sumberdaya Manusia melalui Pendekatan teknologi terbaru; b) Melakukan kontrak jangka panjang dengan hulu/ sumber gas untuk menjamin keberlangsungan *supply*; dan c) Penyederhanaan birokrasi perusahaan Anda agar dapat beroperasi secara efisien dan memfasilitasi pemeliharaan jaringan melalui pengembangan sistem IT yang berkelanjutan.

4) Strategi W-T (*weaknesses-threats*),

Strategi defensif yang dilakukan dengan cara meminimalkan kelemahan internal dan mengantisipasi ancaman eksternal yang ada. Langkah strategi yang dapat dilakukan antara lain: a) Mematangkan langkah pengembangan jaringan pipa dengan lebih dekat kepada pangsa pasar; b) Mengembangkan Tata Kelola Organisasi dan SOP untuk semua divisi dalam rangka menjamin keberlangsungan *supply* ke konsumen dan penagihan yang tepat; c) Meningkatkan sistem internal kontrol perusahaan untuk mengantisipasi harga minyak dan kurs mata uang yang Fluktuatif dengan pendekatan sistem IT terbaru; dan d) Menciptakan basis riset pemasaran yang kuat.

Berdasarkan penjabaran di atas mengenai rincian strategi secara fungsional, langkah selanjutnya rincian strategi tersebut dikelompokkan ke dalam alternatif strategi. Menurut David (2009) terdapat 4 jenis strategi alternatif yang dapat diterapkan perusahaan yang disesuaikan dengan kondisi terkini organisasi. Strategi tersebut yakni strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi, dan strategi



bertahan. Hasil rekomendasi pada analisis SWOT di atas, kemudian dikelompokkan dan disesuaikan dengan karakteristik alternatif strategi (strategi korporat) disajikan pada Tabel 17.

Tabel 17 Pengelompokkan alternatif strategi

Kombinasi	Rincian Strategi	Alternatif Strategi
S1, S2, S3, S4, S6, O1, O2, O3, O4, O5	Upaya untuk masuk atau lebih agresif dengan mengembangkan di area dan wilayah yang ada dan potensial, namun belum maksimal, serta memiliki aktifitas ekonomi yang tinggi.	Penetrasi Pasar
S3, S6, S7, O2, O3, O4	Menedukasi masyarakat/ konsumen mengenai keuntungan CNG dan LNG, dukungan kebijakan pemerintah dan kemudahan dalam mekanisme pembayaran.	Penetrasi Pasar
S1, S2, S6, O1, O2, O3	Memperkuat merek CNG dan LNG melalui inovasi dan penerapan teknologi terkini.	Pengembangan Produk
S4, S6	Menjaga kehandalan jaringan dan menjaga kepercayaan konsumen dengan meningkatkan kualitas pengawasan pekerjaan dan fasilitas pipeline serta pendekatan IT.	Pengembangan Produk
S1, S2, S3, S4, S5, T1, T3	Mengutamakan pengembangan bisnis dekat dengan CNG dan LNG Plant.	Penetrasi Pasar
S1, S2, S3, S4, T5, T6	Mengimplementasikan sistem penagihan untuk market ritel sehingga mempermudah dalam collection.	Pengembangan Produk
W1, W3, W4, O1, O4, O5	Pengembangan dan Peningkatan Sumberdaya Manusia melalui Pendekatan teknologi terbaru.	Pengembangan Produk
W1, W2, O1, O2, O5, O6	Melakukan kontrak jangka panjang dengan hulu/ sumber gas untuk menjamin keberlangsungan supply.	Pengembangan Pasar
W2, W7, O1, O4	Penyederhanaan birokrasi perusahaan Anda agar dapat beroperasi secara efisien dan memfasilitasi pemeliharaan jaringan melalui pengembangan sistem IT yang berkelanjutan.	Penetrasi Pasar
W6, T1	Mematangkan langkah pengembangan jaringan pipa dengan lebih dekat kepada pangsa pasar.	Penetrasi Pasar
W2, W3, W4, W5, T5, T6	Mengembangkan Tata Kelola Organisasi dan SOP untuk semua divisi dalam rangka menjamin keberlangsungan supply ke konsumen dan penagihan yang tepat	Pengembangan Produk
W1, W2, W4, W7, T2, T4, T6	Meningkatkan sistem internal kontrol perusahaan untuk mengantisipasi harga minyak dan kurs mata uang yang Fluktuatif dengan pendekatan sistem IT terbaru	Pengembangan Produk
W6, T1	Menciptakan basis riset pemasaran yang kuat.	Pengembangan Pasar



Berdasarkan Tabel 17, untuk meningkatkan pengembangan bisnis, ada tiga alternatif strategi perusahaan yang dapat diterapkan, yaitu strategi pengembangan pasar, strategi penetrasi pasar, dan strategi pengembangan produk. Ketiga strategi alternatif tersebut merupakan strategi terpenting untuk perlu segera dilakukan oleh perusahaan dalam rangka pengembangan bisnis.

## Pengambilan Keputusan Strategis

### Quantitative Strategic Planning Matrix

Dengan pendekatan analisis matriks IE dan analisis matriks SWOT, langkah selanjutnya menggunakan metode analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) untuk menentukan strategi prioritas setelah diperoleh alternatif strategi yang didapatkan. Secara garis besar QSPM merupakan suatu alat yang berguna bagi para penyusun strategi untuk mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara obyektif (Gupta 2015; Shiehbeiki *et al.* 2014; Mirzakhani *et al.* 2014), sedangkan evaluasi perlu dilakukan untuk mengetahui strategi yang dijalankan masih dapat bersaing dalam pasar (Saputro *et al.* 2016; Mirzakhani *et al.* 2014). Secara definitif, David (2009) mengemukakan bahwa analisis QSPM merupakan alat yang dapat mengevaluasi dan mengevaluasi strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor internal dan eksternal yang telah ditentukan sebelumnya.

Matriks QSPM bertujuan untuk menentukan pemilihan strategi yang tepat atau yang terbaik dalam hal memutuskan strategi apa yang akan dijalankan oleh perusahaan pada jangka pendek dan jangka panjang (Isnandar *et al.* 2016). Dalam melakukan penilaian, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik saat menentukan daya tarik relatif dari strategi alternatif yang telah dipilih. Selanjutnya menentukan strategi prioritas yang paling sesuai yang dapat diterapkan di perusahaan. Berdasarkan hasil analisis QSPM yang dilakukan pada PT Pertagas Niaga ditunjukkan pada Tabel 18.

Tabel 18 Urutan nilai TAS

No.	Pilihan Strategi	Nilai TAS	Prioritas
1	Strategi Penetrasi Pasar	5.937	I
2	Strategi Pengembangan Pasar	5.044	II
3	Strategi Pengembangan Produk.	4.890	III

Sumber: data diolah dari hasil penelitian 2019

Secara keseluruhan strategi yang dihasilkan dari analisis QSPM pada tingkat prioritas diurutkan dan direkomendasikan ke manajemen PT Pertagas Niaga, penjelasannya adalah sebagai berikut:

- Urutan pertama dan prioritas adalah Strategi Penetrasi Pasar, yaitu langkah strategi dengan upaya untuk meningkatkan penguasaan pasar yang ada saat ini oleh perusahaan dan sekaligus meningkatkan volume penjualan serta segmen

pasar melalui pemasaran yang lebih gencar dengan TAS sebesar 6.509. Adapun rekomendasi program yang dapat dijalankan, yaitu:

- 1) Meningkatkan promosi marketing dan sales dengan dibantu atau pelibatan dari manajemen atau pejabat PT Pertagas Niaga. Promosi ini membutuhkan kerjasama dengan lembaga pendidikan, pemerintah daerah dan swasta (dinas-dinas). Promosi ini juga melibatkan manajemen, sehingga berdampak lebih besar dari promosi sebelumnya. Promosi pasar dan penjualan dengan berpartisipasi dalam manajemen PT Pertagas Niaga. Promosi ini membutuhkan kerjasama dengan lembaga pendidikan, pemerintah daerah dan swasta (dinas-dinas). Promosi ini juga melibatkan manajemen, sehingga berdampak lebih besar dari promosi sebelumnya.
  - 2) Memberikan spesial harga promosi kepada kosumen yang dapat bersaing dengan produk yang sudah ada di pasaran, sekaligus memberikan informasi kebermanfaatan produk yang ramah lingkungan.
  - 3) Melakukan humas / promosi / donasi di setiap acara keagamaan, kelompok keagamaan dan pengajian lingkungan, serta memberikan edukasi tentang penggunaan produk energi ramah lingkungan. Ini sejalan dengan ajaran agama yang mengajarkan bahwa manusia harus menjaga alam.
  - 4) Bekerjasama dengan lingkungan pendidikan sekolah atau universitas di sekitar pangsa pasar tentang pentingnya lingkungan dan penggunaan energi alternatif.
  - 5) Bekerjasama dengan UMKM / komunitas / asosiasi dengan bentuk kegiatan seperti silaturahmi / edukasi / sosialisasi, dan tema besar yang digunakan adalah pemanfaatan energi alternatif.
- b) Urutan yang kedua adalah Strategi Pengembangan Pasar, yaitu strategi yang bertujuan untuk meningkatkan omset penjualan pada produk dan meningkatkan brand awareness / popularitas produk sehingga tetap menggali pasar utama, namun tidak menyia-nyiakan peluang pasar lain atau yang ada di luar pasar utama. Hasil penelitian mendapatkan TAS sebesar 6.255. Adapun rekomendasi program yang dapat dilaksanakan oleh PT Pertagas Niaga, yaitu:
- a) Melakukan pendekatan pada penelitian dan pengembangan bisnis di pasar baru. Hasil penelitian memberikan saran strategis atau langkah praktis bagi perusahaan untuk memasuki pasar yang belum pernah dimasuki PT Pertagas Niaga.
  - b) Membuka cabang baru atau pangsa pasar baru di beberapa lokasi strategis dan memiliki banyak aktivitas ekonomi selain Jawa dan Sumatera.
  - c) Membuka jaringan baru / chanelling di beberapa wilayah/ area yang strategis, namun tidak perlu pembukaan kantor atau sumur di dekat pangsa pasar/market.
  - d) Menambah atau merekrut Sumberdaya Manusia yang kompeten karena menambah ruang lingkup baru pekerjaan pada PT Pertagas Niaga, baik itu dengan status *freelance* ataupun permanen.
  - e) Melakukan invetasi pada sarana dan pra sarana fisik perusahaan PT Pertagas Niaga sesuai urginitas kebutuhan perusahaan.

c) Urutan yang ketiga adalah Strategi Pengembangan Produk, yaitu Strategi dan proses yang diadopsi oleh perusahaan ketika mengembangkan produk, meningkatkan produk lama atau memperluas penggunaan produk ke segmen pasar yang ada, dengan asumsi pelanggan membutuhkan elemen baru dari produk tersebut dengan TAS sebesar 5.972. Adapun rekomendasi program yang dapat dilaksanakan oleh PT Pertagas Niaga, yaitu:

- 1) Pembuatan aplikasi sistem IT (PT Pertagas Niaga *mobile*) yang *user friendly*. Cakupan sistem IT yang dapat digunakan dalam mengontrol kegiatan perusahaan antar karyawan maupun membantu konsumen / pelanggan dalam melakukan aktivitas transaksi.
- 2) Pengembangan produk yang sesuai karakter dan kebutuhan masyarakat Indonesia atau inovasi produk untuk organisasi/ perusahaan/ keagamaan atau pengemasan penggunaan produk energi alternatif yang bermanfaat bagi lingkungan. Misalnya pemasaran iklan pentingnya menjaga lingkungan dengan menggunakan produk ramah lingkungan (CNG dan LNG).
- 3) Pembentukan lini khusus yang bertanggung jawab atas pengembangan produk sehingga berdampak pada peningkatan kualitas produk atau layanan PT Pertagas Niaga. Produk yang perlu dikembangkan adalah produk retail yang disesuaikan dengan kebutuhan konsumen di lapangan.
- 4) Membuat produk yang dapat bekerjasama dengan distributor atau agen yang memudahkan produk sampai dengan cepat kepada pangsa pasar / market. Program ini merupakan suatu kerjasama yang menguntungkan, dimana distributor atau agen dapat menyalurkan produknya secara langsung dananya kepada konsumen atau pelanggan.

### Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis matrik IE, matrik SWOT dan alternatif strategi pengambilan keputusan melalui QSPM, dapat diketahui bahwa strategi prioritas adalah strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk. Perusahaan dapat menerapkan strategi penetrasi dalam jangka pendek (satu tahun sebelumnya). Misalnya aktif melakukan kegiatan promosi dan memberikan harga / keuntungan yang bersaing. Perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan pasar dalam pengertian manajemen jangka pendek dan menengah (satu sampai tiga tahun ke depan). Pada saat yang sama, strategi pengembangan produk dapat diubah menjadi signifikansi manajemen dalam jangka menengah dan panjang (tiga sampai lima tahun ke depan). Tujuan utama dari ketiga strategi tersebut adalah untuk meningkatkan pengembangan bisnis pada PT Pertagas Niaga. Pada Tabel 19 memberikan gambaran terkait rincian dan detail penerapan strategi yang akan dilakukan.



Tabel 19 Implikasi managerial

Prioritas No Alternatif Strategi	Rincian Strategi	Kegiatan	Tujuan	Target	Penerapan Tahun ke					Bagian Terlibat
					1	2	3	4	5	
1	Strategi Penetrasi Pasar	Bekerjasama pada instansi-instansi pemerintahan daerah maupun swasta (perkantoran).	Meningkatkan kinerja marketing dan sales dengan fokus kepada pangsa pasar yang ada dengan cara pemasaran/ penjualan yang gencar sekaligus memberikan edukasi/ sosialisasi mengenai energi yang ramah lingkungan	Kinerja Pendapatan mengalami kenaikan dalam beberapa tahun kedepan dengan peningkatan lebih dari 50 % utk LNG dan 10 % untuk CNG	✓					Manajemen (President Director, Director Commercial & Operation dan Director Finance and GA)
		Peningkatan promosi/ silaturahmi/ sponsorship yang gencar dengan pelibatan manajemen	Bekerjasama dengan UMKM/ komunitas/ paguyuban dengan tema edukasi / sosialisasi kepedulian lingkungan							
		Promosi dengan memberikan harga spesial kepada pelanggan loyal	Menjaga kosumen loyal dengan harga khusus karena setia	Kinerja Pendapatan mengalami kenaikan dalam beberapa tahun kedepan dengan peningkatan lebih dari 50 % utk LNG dan 10 % untuk CNG	□					
		Memberikan spesial harga pada produk	Promosi kepada pelanggan pertama yang mengganti/beralih penggunaan BBM dan LPG							
			Menarik kosumen potensial							
										Maekring sales, dan Pengembangan Produk



Tabel 19 Implikasi manajerial (lanjutan)

No	Prioritas Alternatif Strategi	Rincian Strategi	Kegiatan	Tujuan	Target	Penerapan					Bagian Terlibat
						Tahun ke					
						1	2	3	4	5	
2		Pembukaan Pangsa pasar baru	Membuka pangsa pasar baru yang strategis di wilayah yang belum tersentuh	Mencoba masuk ke daerah-daerah yang belum tersentuh PT ABC Niaga dan memaksimalkan daerah tersebut	Tertentuknya 1 atau 2 kantor pangsa pasar baru dalam 2 atau 3 tahun ke depan dan target Break Even dalam jangka waktu 5 tahun.		✓	✓		Manajemen, marketing dan sales	
		Pembukaan pangsa pasar baru bersifat <i>chanelling</i>	Membuka gerai-gerai yang strategis dengan bekerjasama pihak-pihak terkait (UMKM, pasar, dan komunitas/paguyuban)	Membuka gerai karena keterbatasan pangsa psar baru yang tidak bisa menyentuh daerah-daerah tersebut, padahal memiliki potensi bisnis.	Adanya gerai minimal 5 tempat di wilayah strategis dan tidak dapat terjangkau dengan pangsa pasar yang ada.		✓	✓		Manajemen dan marketing dan sales	
		Program rekrutment Sumberdaya Manusia	Merekrut SDM untuk marketing dan sales, baik <i>freelance</i> atau yang berpengalaman di kantor pusat maupun pangsa pasar baru.	Untuk melengkapi kebutuhan jumlah SDM marketing sales yang kompeten yang memaksimalkan keuntungan	Adanya penambahan SDM minimum 2 orang dan maksimal 5 orang, baik sifatnya <i>freelancee</i> atau pegawai tetap.		✓	✓		Manajemen, HRD, dan marketing dan sales	
		Program penambahan fasilitas sarana dan prasana	Bekerjasama dengan distributor atau agen terkait kebutuhan fasilitas sarana dan pra sarana sehingga memudahkan produk sampai ke hilir.	Memberikan kepuasan layanan kepada konsumen memudahkan dalam transaksi	Adanya penambahan fasilitas sarana dan pra sarana sehingga memudahkan kecepatan prdukt sampai ke hilir.			✓	✓	Manajemen	
		Program Riset dan pengembangan Bisnis	Membentuk tim yang melakukan pendekatan pada penelitian dan pengembangan bisnis di pasar baru	Memudahkan perusahaan untuk melakukan inovasi kebijakan, rekomendasi cara/ metode untuk masuk ke pasar baru	Adanya struktur tersendiri Kajian Pengembangan Bisnis		✓	✓		Manajemen, Kepala Divisi, Kepala Bisnis, dan marketing, dan RnD	

## Strategi Pengembangan Pasar

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

Tabel 19 Implikasi manajerial (lanjutan)

No	Prioritas Alternatif Strategi	Rincian Strategi	Kegiatan	Tujuan	Target	Penerapan Tahun ke					Bagian Terlibat
						1	2	3	4	5	
3	Strategi Pengembangan Produk	Kajian Pengembangan Bisnis	Melakukan pendekatan kepada riset dan pengembangan bisnis dan produk pada pasar yang baru.	Memberikan rekomendasi produk atau metode inovasi pada pasar baru yang belum digarap	Peningkatan pendapatan 4 tahun terakhir dengan rata 10% dan adanya produk inovasi yang diluncurkan (1 – 3 produk)	✓					Manajemen, marketing dan sales, Kepala Bisnis
		Peningkatan sistem IT untuk karyawan dan pelanggan	Membuat inovasi dengan aplikasi <i>mobile</i> PT ABC Niaga	Kemudahan fasilitas pelanggan / konsumen ( <i>loyalitas</i> ) dan kecepatan penagihan/pembayaran	Meningkatkan fasilitas layanan pelanggan dengan pendekatan pada sistem IT sehingga memudahkan pelanggan dan peningkatan kinerja karyawan	✓					Tim IT dan Manajemen
		Program Pengembangan Karyawan	Pengembangan kapasitas kompetensi berupa pelatihan atau <i>coaching</i> pada marketing	Kapasitas marketing dan sales dapat berkembang dan kinerja penjualan dapat meningkat	Mengikuti Pelatihan kapasitas marketing dan sales dari level dasar sampai menengah dan disertai <i>coaching</i> senior	✓					HRD dan Manajemen
			Memberikan Penghargaan Karyawan berprestasi	Memberikan motivasi karyawan untuk berprestasi	Setiap per bulan/ tahun ada penghargaan karyawan berprestasi dengan bentuknya disesuaikan kapasitas perusahaan	✓					HRD dan Manajemen



## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Hasil identifikasi yang diperoleh dari faktor kekuatan internal terbesar yang dimiliki oleh PT Pertagas Niaga adalah Kualitas Produk CNG dan LNG yang baik. Sedangkan faktor kelemahan yang perlu segera diatasi yang ada di internal PT Pertagas Niaga adalah Sistem internal dalam Proses penagihan ke konsumen. Sementara itu hasil identifikasi pada faktor eksternal didapatkan peluang terbesar yang perlu direspon oleh PT Pertagas 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 Pertagas Niaga adalah Tingkat kolektibilitas yang rendah dalam penagihan konsumen.

Nilai IFE berdasarkan analisis lingkungan internal yang didapatkan dalam penelitian menggambarkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan dan mengelola keunggulan internalnya secara optimal serta mampu mengatasi kelemahan internal pada perusahaan. Nilai EFE berdasarkan analisis lingkungan eksternal yang didapatkan dalam penelitian menunjukkan bahwa perusahaan mampu mengantisipasi peluang yang muncul dari lingkungan eksternal dan mengantisipasi datangnya ancaman pada perusahaan. Namun demikian organisasi perlu tetap melakukan perbaikan, sehingga mampu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan kesempatan yang ada.

Berdasarkan hasil analisis Matriks IE dan hasil analisis SWOT merekomendasikan alternatif strategi, yaitu Strategi Penetrasi Pasar, Strategi Pengembangan Pasar, dan Strategi Pengembangan Produk. Rekomendasi prioritas strategi bisnis bagi PT Pertagas Niaga dalam rangka pengembangan bisnis perusahaan yang ada berdasarkan pendekatan QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) secara berurutan, yaitu Strategi Penetrasi Pasar sebagai prioritas utama, Strategi Pengembangan Pasar sebagai prioritas kedua, dan Strategi Pengembangan Produk sebagai prioritas ketiga.

Program kerja yang dapat dilakukan pada strategi penetrasi pasar adalah peningkatan pelayanan dan promosi dengan bekerja sama instansi terkait, serta dibantu pelibatan dari manajemen PT Pertagas Niaga. Pada strategi pengembangan pasar program kerja yang dapat dilakukan adalah menargetkan pangsa pasar baru di beberapa lokasi strategis dan memiliki banyak aktivitas ekonomi, serta merekrut SDM yang kompeten. Terakhir pada strategi pengembangan produk, program kerja yang dapat dilakukan oleh PT Pertagas Niaga adalah pendekatan aplikasi sistem IT (PT Pertagas Niaga *mobile*) yang *user friendly*, sehingga dapat digunakan dalam mengontrol kegiatan perusahaan baik antar karyawan maupun membantu konsumen / pelanggan dalam melakukan aktivitas transaksi.

@Hak Cipta IPB University

## Saran

Setelah peneliti mengadakan penelitian mengenai pengembangan bisnis virtual gas pipeline dalam rangka meningkatkan *revenue* dan profit PT Pertagas Niaga, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Pertagas Niaga dapat fokus dalam memberikan pelayanan yang baik dan berbeda dengan para pesaingnya, serta melakukan promosi pada pangsa pasar yang ada dengan bekerja sama instansi terkait yang dibantu dengan pelibatan dari manajemen PT Pertagas Niaga, sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar dan jumlah pengguna CNG dan LNG.
2. 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 dukungan pemerintah.
3. Dari penelitian ini maka dapat dilakukan penelitian lanjutan tentang analisis seberapa besar pengaruh atas implementasi strategi tersebut terhadap perubahan kinerja perusahaan, khususnya dalam hal *revenue* dan profitabilitas perusahaan.



## DAFTAR PUSTAKA

- Aeker A. David. 2008. *Manajemen Ekuitas Merek*, penerjemah Aris Ananda. Jakarta (ID): Mitra Utama.
- Agustianto D. 2008. *Analisis Strategi Persaingan Bisnis Distribusi Gas Bumi : Studi Pada PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk – SBU I* [Tesis]. Yogyakarta (ID): Universitas Gadjah Mada.
- Ahimsa. 2000. *Analisis Faktor-Faktor yang Berpengaruh terhadap Kredit Macet pada BPR BKK Dawe* [Tesis]. Kudus (ID): Universitas Diponegoro.
- Anidhito R. 2016. *Merger, Akusisi dan Inovasi Cerita Yang Tertinggal dari Industri Migas*. Jakarta (ID): Jala Permata Aksara.
- Asnudin A. 2008. Potensi bisnis usaha jasa konstruksi di Indonesia. *Jurnal SMARTek*. 6(4): 228-240.
- Augar, Firdaus M, Sahara. 2017. Pengembangan strategi PT Pertagas Niaga di industri distribusi gas. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen (JABM)*. 3(3): 373-383.
- Ayub A, Razzaq A, Aslam MS, Iftekhar H. 2013. A conceptual framework on evaluating SWOT analysis as the mediator in strategic marketing planning through marketing intelligence. *European Journal of Business and Social Sciences*. 2(1): 91-98.
- Bielaczyc P, Szczotka A, Woodburn J. 2016. A comparison of exhaust emissions from vehicles fuelled with petrol, LPG and CNG. *Materials Science and Engineering*. 148(1): 1-10. Bielsko-Biala: IOP.
- Bovaird T. 2003. *Strategic Management in Public Sector Organizations*. New York (US): Routledge. Direvisi oleh Tony Bovaird dan Elke Löffler dalam buku *Public Management and Governance*.
- BP Global Company. 2018. Pertumbuhan Konsumsi dan Produksi Minyak Indonesia tahun 1990-2017 [internet]. [Diunduh pada 2020 Januari 13]. Tersedia pada <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/02/14/indonesia-defisit-minyak-sejak-2003>
- BP Statistical Review. 2019. Produksi Gas Alam Asia Pasifik dan Posisi Indonesia tahun 1970-2018 [internet]. [Diunduh pada 2020 Januari 13]. Tersedia pada <https://www.bp.com/content/dam/bp/business-sites/en/global/corporate/pdfs/energy-economics/statistical-review/bp-stats-review-2018-full-report.pdf>.
- CNBC Indonesia. 2019. Subsidi BBM dan LPG Tahun 2015-2018 [internet]. [Diunduh pada 2020 Januari 13]. Tersedia pada <https://www.cnbcindonesia.com/news/20190812164020-4-91446/apbn-jokowi-di-periode-kedua-apa-saja-yang-bisa-diharapkan>.
- Dachyar M, Lestari S. 2013. Strategi peningkatan kinerja supply chain management pada kontraktor dan gas dengan menggunakan metode SWOT dan QSPM. *Industrial Engineering, University of Indonesia*. 1(1): 1-9.
- David FR. 2006. *Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- David FR. 2008. *Manajemen strategis, Edisi ke 10*. Jakarta (ID): Salemba Empat.

- David FR. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi dua belas. Jakarta (ID): PT Salemba Empat.
- Diaz MF. 2016. *Analisis Strategi Perusahaan Hulu Migas Dalam Menghadapi Penurunan Harga Jual Minyak Mentah Dunia Kasus Pada Perusahaan ABC* [tesis]. Yogyakarta (ID): Universitas Gadjah Mada.
- Graningsih F. 2012. *Evaluasi Strategi Pengembangan Usaha Industri Supplier Sparepart dan Tools Migas (Studi Kasus PT Cakra Petrokindo Utama)* [tesis]. Yogyakarta (ID): Universitas Gadjah Mada.
- Gupta M. 2015. Strategy formulation for performance improvement of Indian Corrugated Industry: an application of SWOT Analysis and QSPM Matrix. *Journal Of Applied Packaging Research*. 7(3): 60-75.
- Hamelberg JY, Sutrisno A, Punuhsingon C. 2017. Penentuan risiko kritis pada distribusi gas dengan menggunakan integrasi metode AHP, *Risk Management dan Analisis SWOT. Jurnal Online Poros Teknik Mesin*. 6(2): 227-238.
- Hunger JD, Wheelen TL. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta (ID): Andi.
- Ibrahim A. 2008. *Pokok-Pokok Administrasi Publik dan Implementasinya*. Bandung (ID): Refika Aditama.
- Isnandar FR, Firdaus M, Maulana A. 2016. Strategi peningkatan aset PT BPR Syariah Harta Insan Karimah (HIK) Ciledug. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen*. 2(1):12–22.
- Jeyaraj KL, Muralidharan C, Senthilvelan T, Deshmukh SG. 2012. Application of SWOT and principal component analysis in a textile company - a case study. *International Journal Of Engineering Research And Development*. 1(9): 46-54.
- Juanda DE. 2012. Evaluasi Kebijakan Domestic Market Obligation Gas: Pengalihan Alokasi *Ekspor Liquefied Natural Gas* (LNG) Indonesia untuk Pemenuhan Kebutuhan Gas dalam Negeri [disertasi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Kartika YD, Rifin A, Saptono IT. 2018. Strategi Pengembangan usaha pengolahan Kopi Arabika (studi kasus PT Golden Malabar). *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis*. 4(2): 212-219.
- Kemendag. 2019. Neraca Perdagangan Migas tahun 2014-2018. [internet]. [Diunduh pada 2020 Januari 13]. Tersedia pada <https://statistik.kemendag.go.id/indonesia-export-import>.
- Latief PV, Syarief R, Hasbullah R. 2019. Analisis strategi pengembangan bisnis e-commerce Pertamina retail dengan pendekatan bisnis model canvas. *Manajemen IKM*. 14(1): 24-34.
- Madura J. 2009. *Introduction to Business*. Ed ke-4. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Mangum C. 2012. *Centrally Planned Innovation : A SWOT Analysis of Russia's Silicon Valley*. Washington (US): University of Washington.
- Mirzakhani M, Parsaamal E, Golzar A. 2014. Strategy formulation with SWOT matrix: a case study of an Iranian Company. *Global Business and Management Reseach: An International Journal*. 6(2): 150-168.
- Muhammad S. 2013. *Manajemen Strategik Konsep Dan Alat Analisa*. Yogyakarta (ID): UPP STIM YKPN.
- Nasaba H, Milani A. 2012. An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers, applied soft computing. 12(1): 2246–2253.

- Novebria MR, Pribadiono, Haryono. 2017. Analisis strategi pemasaran dan posisi produk pada perusahaan *multi level marketing* (MLM) dengan metode SWOT di Kota Surabaya (studi kasus terhadap produk nano spray pada PT Millionaire Club Indonesia). *E-Journal Manajemen "BRANCHMARCK"*. 3(1).
- Pearce JA, Robinson RB. 1991. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian. Jilid 1*. Maulina, A, penerjemah. Ciputat-Tangerang (ID): Binarupa Aksara Publisher.
- Pearce JA, Robinson RB. 2007. *Manajemen Strategi*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Pertagas Niaga. 2019. Laporan Tahunan PT Pertagas Niaga Annual Report. Jakarta (ID): PT Pertagas Niaga.
- Porter ME. 2008. *Competitive Advantage (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Tangerang (ID): Kharisma Publishing.
- Rudyantoro AR. 2012. *Dampak Kebijakan Fiskal Dan Sektor Hulu Migas Terhadap Perekonomian Provinsi Riau* [disertasi]. Bogor (ID): Institut Pertanian Bogor.
- Putra MASD, Artana KB, Handani DW. 2016. Desain rantai pasok gas alam cair (LNG) untuk kebutuhan pembangkit listrik di Indonesia Bagian Timur. *Jurnal Teknik ITS*. 5(2): E76-E80.
- Rangkuti F. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta (ID): PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rivai A, Prawironegoro D. 2015. *Manajemen Strategies. Kajian Keputusan Manajerial berdasarkan Perubahan Lingkungan Bisnis, Ekonomi, Sosial, dan Politik*. Jakarta (ID): Mitra Wacana Media.
- Santoso NB. 2014. Pemanfaatan LNG sebagai sumber energi di Indonesia. *Jurnal Rekayasa Proses*. 8(1): 33-39.
- Saputro AS, Hidayat K, Yulianto E. 2016. Perencanaan Strategi Pemasaran Paket Data Kampus Dalam Persaingan Di Bidang Paket Data Internet (Studi Kasus Pada PT Telkomsel Cabang Malang). *Jurnal Administrasi Bisnis*. 36(1): 163-169.
- Saragih JT, Suwardi E. 2014. Strategi bersaing PT Perusahaan Gas Negara (Persero), Tbk SBU distribusi wilayah I. *Jurnal Manajemen, Strategi Bisnis dan Kewirausahaan*. 8(2): 109-120.
- Sevkli M, Oztekin A, Uysal O, Torlak G, Turkyilmaz A, Delen D. 2012. Development of a Fuzzy ANP based SWOT analysis for the airline industry in Turkey. *Expert Systems With Applications*. 39(1): 14-24. <https://doi.org/10.1016/J.Eswa.2011.06.047>.
- Shiehbeiki S, Abbaspour M, Monavari S. 2014. Public participation role in sustainable urban management by Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). *International Journal of Environmental Research*. 8(4):1309-1314.
- Suwandyanto M. 2010. *Manajemen Strategi dan kebijakan Perusahaan*. Jakarta (ID): Salemba Empat.
- Tewari GC. 2016. A SWOT analysis of serva shiksha abhiyan in Uttar Pradesh. *Gjra - Global Journal For Research Analysis*. 5(9): 255-257.
- Utomo H. 2010. Hubungan tingkat pengetahuan dengan kemampuan teknis masyarakat Kota Salatiga dalam penggunaan kompor gas 3 kg. *Among Makarti*. 3(6): 19-33.



- Viryawan A, Astawan M, Kirbrandoko. 2016. PT Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk strategic development facing natural gas business competition in Indonesia. *International Journal of Scientific and Research Publications*. 6(3): 66-71.
- Wardoyo GY. 2018. Aplikasi matrik strategi dalam perencanaan strategi perusahaan (studi kasus: PT Elnusa OFS Division Balikpapan). *MATRIK*. 10(2): 59-67. ISSN 2621-8933.
- Wheelen TL, Hunger JD. 2004. *Strategic Management And Business Policy*. New Jersey (US): Pearson Prentice Hall.
- Wheelen TL, Hunger JD, HAN. 2014. *Strategic Management And Business Policy: Globalization, Innovation And Sustainability*. Ed, 14<sup>th</sup>. New Jersey (US): Pearson Prentice Hall.
- Wicaksono W. 2015. Analisis Strategi Persaingan Perniagaan Gas Bumi Studi Kasus PT Perusahaan Gas Negara (PERSERO) Tbk SBU Distribusi Wilayah II [tesis]. Surabaya (ID): Institut Teknologi Sepuluh Nopember.
- Widodo P. 2003. *Analisis Persepsi Nasabah Terhadap Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kredit Macet Pada PT BPR Karticentra Artha Mranggen Kabupaten Demak* [Tesis]. Semarang (ID): Universitas Diponegoro.
- Widodo S. 2018. Strategi pemasaran dalam meningkatkan siklus hidup produk (*product life cycle*). *Jurnal Kajian Ekonomi dan Kebijakan Publik*. 4 (1): 84-90.
- Wisnuwardhani N. 2017. Strategi bisnis PT Pertamina (persero) dalam menghadapi fluktuasi harga minyak dunia akibat gejolak politik Timur Tengah Tahun 2011-2015. *Global & Policy*. 5(1): 59-78.



## RIWAYAT HIDUP



Penulis dilahirkan di Demak pada 9 Maret 1985, dengan ayah (Alm) Drs. Moch Dachirin Said, SH M.Si dan Ibu Dra. Fatkhiyyah M.Si Anak pertama dari 2 bersaudara. Menyelesaikan Pendidikan SD hingga SMP di Demak. Penulis menempuh SMP di SMP Negeri 2 Demak, SMA di SMA Negeri 3 Semarang dan melanjutkan Pendidikan S1 di jurusan Teknik Kimia Universitas Gadjah Mada Yogyakarta di tahun 2003 hingga 2008. Penulis memiliki istri dr. Lefi Yusnasari dan anak yaitu Muhammad Barra Amirul Haq dan Hanania Noura Inamul Haq.

Setelah lulus dari Pendidikan S1, penulis berkarya di perusahaan PT Pertamina dan Afiliasinya di tahun 2008 hingga sekarang. Bekerja selama lebih dari 12 tahun, penulis mempunyai keahlian di bidang industri minyak, gas dan energi. Terampil dalam ISO 14001, Perminyakan, Penjualan, Sistem Manajemen Keselamatan, dan Manajemen. Penulis melanjutkan jenjang magister pada tahun 2018 di Sekolah Bisnis, Pascasarjana Manajemen Bisnis, Institut Pertanian Bogor dan menamatkannya pada tahun 2020. Kerja keras, kerja cerdas dan kerja ikhlas menjadi motto hidup penulis.

- 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.