

STRATEGI BISNIS PT XYZ PADA INDUSTRI *FUEL RETAIL* DI DKI JAKARTA DAN BANTEN

BUSINESS STRATEGY OF PT XYZ IN DKI JAKARTA & BANTEN FUEL RETAIL INDUSTRY

Rafdi Dzulfikar Ramdhani^{*1}, Lukman M. Baga^{**}, Popong Nurhayati^{*}

^{*} Sekolah Bisnis IPB University,

Jl. Raya Padjajaran 16151 Bogor, Indonesia.

^{**} Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University,

Jl. Agatis Kampus IPB Darmaga 16680, Bogor, Indonesia

Abstract: *PT XYZ is a company engaged in the retail business of Pertamina's products. PT XYZ needs to have the right alternative strategy to respond the slowdown in fuel sales growth and the growth of foreign gas stations in DKI Jakarta & Banten fuel retail industry. This research aims to analyze internal and external factors that affect the business of PT XYZ and develop appropriate business strategies for PT XYZ. Some of the analytical tools used in this research are VRIO analysis, Porter's Five Forces, PESTEL, Internal-External matrix, and SWOT analysis. The method of collecting data is carried out through observation, interviews, questionnaires, and literature studies. Interviewees in this study consisted of internal parties that government policies in PT XYZ and external parties, namely the BPH Migas committee. Based on the results of the identification of the internal and external environment, there are several internal factors consisting of 7 strengths and 5 weaknesses of the company, as well as strategic external factors consisting of 4 opportunities and 4 threats that affect the business of PT XYZ. PT XYZ is in quadrant V in the IE matrix, so that there are 9 alternative strategies that can be applied to PT XYZ's business, consisting of 6 product development strategies and 3 market penetration strategies.*

Keywords: *alternative strategy, PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, VRIO*

Abstrak: PT XYZ merupakan perusahaan yang bergerak di bidang usaha ritel produk Pertamina. PT XYZ perlu memiliki strategi alternatif yang tepat untuk merespons perlambatan pertumbuhan penjualan BBM dan pertumbuhan SPBU asing pada industri fuel retail di DKI Jakarta dan Banten. Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis PT XYZ dan menyusun strategi bisnis yang tepat untuk PT XYZ. Beberapa alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis VRIO, *Porter's Five Forces*, PESTEL, matriks Internal-Eksternal, dan analisis SWOT. Metode pengambilan data dilakukan melalui observasi, wawancara, kuesioner dan studi literatur. Narasumber dalam penelitian ini terdiri dari pihak internal perusahaan yang mengatur kebijakan di PT XYZ dan pihak eksternal yaitu komite BPH Migas. Berdasarkan hasil identifikasi lingkungan internal dan eksternal terdapat beberapa faktor internal yang terdiri dari 7 kekuatan dan 5 kelemahan perusahaan yang dimiliki PT XYZ, serta didapatkan faktor eksternal strategis yang terdiri dari 4 peluang dan 4 ancaman yang memengaruhi bisnis PT XYZ. PT XYZ berada pada kuadran V dalam matriks IE, sehingga didapatkan 9 strategi alternatif yang dapat diterapkan untuk bisnis PT XYZ, terdiri dari 6 strategi pengembangan produk dan 3 strategi penetrasi pasar.

Kata kunci: *strategi alternatif, PESTEL, Porter's Five Forces, SWOT, VRIO*

¹ Corresponding author:
Email: rafdidr@gmail.com

PENDAHULUAN

Bahan Bakar Minyak (BBM) merupakan salah satu unsur vital yang diperlukan dalam pelayanan kebutuhan energi di suatu negara. Kebutuhan BBM dalam negeri diprediksi akan semakin meningkat seiring dengan tren pertumbuhan jumlah kendaraan bermotor di Indonesia yang meningkat setiap tahunnya seperti ditunjukkan pada Gambar 1.

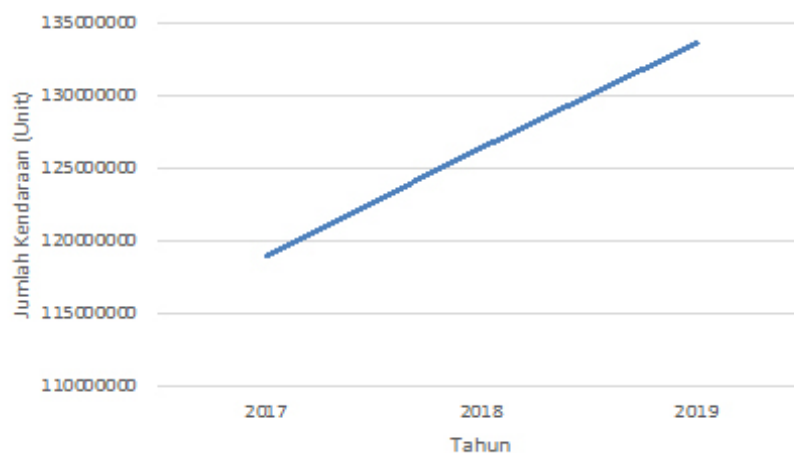
Hal ini membuat industri *fuel retail* di Indonesia menjadi sangat menarik bagi para investor lokal maupun asing. Para investor lokal maupun asing akan berlomba-lomba membangun Stasiun Pengisian Bahan Bakar Umum (SPBU) untuk memenuhi kebutuhan Bahan Bakar Minyak (BBM) di Indonesia. Apalagi sejak disahkannya Undang-undang nomor 5 tahun 1999 tentang larangan praktek monopoli dan persaingan usaha tidak sehat, investor asing mulai berani masuk ke industri *fuel retail* Indonesia. *Shell* mulai membangun SPBU di Indonesia pada November 2005. Disusul oleh *Petronas* pada Desember 2005, walaupun *Petronas* akhirnya memilih mundur dari industri *fuel retail* Indonesia pada Agustus 2012. Selanjutnya ada *Total* yang masuk pada Maret 2009. SPBU asing yang terbaru adalah *Vivo* dan *BP-AKR* yang mulai masuk ke Indonesia masing-masing pada tahun Oktober 2017 dan Mei 2019. Konsumen kini memiliki banyak pilihan sejak masuknya SPBU asing di Indonesia. Pertumbuhan jumlah SPBU Asing yang cepat membuat pertumbuhan volume penjualan BBM di SPBU *PT XYZ* menjadi lambat seperti ditunjukkan pada Gambar 2. *PT XYZ* perlu memiliki strategi yang tepat untuk merespons perlambatan pertumbuhan penjualan BBM dan pertumbuhan SPBU asing pada industri *fuel retail* di DKI Jakarta & Banten.

Kajian akademik dan penelitian pada industri *fuel retail* sudah banyak dilakukan, namun kebanyakan masih terbatas pada pembahasan mengenai pengaruh perubahan harga dan regulasi penjualan BBM (Bumpass *et al.* 2015; Haucap *et al.* 2017; Yilmazkuday dan Yilmazkuday, 2019; Davis *et al.* 2019). Perencanaan strategi bisnis untuk menghadapi industri *fuel retail* di DKI Jakarta & Banten dapat menjadi kebaruan dalam penelitian ini.

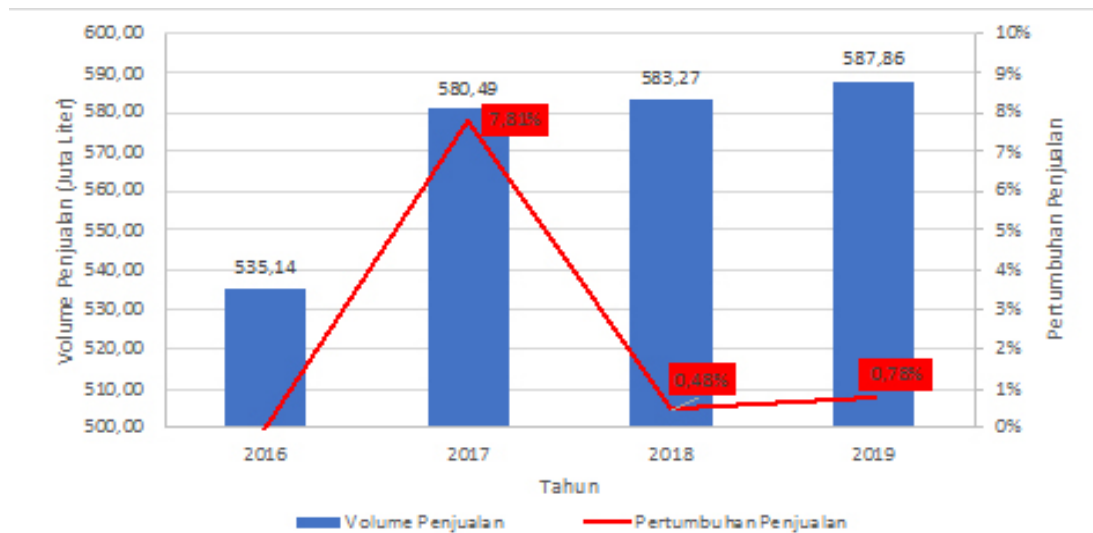
Penelitian ini bertujuan menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis *PT XYZ*. Selanjutnya, merekomendasikan strategi bisnis yang tepat untuk *PT XYZ*. Penelitian ini dibatasi pada formulasi dan rekomendasi strategi bisnis *PT XYZ* dan difokuskan pada bisnis SPBU di industri *fuel retail* di DKI Jakarta & Banten. Harapannya *PT XYZ* memiliki strategi bisnis yang tepat untuk menghadapi industri *fuel retail* di DKI Jakarta & Banten.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilaksanakan di *PT XYZ* yang berlokasi di Jakarta pusat dan dilakukan pada Bulan Februari – Juni 2020. Penelitian ini dilakukan dengan metode penelitian campuran (*mixed method*) yaitu menggabungkan antara metode kuantitatif dan kualitatif sehingga data yang diperoleh menjadi lebih komprehensif, *reliable*, *valid*, dan objektif (Sugiyono, 2017). Jenis data yang dikumpulkan terdiri atas dua jenis data, yaitu data primer dan data sekunder.



Gambar 1. Jumlah kendaraan bermotor di Indonesia tahun 2017-2019 (BPS, 2019)



Gambar 2. Tren penjualan SPBU PT XYZ tahun 2016–2019

Data primer diperoleh dari hasil observasi, kuesioner, dan wawancara mendalam dengan narasumber internal yang terdiri dari *VP of Fuel retail, Sales Area Manager II, Ast. Manager Sales Support, Business Unit Head* PT XYZ dan narasumber eksternal yaitu komite BPH Migas. Data sekunder diperoleh dari dokumen yang dimiliki oleh pihak perusahaan dan instansi terkait serta studi pustaka.

Penelitian ini dimulai dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal PT XYZ sesuai dengan teori dan observasi kondisi riil dilapangan. Hasil analisis berupa faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan dan faktor eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman dikonfirmasi kepada narasumber melalui wawancara mendalam. Faktor Internal yang telah didapatkan selanjutnya dianalisis menggunakan analisis VRIO (*Valuable, Rare, Inimitable, Organized*) (Knott, 2009). Faktor eksternal dianalisis menggunakan metode analisis *Porter's Five Forces* untuk melihat persaingan antar industry (Porter, 1998). Sedangkan untuk melihat kondisi eksternal secara makro digunakan analisis PESTEL (Yüksel, 2012; Gregoric, 2014).

Hasil wawancara mendalam dengan narasumber tersebut berupa data kualitatif yaitu identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan. Selanjutnya, dipilih isu-isu strategis dari berbagai faktor internal dan eksternal. Isu strategis adalah isu yang apabila tidak ditangani akan berdampak besar pada perusahaan di masa yang akan datang. Isu strategis dipilih berdasarkan pertimbangan bersama dengan narasumber internal perusahaan. Isu-isu strategis yang telah dipilih kemudian dianalisis

secara kuantitatif dengan pemberian bobot dan peringkat pada masing-masing faktor menggunakan Evaluasi Faktor Internal (Matriks IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (Matriks EFE). Pemberian bobot dan peringkat dilakukan dengan memberikan kuesioner kepada narasumber internal PT XYZ. Hasil pembobotan merupakan hasil rata-rata yang didapat dari keempat narasumber. Bobot dari tiap narasumber dihasilkan melalui perbandingan setiap faktor dengan metode *paired comparison*. Sementara untuk nilai peringkat yang diperoleh merupakan nilai yang dipilih terbanyak oleh responden.

Selanjutnya dilakukan penyusunan Matriks Internal Eksternal (IE) sehingga diperoleh posisi perusahaan dan langkah yang seharusnya dilakukan dimasa yang akan datang. Matriks SWOT digunakan untuk membuat beberapa strategi alternatif yang berasal dari kombinasi analisis internal dan eksternal yang telah diperoleh, seperti dilakukan oleh Wicaksono (2020). Strategi alternatif yang dihasilkan dituangkan dalam impikasi manajerial berupa rekomendasi strategi yang dijabarkan dalam rencana kegiatan strategik. Secara singkat, kerangka pemikiran penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.

HASIL

Analisis Faktor Internal

Berdasarkan hasil analisis VRIO, didapatkan 9 faktor internal merupakan keunggulan kompetitif berkelanjutan (*Sustained Competitive Advantage*)

perusahaan, 2 faktor internal merupakan keunggulan kompetitif sementara (*Temporary Competitive Advantage*), dan 9 faktor internal merupakan paritas kompetitif (*Competitive Parity*) yang menjadi kekuatan PT XYZ, dan 7 faktor internal merupakan peluang yang tidak dimanfaatkan (*Missed Opportunity*) yang menjadi kelemahan PT XYZ. Selanjutnya dipilih faktor-faktor internal strategis melalui wawancara narasumber internal.

Kekuatan

Lokasi dan jumlah SPBU

PT XYZ memiliki 46 SPBU yang tersebar di DKI Jakarta & Banten. Lokasinya pun sangat strategis, berada di jalan utama. Jumlah dan lokasi SPBU yang strategis menjadi kekuatan bagi PT XYZ.

Brand Pertamina

Posisi Pertamina sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) menjadi keuntungan tersendiri. Bertahun-tahun menjalani bisnis secara monopoli di industri *fuel retail* membuat *brand* SPBU Pertamina menjadi sangat kuat di masyarakat. PT XYZ sebagai operator

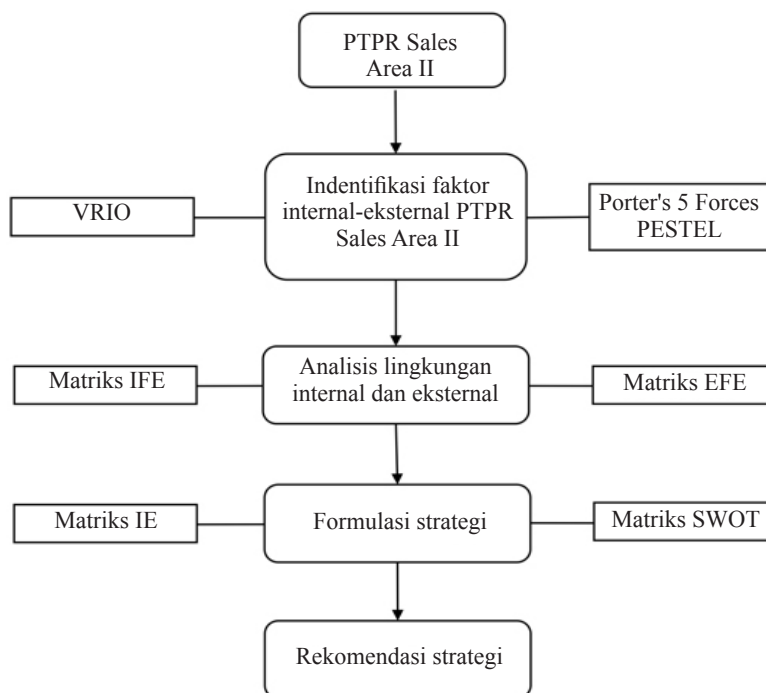
SPBU Pertamina dapat memanfaatkan faktor ini untuk menjadi kekuatan perusahaan dalam bersaing di industri *fuel retail* di DKI Jakarta & Banten.

Sistem Pembayaran menggunakan MyPertamina dan RFID

MyPertamina dan *Radio Frequency Identification* (RFID) merupakan sistem pembayaran nontunai yang tersedia di SPBU PT XYZ. MyPertamina adalah aplikasi layanan keuangan digital dari Pertamina. Sedangkan RFID hanya dapat dilakukan di SPBU PT XYZ, dimana pelanggan harus melakukan deposit terlebih dahulu. Metode pembayaran RFID memiliki kelebihan yaitu fitur keamanannya yang baik. Kedua sistem pembayaran ini dapat menjadi kekuatan bagi PT XYZ.

Tersedia *car wash* di beberapa SPBU

SPBU PT XYZ telah bekerjasama dengan *Autoglaze* untuk menyediakan *car wash* di SPBU. Hingga Maret 2020, terdapat 12 SPBU PT XYZ yang tersedia fasilitas *car wash*. Hal ini dapat menjadi kekuatan bagi PT XYZ karena belum ada SPBU pesaing di DKI Jakarta & Banten yang memiliki fasilitas *car wash* di SPBU.



Gambar 3. Kerangka pemikiran penelitian

Jaminan *Quality & Quantity* (QnQ)

SPBU PT XYZ diaudit oleh pihak eksternal setiap bulanya. Ada 5 elemen yang dinilai, yaitu: *Well Trained & Motivated Staff* (WTMS), *Quality & Quantity Assurance* (Q&Q), *Well Maintained Equipment & Facility* (WME&F), *Consistent Physical Format, aligned with Overall Retail Strategy* (CPF), dan *Comprehensive Product Offering* (CPO). Audit yang dilakukan ini menjamin *Quality & Quantity* (QnQ) dari SPBU PT XYZ tetap terjaga dengan baik. Jaminan *Quality & Quantity* (QnQ) yang baik dapat menjadi kekuatan bagi PT XYZ.

Modal (*equity*) dari PT Pertamina (Persero)

Sebagai anak perusahaan dari PT Pertamina (Persero), PT XYZ diberi modal (*equity*) setiap tahunnya untuk anggaran belanja perusahaan. Modal ini dapat digunakan untuk investasi atau memperkuat asset perusahaan. Hal ini dapat menjadi kekuatan bagi PT XYZ untuk memanfaatkan modal dalam pengembangan bisnisnya.

Kebijakan *single margin* dari Pertamina (Persero)

Sebagai perusahaan yang mengelola SPBU Pertamina, PT XYZ diberi margin khusus yang dikenal sebagai *single margin*. *Single margin* merupakan suatu nilai margin yang diberikan oleh PT Pertamina (Persero) untuk setiap liter dan setiap jenis BBM yang dijual bergantung kepada dua kondisi, yaitu (1) Jumlah SPBU yang lolos standar Pasti Pas maupun Pasti Prima, dan (2) Komposisi penjualan BBM subsidi dan BBM non-subsidi. Semakin banyak jumlah SPBU yang lolos standar Pasti Pas maupun Pasti Prima dan semakin tinggi penjualan BBM non-subsidi, maka nilai *single margin* yang diterima oleh PT XYZ akan maksimal. Hal ini menjadikan kebijakan *single margin* menjadi kekuatan bagi PT XYZ yang harus dimaksimalkan.

Kelemahan

Lemahnya pengelolaan *convenience store*

Convenience store dengan merk dagang *Bright Store* merupakan *convenience store* yang ada di SPBU PT XYZ. Ketidakmampuan pengelolaan *convenience store* yang baik membuat *Bright Store* merugi, sehingga keuntungan dari menjual BBM digunakan untuk menutupi kerugian ini. Hal ini menjadi kelemahan bagi PT XYZ.

Budaya kerja perusahaan kurang baik

Budaya dalam bekerja di PT XYZ masih perlu dilakukan pengembangan. Budaya kolaborasi masih kurang karena masih terlalu mementingkan ego sektoral masing-masing fungsi sehingga seringkali disibukan dengan permasalahan Internal. Hal ini menjadi kelemahan bagi PT XYZ.

Kapabilitas pekerja kurang baik

Hasil wawancara dengan narasumber internal, didapatkan bahwa kapabilitas pekerja PT XYZ kurang baik. Ada beberapa pekerja yang ditempatkan tidak sesuai dengan kemampuannya sehingga menghambat pekerjaannya. Divisi *Human Resources* juga belum memiliki *talent pool* untuk melakukan *mapping* pekerja. Hal ini menjadi kelemahan bagi PT XYZ.

Organisasi yang tidak efektif

Dalam struktur organisasi PT XYZ, ada beberapa posisi yang kosong (*vacant*). Beberapa pekerjaan yang seharusnya menjadi beban 2 pekerja namun dilakukan oleh hanya 1 pekerja. Hal ini tentu menghambat jalannya perusahaan dan dapat menjadi kelemahan bagi PT XYZ.

Lemahnya kemampuan *collecting* piutang

Kemampuan *collecting* piutang yang dimiliki oleh PT XYZ sangat kurang, hal ini ditandai dengan nilai piutang yang besar. Berdasarkan laporan keuangan tahun 2018, piutang lain-lain pada tahun 2018 berada pada nilai Rp7.550.089.071,00, padahal pada tahun 2017 nilai piutang tersebut adalah Rp3.321.312.567,00. Apabila kemampuan ini tidak ditingkatkan maka akan mengganggu kelancaran arus kas perusahaan. Maka dari itu kemampuan PT XYZ dalam melakukan *collecting* piutang menjadi kelemahan perusahaan.

Evaluasi Faktor Internal

Evaluasi faktor internal (IFE) digunakan untuk mengukur kondisi internal perusahaan. Kondisi internal mencakup segi kekuatan maupun kelemahan perusahaan. Adapun hasil evaluasi faktor internal terdapat pada Tabel 1. Berdasarkan evaluasi yang telah dilakukan, didapatkan total skor internal sebesar 2,69, dimana skor tersebut lebih besar dari skor rata-rata yaitu 2,50. Hal tersebut mengindikasikan bahwa

perusahaan kuat secara internal. Perusahaan mampu memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada.

Analisis Faktor Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis berupa peluang dan ancaman bagi PT XYZ. Penelitian ini menggunakan analisis *Porter's Five Forces* dan analisis PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environment, Legal*). Analisis tersebut diaplikasikan melalui *in depth interview* dengan narasumber internal dan eksternal yang menghasilkan faktor eksternal yang dapat dijadikan peluang dan ancaman.

Peluang

Potensi pengembangan produk substitusi

Salah satu produk pengganti dari BBM adalah Bahan Bakar Gas (BBG). Keunggulan BBG ini adalah harganya yang lebih murah dari BBM, nilai oktana yang tinggi, serta ramah lingkungan. Namun, BBG memiliki kelemahan seperti harga *converter kit* yang mahal, investasi pembangunan Stasiun Pengisian Bahan Bakar Gas (SPBG) dan jaringan pipa gas yang mahal, dan belum terbiasanya masyarakat menggunakan BBG. Selain BBG, potensi produk pengganti dari BBM yang lainnya adalah energi listrik. Hanya memang untuk populasi kendaraan listrik pertumbuhannya masih

belum terlalu masif. Dikutip dari Kompas.com, hingga Januari 2020 jumlah kendaraan listrik yang terdaftar di DKI Jakarta baru 699 unit. Hal ini menunjukkan bahwa potensi pengembangan produk substitusi tidak menjadi ancaman dan dapat menjadi peluang bagi PT XYZ.

Daya tawar pembeli/konsumen

Dalam industri *fuel retail*, pembeli tidak memiliki kemampuan untuk mengendalikan harga karena BBM merupakan kebutuhan primer masyarakat dan bersifat inelastis (Ma'ruf, 2005). Konsumen hanya dapat menawar kualitas yang mereka inginkan. Hal ini menjadi peluang bagi PT XYZ yang telah menggunakan standar Pertamina Pasti Pas maupun Pasti Prima untuk menjamin kualitas pelayanan kepada konsumen. Konsumen dilayani dengan Standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan.

Daya tawar pemasok

BBM yang dijual oleh SPBU PT XYZ dipasok oleh pemasok tunggal yaitu PT Pertamina (Persero) melalui Terminal Bahan Bakar Minyak (TBBM) Plumpang dan Tanjung Gerem. Jika terjadi masalah suplai BBM dari TBBM Plumpang dan Tanjung Gerem, maka suplai BBM dapat dipenuhi oleh 5 TBBM lain milik PT Pertamina (Persero) yang berada di Jawa Barat yaitu TBBM Padalarang, Ujung Berung, Balongan, Cikampek, dan Tasikmalaya. Maka dari itu daya tawar pemasok merupakan peluang bagi PT XYZ.

Tabel 1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) PT XYZ

Faktor Internal Strategis	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
Lokasi dan jumlah SPBU	0,09	4	0,38
Brand Pertamina	0,09	3	0,28
Sistem pembayaran menggunakan MyPertamina dan RFID	0,09	3	0,27
Tersedia car wash di beberapa SPBU	0,07	3	0,22
Jaminan <i>Quality & Quantity</i> (QnQ)	0,08	4	0,30
Modal (<i>equity</i>) dari PT Pertamina (Persero)	0,07	4	0,29
Kebijakan <i>single margin</i> dari PT Pertamina (Persero)	0,10	4	0,38
Kelemahan (<i>Weakness</i>)			
Lemahnya pengelolaan <i>convenience store</i>	0,09	1	0,09
Budaya kerja perusahaan kurang baik	0,08	2	0,17
Kapabilitas pekerja kurang baik	0,07	2	0,14
Organisasi yang tidak efektif	0,08	1	0,08
Lemahnya kemampuan <i>Collecting</i> piutang	0,08	1	0,08
Total Skor IFE	2,69		

Sinergi Badan Usaha Milik Negara (BUMN)

Sinergi BUMN merupakan suatu program kerja sama diantara BUMN maupun anak usahanya untuk bersama-sama dapat meningkatkan nilai tambah perusahaan dan termasuk untuk kepentingan negara dan masyarakat. PT XYZ sebagai anak perusahaan dari PT Pertamina (Persero) memiliki peluang sangat besar untuk memanfaatkan program ini. PT XYZ dapat memanfaatkan program ini sebagai peluang untuk menambah jumlah pelanggan BBM *Business to Business* (B2B).

Tingkat pertumbuhan ekonomi

Pertumbuhan ekonomi suatu negara dapat diukur dengan Produk Domestik Bruto (PDB). PDB merupakan jumlah produksi barang dan jasa yang dihasilkan suatu negara dalam periode waktu tertentu. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 2014-2019 ditunjukkan pada Gambar 4. Didapatkan bahwa rata-rata pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2014-2019 hanya sebesar 5%. Dari data tersebut disimpulkan bahwa nilai konsumsi/daya beli masyarakat bertumbuh namun tidak terlalu pesat. Pertumbuhan ekonomi ini dapat menjadi peluang bagi PT XYZ karena daya beli masyarakat tetap bertumbuh.

Industri 4.0

Istilah Industri 4.0 yang juga dikenal sebagai *Fourth industrial Revolution* (4IR) pertama kali diluncurkan pada tahun 2011 di Jerman pada acara Hannover Fair (Ghobakhloo, 2018). Pada aspek teknologi, industri 4.0 mendorong ditemukannya berbagai teknologi canggih yang bersifat disruptif seperti *cloud computing*, *virtual reality*, *big data analytics*, *automation*, dan *Internet of Things* (IoT) (Frederico *et al.* 2019). Berbagai teknologi

ini tentunya akan berpengaruh pada berbagai lini bisnis termasuk bisnis di industri *fuel retail*. PT XYZ harus dapat memanfaatkan peluang perkembangan teknologi ini dan menerapkannya ke dalam bisnisnya agar lebih efisien dan *profitable*.

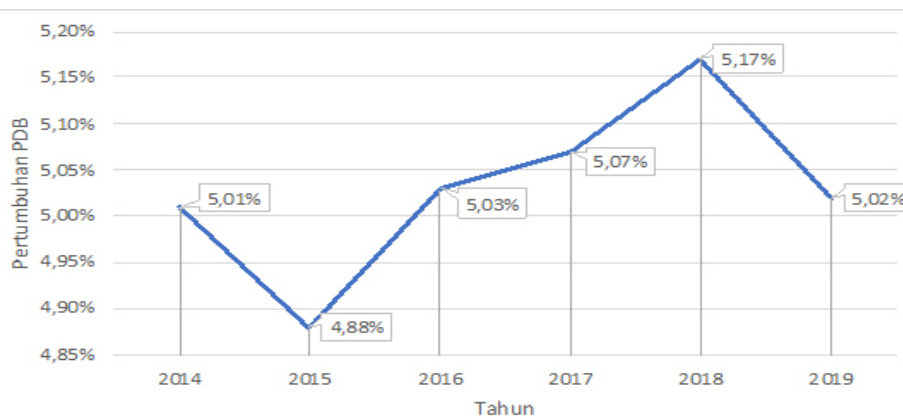
Kendaraan Listrik (EV)

Kendaraan listrik atau *Electrical Vehicle* (EV) merupakan kendaraan bermotor listrik berbasis baterai. Pemerintah Indonesia telah mengeluarkan dasar hukum untuk mendukung EV melalui Peraturan Presiden (Perpres) Nomor 55 Tahun 2019 tentang Percepatan Program Kendaraan Bermotor Listrik Berbasis Baterai untuk Transportasi Jalan. Namun, hal ini belum direspons oleh perusahaan untuk memproduksi kendaraan listrik. Hingga Januari 2020 jumlah kendaraan listrik yang terdaftar di DKI Jakarta hanya 699 unit. Perkembangan kendaraan listrik yang belum masif di Indonesia justru dapat dimanfaatkan menjadi peluang oleh PT XYZ untuk menyiapkan sarana dan fasilitas penunjang kendaraan listrik dimana PT XYZ dapat memanfaatkan lokasi dan jumlah SPBU yang strategis dan tersebar di DKI Jakarta & Banten.

Ancaman

Ancaman masuknya pendatang baru

Untuk dapat mengoperasikan SPBU di DKI Jakarta & Banten dibutuhkan biaya dan modal usaha yang cukup besar berkisar antara 20 s.d 40 miliar rupiah bergantung kepada luasan tanah dan kelengkapan sarana dan fasilitas SPBU. Namun jika pendatang baru memiliki modal dan kekuatan yang kuat untuk memenuhi persyaratan tersebut, maka ancaman masuknya pendatang baru menjadi ancaman bagi PTPR Sales Area II.



Gambar 4. Pertumbuhan ekonomi Indonesia tahun 2014-2019 (BPS, 2019)

Persaingan antar Perusahaan dalam Industri

Secara total hingga Maret 2020 tercatat sudah ada lima perusahaan yang mengoperasikan SPBU di DKI Jakarta & Banten. *Shell* memiliki SPBU terbanyak di DKI Jakarta & Banten dengan 75 SPBU, disusul oleh PT XYZ, *Total*, *BP-AKR*, dan *Vivo* seperti ditunjukkan pada Tabel 3. Pertumbuhan SPBU asing di DKI Jakarta & Banten yang cukup cepat menjadi ancaman nyata bagi PT XYZ dalam memperebutkan pangsa pasar.

Tabel 3. SPBU di DKI Jakarta & Banten

Perusahaan	Jumlah SPBU (unit)
Shell	75
PT XYZ	46
Total	15
BP-AKR	5
Vivo	4

Kenaikan Upah Minimum Provinsi

Upah Minimum Provinsi (UMP) adalah upah minimum yang berlaku untuk seluruh kabupaten/kota di satu provinsi. Provinsi DKI Jakarta & Banten merupakan incaran para pencari kerja karena nilai UMP yang cukup besar. Setiap tahunnya, UMP naik sekitar 8-10% setiap tahunnya seperti ditunjukkan pada Gambar 5. Kenaikan UMP pada setiap tahun tentunya berdampak terhadap biaya operasional dan lebih spesifiknya lagi biaya pekerja. Sedangkan *margin* penjualan BBM cenderung tidak berubah. Hal ini tentunya dapat menjadi ancaman bagi perusahaan pada masa yang akan datang yang harus diperhatikan.

Gaya hidup masyarakat

Masyarakat di DKI Jakarta & Banten memiliki gaya hidup yang berbeda dibanding dengan masyarakat di daerah lainnya. Ketersediaan transportasi umum seperti Bis Antar kota, *Busway* Transjakarta, Kereta *Commuter Line*, dan yang terbaru ada *Mass Rapid Transit* (MRT) perlahan mengubah gaya hidup masyarakat dari menggunakan kendaraan pribadi menjadi menggunakan transportasi umum dalam berkegiatan sehari-hari. Hal ini tentu berdampak pada konsumsi BBM masyarakat yang frekuensinya pengisianya akan berkurang sehingga hal ini merupakan ancaman bagi PT XYZ.

Pandemi COVID-19

Indonesia dilanda pandemi COVID-19 sejak bulan Maret 2020. DKI Jakarta sebagai ibukota negara yang merupakan gerbang utama Indonesia menjadi provinsi paling terdampak. Pemerintah provinsi pun bergerak cepat dengan membuat kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) yang membatasi aktivitas sosial warganya dimulai dari meliburkan kegiatan pendidikan hingga kegiatan perkantoran. Kebijakan ini tentunya sangat berdampak pada industri *fuel retail* di DKI Jakarta & Banten dimana konsumsi BBM masyarakat menurun sehingga hal ini menjadi ancaman bagi PT XYZ.



Gambar 5. UMP DKI Jakarta & Banten tahun 2015-2020 (BPS DKI Jakarta & Banten, 2020)

Dampak SPBU terhadap lingkungan

Selain berdampak pada ekonomi masyarakat sekitar, SPBU juga memiliki dampak lingkungan yang cukup besar jika terjadi kebocoran dan pencemaran BBM hingga kebakaran. Ketertiban perizinan lingkungan, kondisi sarana dan fasilitas SPBU yang tidak terawat, dan pengoperasian SPBU yang tidak sesuai standar operasi menjadi faktor-faktor yang dapat menyebabkan dampak negatif SPBU terhadap lingkungan. Selain itu berbagai jenis kendaraan dan perilaku konsumen yang mengisi BBM di SPBU dapat menjadi faktor timbulnya kebakaran di SPBU. Jika hal ini tidak dimitigasi dengan baik maka akan menjadi ancaman bagi kelangsungan bisnis PT XYZ.

Perizinan pembangunan SPBU

Proses perizinan sangat berpengaruh dalam kelancaran pembangunan SPBU baru agar dapat beroperasi. Birokrasi yang panjang dan membutuhkan waktu yang lama menjadi faktor penentu dalam kelancaran perizinan SPBU. Selain izin operasi SPBU juga harus memenuhi izin lingkungan. Menurut Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 32 Tahun 2009 syarat utama penyelenggara usaha yang berdampak pada lingkungan adalah Analisis Dampak Lingkungan (AMDAL) dan Upaya Pemantauan Lingkungan Hidup (UKL-UPL). Tentunya hal ini menjadi ancaman bagi PT XYZ karena berpotensi menghambat pertumbuhan jumlah SPBU.

Evaluasi Faktor Eksternal

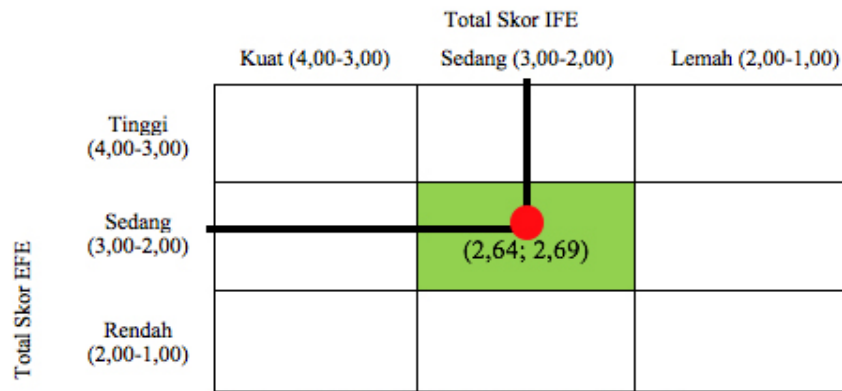
Evaluasi faktor eksternal digunakan untuk mengukur seberapa besar respons perusahaan terhadap peluang dan ancaman yang sedang terjadi. Peluang harus dimanfaatkan perusahaan sedangkan ancaman harus dihindari. Adapun hasil evaluasi faktor eksternal PT XYZ terdapat pada Tabel 4. Total skor pada matriks EFE adalah 2,64, skor tersebut lebih besar dari skor rata-rata yaitu 2,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan saat ini cukup mampu dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman yang muncul.

Analisis Matriks Internal-Eksternal

Setelah dilakukan evaluasi terhadap faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE) pada perusahaan kemudian dilakukan pemetaan terhadap hasil tersebut matriks internal-eksternal (IE). Adapun total nilai IFE yang diperoleh masuk dalam kategori posisi internal sedang yaitu dan total nilai EFE juga masuk dalam kategori posisi eksternal sedang dengan nilai seperti ditunjukkan pada Gambar 6. Berdasarkan hasil evaluasi internal dan eksternal tersebut didapatkan hasil bahwa PT XYZ masuk ke dalam sel kuadran V yaitu menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Adapun menurut David (2013) strategi yang dapat diterapkan dalam posisi ini adalah pengembangan produk dan penetrasi pasar. Strategi pengembangan produk bertujuan untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau melakukan modifikasi pada produk dan jasa yang sudah ada. sementara strategi penetrasi pasar bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar dengan barang dan jasa yang dimiliki PT XYZ saat ini.

Tabel 4. Matriks External Factor Evaluation (EFE) PT XYZ

Faktor Eksternal Strategis	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang (<i>Opportunity</i>)			
Program Sinergi BUMN	0,16	2	0,31
Tingkat pertumbuhan ekonomi	0,14	2	0,28
Industri 4.0	0,17	3	0,48
<i>Electric Vehicle</i>	0,18	2	0,36
Ancaman (<i>Threat</i>)			
Kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP)	0,12	4	0,47
Pandemi COVID-19	0,08	3	0,24
Dampak SPBU terhadap lingkungan	0,09	3	0,26
Persaingan antar perusahaan dalam industri <i>fuel retail</i>	0,08	3	0,24
Total Skor EFE	2,64		



Gambar 6. Matriks IE PT XYZ

Analisis SWOT

Analisis *Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats* (SWOT) digunakan untuk merumuskan strategi alternatif yang mengacu pada pengembangan strategi yang dihasilkan oleh matriks IE, terdiri dari 6 strategi pengembangan produk yaitu (1) meningkatkan *Quality & Quantity* (QnQ) diatas standar Pertamina agar *single margin* berada pada nilai tertinggi, (2) mengganti *convenience store* yang merugi dengan mengembangkan *food&beverages vending machine* di area pulau pompa, (3) membuat sistem automasi pengontrol utang piutang, (4) meningkatkan transaksi *cashless* dan *self service*, (5) memastikan keandalan SPBU, (6) menetapkan batas aman *outstanding* piutang, dan 3 strategi penetrasi pasar, yaitu (1) memanfaatkan sinergi BUMN dan pertumbuhan ekonomi untuk meningkatkan konsumen B2B dengan sistem pembayaran MyPertamina dan RFID, (2) Memanfaatkan jaringan SPBU dan modal investasi untuk konsep SPBU *Flagship 4.0*, (3) Menjalani kerja sama operasi dengan *convenience store* yang berpengalaman. Hasil perumusan strategi tersebut terdapat pada Tabel 5.

Implikasi Manajerial

Implikasi manajerial dari penelitian ini diwujudkan dalam rekomendasi strategi bisnis dari matriks SWOT yang dijabarkan ke dalam rencana kegiatan strategik dalam jangka waktu 2 tahun (2020–2022) berdasarkan 9 strategi alternatif hasil matriks SWOT. Urutan prioritas strategi yang akan dijalankan didapatkan berdasarkan *interview* narasumber internal.

Prioritas strategi pertama adalah meningkatkan *Quality & Quantity* (QnQ) di atas standar Pertamina agar

single margin berada pada nilai tertinggi, dimulai pada semester kedua tahun 2020 dengan cara memastikan SPBU lolos audit PASTI PAS dan PASTI PRIMA setiap bulannya dan monitoring untuk meningkatkan penjualan bahan bakar non subsidi. Prioritas strategi kedua adalah memanfaatkan sinergi BUMN dan pertumbuhan ekonomi untuk meningkatkan konsumen *business to business* (B2B) dengan sistem pembayaran MyPertamina dan RFID dengan memastikan keandalan sistem pembayaran MyPertamina dan RFID di SPBU PT XYZ. Harapannya jika keandalan sistem pembayaran di SPBU terjaga dengan baik maka konsumen B2B terutama BUMN akan meningkat.

Prioritas strategi ketiga adalah memastikan keandalan SPBU dengan cara simplifikasi proses pengadaan perawatan SPBU. Simplifikasi birokrasi pada proses pengadaan harus dibuat sesimpel mungkin untuk menjaga keandalan SPBU agar tetap terjaga dengan baik. Selain itu diperlukan juga *monitoring & preventive maintenance* agar ada mitigasi perawatan dari setiap peralatan yang digunakan di SPBU. Prioritas strategi keempat adalah meningkatkan transaksi *cashless* dan *self service* dengan cara memastikan keandalan dan variasi sistem pembayaran *cashless* di SPBU dan memastikan keamanan transaksi *self service* di SPBU. Prioritas strategi kelima adalah menghindari saldo piutang *outstanding* yang tinggi dengan *mapping* dan menentukan batas aman piutang *outstanding* dan menetapkan aturan yang tegas untuk klien yang memiliki *outstanding* tinggi sehingga arus kas perusahaan tidak terganggu. Prioritas strategi keenam adalah membuat sistem automasi pengontrol utang piutang. Dimulai dengan merancang algoritma dan mengimplementasikan algoritma pada sistem automasi pengontrol utang piutang.

Tabel 5. Matriks SWOT PT XYZ

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Eksternal</p>	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi dan jumlah SPBU 2. Brand Pertamina 3. Sistem pembayaran menggunakan MyPertamina dan RFID 4. Tersedia car wash di beberapa SPBU 5. Jaminan <i>Quality & Quantity</i> (QnQ) 6. Modal (<i>Equity</i>) dari Pertamina (Persero) 7. Kebijakan single margin dari PT Pertamina (Persero) 	<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lemahnya pengelolaan <i>convenience store</i>. 2. Budaya kerja perusahaan kurang baik. 3. Kapabilitas pekerja kurang baik. 4. Organisasi yang tidak efektif 5. Lemahnya kemampuan <i>collecting</i> piutang
<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Program sinergi BUMN 2. Tingkat pertumbuhan ekonomi 3. Industri 4.0 4. <i>Electric Vehicle</i> (EV) 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan Quality & Quantity (QnQ) diatas standar Pertamina agar single margin berada pada nilai tertinggi (S2, S5, S7, O2) 2. <i>Memfaatkan sinergi BUMN dan pertumbuhan ekonomi untuk meningkatkan konsumen B2B dengan sistem pembayaran MyPertamina dan RFID (O1, O2, S1, S3)</i> 3. <i>Memfaatkan jaringan SPBU dan modal investasi untuk konsep SPBU Flagship 4.0 (S1, S4, S6, O3, O4)</i> 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengganti convenience store yang merugi dengan mengembangkan food&beverages vending machine di area pulau pompa (W1, W2, W3, O3) 2. Membuat sistem automasi pengontrol utang piutang (W4, W5, O3)
<p>Ancaman (<i>Threat</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) 2. Pandemi COVID-19 3. Dampak SPBU terhadap lingkungan 4. Persaingan antar perusahaan dalam industri <i>fuel retail</i> 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan transaksi cashless dan self service (S3, S5, S6, T1, T2) 2. Memastikan keandalan SPBU (S2, S5, S6, T3, T4) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Menjalin kerja sama operasi dengan convenience store yang berpengalaman (W1, W3, W4, T1, T4)</i> 2. Menetapkan batas aman outstanding piutang (W2, W5, T1)

Catatan: *Bold* (Strategi Pengembangan Produk); *Italic* (Strategi Penetrasi Pasar)

Prioritas strategi ketujuh adalah mengganti *convenience store* yang merugi dengan mengembangkan *food & beverages vending machine* di area pulau pompa. Dimulai dengan pemilihan vendor *vending machine* yang sesuai standar HSSE SPBU, selanjutnya melakukan penutupan *convenience store* yang merugi dan menggantinya dengan *food & beverages vending machine* di area pulau pompa. Prioritas strategi kedelapan adalah menjalin kerja sama operasi dengan *convenience store* yang berpengalaman dengan cara pemilihan kandidat partner operasi dan memulai kerja sama operasi *convenience store* yang merugi. Prioritas strategi yang terakhir adalah memanfaatkan jaringan SPBU dan modal investasi untuk konsep SPBU *Flagship 4.0*. Dimulai dengan pembuatan rancangan konsep dan *feasibility study* SPBU *Flagship 4.0*. Kemudian dilakukan pemilihan dan pelaksanaan renovasi SPBU yang cocok untuk konsep SPBU *Flagship 4.0*.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Dari hasil analisis faktor lingkungan internal dan eksternal yang telah dilakukan terdapat beberapa faktor internal yang terdiri dari 7 kekuatan dan 5 kelemahan perusahaan yang dimiliki PT XYZ, serta didapatkan faktor eksternal strategis yang terdiri dari 4 peluang dan 4 ancaman yang memengaruhi bisnis PT XYZ. PT XYZ berada pada kuadran V dalam matriks IE. Sehingga didapatkan 9 strategi alternatif yang dapat diterapkan untuk bisnis PT XYZ, terdiri dari 6 strategi pengembangan produk dan 3 strategi penetrasi pasar.

Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian adalah PT XYZ harus segera membenahi kelemahan perusahaan yang telah dikemukakan terutama

yang berkaitan dengan sumber daya manusia, agar perusahaan dapat berjalan lebih baik lagi. PT XYZ juga harus berani melakukan terobosan dengan menerapkan strategi alternatif yang sifatnya baru di industri *fuel retail* seperti pengembangan *food&beverages vending machine* dan konsep SPBU 4.0. Pengembangan ini dapat menjawab keinginan konsumen dan menjadi diferensiasi bagi SPBU PT XYZ dengan SPBU lainnya. Setelah adanya implementasi strategi, dapat dilakukan penelitian lanjutan tentang analisis pengaruh atas implementasi strategi tersebut terhadap perubahan kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2019. Perkembangan jumlah kendaraan bermotor menurut jenis tahun 1949-2019. <https://www.bps.go.id/linkTableDinamis/view/id/1133>. [3 Desember 2020].
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2019. Pertumbuhan ekonomi Indonesia triwulan IV-2019. <https://www.bps.go.id>. [3 Desember 2019].
- Bumpass D, Ginn V, Tuttle MH. 2015. Retail and wholesale gasoline price adjustments in response to oil price changes. *Energy Economics* 52:49–54. <https://doi.org/10.1016/j.eneco.2015.08.030>
- Davis LW, McRae S, Bejarano ES. 2019. An economic perspective on Mexico's nascent deregulation of retail petroleum markets. *Economics of Energy & Environmental Policy* 8(2). <https://doi.org/10.5547/2160-5890.8.2.ldav>
- David F. 2013. *Strategic Management: Concept and Cases*. Ed. ke-14. London: Pearson Education Limited.
- Frederico GF, Garza-Reyes JA, Anosike A, Kumar V. 2019. Supply chain 4.0: Concepts, maturity and research agenda. *Supply Chain Management* 24(2):262–282. <https://doi.org/10.1108/SCM-09-2018-0339>
- Ghobakhloo M. 2018. The future of manufacturing industry: A strategic roadmap toward Industry 4.0. *Journal of Manufacturing Technology Management* 29(6):910-936. <https://doi.org/10.1108/JMTM-02-2018-0057>
- Gregoric M. 2014. PESTEL Analysis of Tourism Destinations in The Perspective of Business Tourism (MICE). In Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija. Biennial International Congress. *Tourism & Hospitality Industry* 551–565.
- Haucap J, Heimeshoff U, Siekmann M. 2017. Fuel prices and station heterogeneity on retail gasoline markets. *The Energy Journal* 38(6):81–103. <https://doi.org/10.5547/01956574.38.6.jhau>
- Knott PJ. 2009. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management* 2(2):163–174. <https://doi.org/10.1108/17554250910965317>
- Ma'ruf A. 2005. Analisis penawaran dan permintaan BBM (Studi kasus di Propinsi Daerah Istimewa Yogyakarta). *Jurnal Ekonomi dan Studi Pembangunan (JESP)* 6(1):1–20.
- Porter ME. 1998. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors with A New introduction*. New York: Free Press.
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian: Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Wicaksono T, Syarief R, Jahroh S. 2020. Strategi pengembangan bisnis pada industri otomotif. *Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis (JABM)* 6(2):229–241. <https://doi.org/10.17358/jabm.6.2.229>
- Yilmazkuday D, Yilmazkuday H. 2019. Redistributive effects of gasoline prices. *Networks and Spatial Economics* 19(1):109-124. <https://doi.org/10.1007/s11067-018-9435-9>
- Yüksel İ. 2012. Developing a multi-criteria decision making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management* 7(24):52–66. <https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52>