
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM BISNIS SPBG

Grace Theresia Widayani
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara
grace.theresia.w@gmail.com

Chairy
Program Studi Magister Manajemen Universitas Tarumanagara

Abstract: : This study aims to analyze and define competitive strategy for PT XYZ. PT XYZ is a company engaged in the field of natural gas energy supply through Gas Fuel Filling Station (SPBG). The gas fuel sold through SPBG is natural gas in the form of Compressed Natural Gas (CNG). CNG is an environmentally friendly gas. Its price is cheaper than fuel oil (BBM). Along with the incessant government to promote the use of gas fuel (BBG) in the form of CNG - as a substitute for BBM, and more competitive BBG price to BBM, it creates considerable opportunities for the Company to grow its business. However, the Company also encountered obstacles, such as the price of BBG to consumers in the transportation sector is standardized by the Government, and still, the least number of existing SPBG nowadays, resulting in not many consumers of the transportation sector are interested to switch to BBG. The author made a list of all matters related to the SPBG business by using management theories, ie, inventorying all constraints in the external environment and the internal environment of the SPBG business. The results of the inventory then, set out in the SWOT table. Moreover, from the SWOT table, the analysis is done with EFE IFE IE Matrix. At the end, it can be concluded that the SPBG business position is in column V in IE Matrix, which is held (hold and maintain). The right competitive strategy for the Company is market penetration and product development strategy.

Keywords: SPBG (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Gas), CNG (Compressed Natural Gas), BBG (Bahan Bakar Gas), BBM (Bahan Bakar Minyak), Matrix EFE (External Factor Evaluation), Matrix IFE (Internal Factor Evaluation), Matrix IE (Internal External).

I. PENDAHULUAN

Dalam menjalankan bisnisnya, setiap perusahaan selalu diperhadapkan dengan banyaknya tantangan. Salah satu tantangannya adalah munculnya pesaing dengan bisnis yang serupa. Munculnya pesaing tidak jarang membuat pelaku bisnis menjadi panik, apalagi bila strategi yang dijalankan pesaing jauh lebih baik dan sempurna. Namun sebenarnya, persaingan dalam bisnis adalah suatu keniscayaan, bukan merupakan hal yang aneh, karena semua pihak memiliki hak yang sama untuk mencapai kesuksesan. Seiring dengan kemajuan zaman, persaingan bisnis antar industri semakin meningkat dari tahun ke tahun. Hal tersebut terjadi baik antara industri yang sejenis, maupun antara industri yang tidak sejenis. Munculnya perusahaan-perusahaan baru yang menawarkan barang dan/atau jasa yang serupa dengan kelebihanannya masing-masing menimbulkan ancaman bagi para pelaku bisnis eksisting. Sebaliknya, dari sisi suatu perusahaan yang baru, mengawali usaha yang baru juga tidak mudah. Berbagai ragam tantangan dan persaingan pasar turut mewarnai pertumbuhan suatu bisnis.

Persaingan pasar bukanlah hal yang baru. Seluruh jenis usaha selalu berada didalam dunia persaingan pasar. Baik usaha yang memang memiliki peluang pasar cukup bagus, ataupun usaha yang peluang pasarnya kurang bagus. Bagus tidaknya peluang usaha dapat diukur dari tingkat permintaan pasar, atau dari *market share* sebuah usaha. Persaingan tidak hanya terjadi diantara para penjual, namun persaingan juga dapat terjadi diantara para pembeli. Menurut Heyne, Boettke, dan Prychitko (2014), kompetisi tersebar luas di seluruh proses pemasaran. Hal ini merupakan suatu kondisi dimana pembeli cenderung berkompetisi dengan pembeli lain, dan penjual berkompetisi dengan penjual lain. Dalam melakukan penawaran barang dan jasa untuk dipertukarkan, pembeli secara kompetitif mengajukan penawaran untuk memperoleh sejumlah barang/jasa tertentu yang tersedia, atau dapat tersedia apabila penjual dihadapkan pada pilihan untuk menawarkan barang/jasa tersebut. Sama halnya dengan, penjual saling bersaing dengan penjual lainnya untuk memberikan penawaran barang/jasa di pasar. Penjual saling bersaing demi memperoleh perhatian dari pembeli, dan memperoleh pertukaran sumber daya dari pembeli. Kompetisi adalah akibat dari kelangkaan – keadaan tidak pernah cukup untuk memenuhi semua yang diharapkan oleh manusia. Kompetisi terjadi pada saat orang berusaha untuk memenuhi kriteria yang digunakan untuk menilai - siapa yang dapat memperoleh apa.

Atas persaingan tersebut, maka setiap perusahaan dituntut untuk membuat strategi-strategi yang dapat memampukannya untuk bersaing dengan para kompetitornya. Penyusunan strategi dapat dimulai dari pembuatan Visi Misi Perusahaan, dan dengan melakukan analisa internal dan eksternal Perusahaan.

A. Rumusan Masalah

Dengan mengacu pada latar belakang permasalahan di atas, maka maka penelitian ini dilakukan untuk menjawab permasalahan sebagai berikut:

- a. Bagaimana analisis manajemen strategi dalam menghadapi persaingan bisnis di bidang SPBG yang mulai berkembang seiring dengan program Pemerintah untuk mengurangi pemakaian BBM?
- b. Bagaimana implementasi strategi dalam menghadapi persaingan tersebut?

B. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan penelitian yang telah dijabarkan sebelumnya, maka penelitian ini dilaksanakan untuk mengetahui:

- a. Untuk mengetahui pengaruh lingkungan eksternal dan lingkungan internal terhadap bisnis penjualan CNG oleh PT XYZ.
- b. Untuk mengetahui analisis manajemen strategi dalam menghadapi persaingan bisnis dan menentukan langkah dalam pengimplementasian strategi dalam menghadapi persaingan bisnis.

II. TINJAUAN TEORI

Dalam menjalankan usahanya, setiap perusahaan dapat melakukan transaksi jual beli barang/jasa dengan perusahaan lainnya (*business to business/B2B*) ataupun transaksi jual beli barang/jasa dengan konsumen akhir (*business to customer/B2C*). Transaksi B2B adalah transaksi jual beli barang/jasa yang terjadi antar institusi bisnis (antara produsen dengan konsumen antara). Sedangkan transaksi *business to customer* atau B2C merupakan transaksi jual beli barang/jasa yang terjadi antara institusi bisnis dengan konsumen, baik perorangan maupun kelompok, yang dilakukan secara langsung tanpa perantara, dan barang/jasa langsung digunakan/dikonsumsi oleh konsumen akhir.

Menurut Kotler & Keller (2016): *Business market consists of all the organizations that acquire goods and services used in the production of other products or services that are sold, rented, or supplied to others.* Suatu perusahaan yang men-suplai komponen-komponen untuk produksi dikatakan berada dalam pasar *business to business*.

Dalam menjalankan bisnisnya, baik B2B maupun B2C, setiap Perusahaan perlu menentukan strategi apa yang tepat baginya. Strategi merupakan suatu arah jangka panjang dari sebuah organisasi. Pernyataan strategi yang ditetapkan oleh suatu organisasi harus melingkupi tujuan-tujuan dari organisasi, ruang lingkup kegiatan organisasi, serta keuntungan-keuntungan dan kemampuan-kemampuan yang dimiliki dan dimanfaatkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuannya (Johnson, Whittington, Angwin, Scholes & Regner, 2013).

Menurut Porter (2008): *1) Strategy is the creation of a unique and valuable position, involving a different set of activities. The essence of strategic positioning is to choose activities that are different from rivals. 2) Strategy is making trade-offs in competing. The essence of strategy is choosing what not to do. 3) Strategy is creating fit among a company's activities. The success of a strategy depends on doing many things well – not just a few – and integrating among them.* Dari pernyataan Porter, dapat disimpulkan bahwa strategi adalah bagaimana memposisikan Perusahaan menjadi sesuatu yang unik dan bernilai, dengan membuat keputusan mengenai apa yang harus dijalankan dan apa yang tidak dijalankan, dan selanjutnya adalah membuat kesesuaian dari seluruh aktivitas Perusahaan.

Manajemen strategi merupakan suatu konsep yang dinamis, tetap dan berkesinambungan serta tidak pernah berakhir. Menurut David (2011), pada prinsipnya penyusunan suatu Manajemen Strategi meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Visi dan Misi Perusahaan (*formulating business vision and mission*)
2. Pengamatan Lingkungan (*external and internal assessment*)
3. Formulasi Strategi (*strategy analysis and choice*)
4. Implementasi Strategi (*strategy implementation*)
5. Evaluasi Strategi (*strategy evaluation*)

Manfaat dari perencanaan strategis menurut Pearce and Robinson (2011) adalah sebagaimana dijelaskan berikut ini:

1. Aktifitas formulasi strategi menggunakan kemampuan perusahaan untuk mencegah masalah;
2. Keputusan strategi yang mendasar dapat dihasilkan dari alternatif yang lebih baik, proses manajemen strategis menghasilkan keputusan yang lebih baik;
3. Keterlibatan karyawan dalam merumuskan formulasi strategi perusahaan dapat meningkatkan pengertian dan hubungan produktif dari setiap rencana strategi dan meningkatkan motivasi;
4. Kesenjangan dan kegiatan yang tumpang tindih dari setiap individu karyawan dan kelompok dapat dikurangi karena partisipasi perumusan strategi memperjelas peran tugas masing-masing;
5. Penolakan terhadap perubahan berkurang melalui keikutsertaan karyawan dalam memformulasikan strategi - menyebabkan keputusan yang diambil dalam strategi lebih mudah diterima secara menyeluruh.

Terdapat sembilan aktivitas yang paling signifikan dalam manajemen strategi menurut Pearce & Robinson (2011), yaitu:

1. memformulasi misi perusahaan, termasuk tujuan dan filosofi;
2. membuat analisis yang mencerminkan kondisi internal dan kapabilitas perusahaan;
3. menilai lingkungan eksternal perusahaan, termasuk faktor persaingan dan faktor umum lainnya;
4. menganalisa pilihan keputusan perusahaan dengan membandingkan sumber daya dengan lingkungan eksternal;
5. mengidentifikasi pilihan yang paling diinginkan dengan melakukan evaluasi setiap opsi;
6. memilih satu tujuan jangka panjang dan strategi utama;
7. mengembangkan tujuan tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan strategi utama;
8. mengimplementasikan strategi melalui sumber daya yang ada;
9. mengevaluasi tingkat kesuksesan proses strategi sebagai masukan untuk pengambilan keputusan di masa depan.

Dalam teori-teori manajemen, untuk mengetahui strategi apa yang dapat diambil oleh Perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, Manajemen perlu menganalisa terlebih dahulu lingkungan eksternal dan internal untuk berkompetisi dari Perusahaan tersebut. Lingkungan eksternal meliputi Lingkungan Umum, Lingkungan Industri dan Lingkungan Operasi. Sedangkan lingkungan internal meliputi Faktor Pemasaran, Faktor Sumber Daya Manusia dan Faktor Produksi dan Operasional.

III. METODE PENELITIAN

A. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dan informasi yang digunakan Penulis adalah sebagai berikut:

- a. Penelitian kepustakaan (*library research*); dan
- b. Penelitian lapangan (*field research*)

B. Data Primer

Data primer mengacu kepada informasi yang dikumpulkan secara khusus untuk mendukung penelitian, dan pada tulisan ini diperoleh melalui:

- a. Pengamatan langsung (*observation*), yakni dilakukan dengan melakukan observasi terhadap pengoperasian SPBG yang dimiliki oleh PT XYZ.
- b. Wawancara (*interview*), yaitu dengan cara melakukan tanya jawab dengan pihak berwenang dari lingkungan perusahaan mengenai segala sesuatu yang berkaitan dengan masalah yang akan ditulis, diantaranya adalah dengan kepala divisi pasokan gas dan pemasaran, kepala divisi keuangan, sekretaris perusahaan dan koordinator wilayah.

C. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang mengacu pada data yang telah dikumpulkan untuk tujuan yang sama. Data sekunder dalam penelitian ini bersumber dari buku-buku karya penulis terkenal dan sumber data dari institusi terkait.

D. Teknik Analisis Data

Dari data primer maupun data sekunder yang diperoleh melalui riset lapangan, dilakukan analisis dan formulasi strategi Perusahaan dengan cara analisis lingkungan eksternal, analisis lingkungan internal, analisis dan pilihan strategi SWOT, EFE/IFE/IE

Matriks, kemudian dari hasil analisis ini akan diformulasikan strategi yang dapat diterapkan oleh Perusahaan.

IV. DISKUSI DAN PEMBAHASAN

Penurunan kuantitas minyak bumi Indonesia yang cukup mengkhawatirkan dalam 20 tahun belakangan ini mendorong Pemerintah untuk secara gencar memasyarakatkan penggunaan bahan bakar alternatif sebagai pengganti minyak bumi, diantaranya adalah gas dan batubara. Gas adalah bahan bakar yang tidak berbau, tidak berwarna dan ramah lingkungan (karena hasil pembakarannya tidak mengotori udara dan tidak mengeluarkan asap berwarna hitam).

PT XYZ adalah perusahaan yang bergerak di bidang komersialisasi bahan bakar gas (BBG) dalam bentuk CNG. BBG dijual melalui stasiun-stasiun pengisian bahan bakar gas (SPBG). CNG merupakan gas bumi yang dimampatkan. Proses yang dilalui oleh gas bumi untuk menjadi menjadi CNG adalah pemampatan/*compression* – dimana gas bumi yang berasal dari perut bumi dimampatkan dalam suatu tabung.

Konsumen PT XYZ digolongkan menjadi 3 jenis konsumen, yaitu:

1. Konsumen sektor transportasi, yang membeli bahan bakar gas di SPBG
2. Konsumen sektor komersial, yang membeli CNG dalam tabung (sebagai pengganti LPG. Harga CNG dalam tabung lebih murah daripada LPG, ukuran tabung CNG dibuat cukup besar untuk dapat memuat volume gas yang lebih banyak).
3. Konsumen sektor industri, yang membeli CNG dalam tabung.

Saat ini, PT XYZ telah mengoperasikan 17 SPBG dan MRU yang tersebar di beberapa kota di pulau Jawa dan Sumatera.

Dalam analisa Lingkungan Eksternal diperoleh data bahwa:

1. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk di Indonesia pada tahun 2015 mencapai 254,9 juta jiwa dan persentase terbesar dari jumlah tersebut bermukim di wilayah Jawa dan Sumatera. Sementara laju pertumbuhan jumlah penduduk Indonesia sejak 2015 adalah 1,38% per tahun. Jumlah penduduk yang besar ini berdampak pada jumlah penggunaan kendaraan, yang mencapai 18 juta kendaraan¹. Kepadatan penduduk dan tingginya kepemilikan kendaraan ini berdampak positif bagi bisnis SPBG, yaitu menciptakan *opportunity* bagi pengusaha untuk menyediakan energi bagi masyarakat pengguna kendaraan bermotor.
2. Dalam bidang Ekonomi, berdasarkan angka yang dirilis oleh Badan Pusat Statistik, angka pertumbuhan ekonomi kuartal II 2017 sebesar 5,01 persen, capaian yang sama dengan ekonomi kuartal I 2017. Dari sisi global, sentimen yang mempengaruhi pertumbuhan ekonomi tanah air, yaitu perbaikan ekonomi dunia yang turut mengerek naik harga sejumlah komoditas dan secara otomatis membuat kinerja perdagangan kian subur. Catatan investasi turut memberi sentimen positif, dimana data Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM) menyebutkan bahwa nilai investasi pada kuartal II 2017 sebesar Rp 170,7 triliun atau tumbuh 12,7 persen dibandingkan kuartal II 2016. Sehingga kumulatif investasi semester I 2017 mencapai Rp 336,7 triliun atau 49,6 persen dari target Rp 678,8 triliun. Berdasarkan hal tersebut, dapatlah disimpulkan bahwa

¹ Data Gaikindo (Gabungan Industri Kendaraan Bermotor Indonesia) 2010- 2016 sebagaimana dikutip dari www.gaikindo.or.id.

pertumbuhan ekonomi yang terjadi saat ini membuka peluang usaha bagi perusahaan yang bergerak di sektor penyediaan energi, karena industri membutuhkan bahan bakar untuk produksinya.

3. Menganalisa kebutuhan energi dari sisi sosio-kultural, diperoleh kesimpulan bahwa dalam kehidupan bermasyarakat, manusia merupakan insan sosial sekaligus insan ekonomi. Sebagai insan sosial, manusia memandang kendaraan pribadi dan fungsinya sebagai kebutuhan sosial budayanya dalam masyarakat. Sedangkan sebagai insan ekonomi, fungsi kendaraan dipandang sebagai alat investasi dan juga sebagai alat untuk menunjang aktivitasnya dalam memperoleh penghasilan. Jika di masa yang lalu, pengguna kendaraan pribadi di Indonesia masih sedikit jumlahnya, saat ini, perkembangan gaya hidup telah mendorong naiknya jumlah pemilikan kendaraan pribadi di Indonesia. Hal ini pada gilirannya berdampak pada naiknya kebutuhan energi untuk bahan bakar. Dapat disimpulkan bahwa faktor sosial budaya masyarakat pada saat ini dapat menjadi peluang (*opportunity*) bagi perkembangan bisnis penyediaan energi
4. Dalam bidang politik hukum, pada tahun 2015, Pemerintah menerbitkan Peraturan Pemerintah Nomor 18 tahun 2015 yang memasukan industri otomotif dalam daftar penerima fasilitas keringanan pajak penghasilan (PPh) atau *tax allowance*. Kebijakan Pemerintah ini dapat menjadi peluang (*opportunity*) bagi industri SPBG selaku penyedia bahan bakar bagi kendaraan. Namun di sisi lain, Pemerintah menekan pendapatan industri hilir Migas dengan menetapkan harga jual BBG, yaitu sebesar Rp 3.100,- untuk Jabodetabek, dan Rp 4.500,- untuk luar Jabodetabek. Pemerintah juga menerbitkan peraturan-peraturan yang menekan kebebasan bisnis hilir Migas. Hal ini merupakan ancaman (*threat*) bagi perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri ini.
5. Terkait dengan globalisasi, dunia usaha pada saat ini dihadapkan pada kesempatan yang luas untuk melakukan bisnis internasional. Hal ini akan memicu pertumbuhan ekspor barang yang diproduksi. Pada gilirannya, hal ini menjadi peluang (*opportunity*) bagi pengusaha energi untuk menyediakan energi yang murah.
6. Faktor kemajuan teknologi, khususnya terkait dengan telekomunikasi, berdampak pada globalisasi, yang pada akhirnya memicu pertumbuhan kebutuhan akan energi.
7. Ancaman Pendatang Baru terhadap bisnis penyediaan energi BBG adalah rendah (*low*), karena biaya investasi yang tinggi, kebijakan penetapan harga jual oleh Pemerintah, dan sulitnya akses ke saluran distribusi, dimana pemasok gas hanya sedikit jumlahnya, membuat pendatang baru enggan masuk dalam bisnis ini. Namun demikian, ditinjau dari sisi loyalitas pelanggan, ancaman pendatang baru adalah cukup tinggi karena masih banyaknya pilihan energi (diferensiasi produk).
8. Terkait dengan kekuatan tawar menawar dari pemasok, dalam bisnis energi, pemasok memiliki daya tawar yang lebih kuat dibandingkan dengan konsumennya yaitu para pengusaha yang bergerak bidang hilir (termasuk SPBG), dan juga konsumen akhir yang membeli langsung dari Pemasok. Minyak dan gas bumi bukan merupakan barang yang tidak dapat diperoleh secara mudah, hal ini mengakibatkan pemasok memiliki daya tawar yang tinggi. Berdasarkan hal tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat ancaman dari kekuatan tawar menawar pemasok adalah tinggi (*high*).

9. Dari sisi kekuatan tawar pembeli, para pengusaha SPBG yang menjual CNG memiliki banyak kompetitor untuk mencapai pembeli. Kompetitornya dapat berupa pemasok gas secara langsung, perusahaan penjual gas bumi melalui pipa, perusahaan penjual energi lain seperti LNG, LPG dan listrik. Banyaknya pesaing mengakibatkan ancaman dari kekuatan daya tawar pembeli pada sektor industri ini menjadi tinggi (*high*).
10. Dari sisi ancaman produk pengganti, saat ini pada sektor transportasi, BBM masih merupakan ancaman terbesar bagi BBG, walaupun dari sisi harga, BBG masih jauh lebih murah dari BBM, namun biaya peralatan tabung dan peralatan konverter kit yang cukup tinggi (sekitar 20 juta rupiah), masih membuat masyarakat enggan menggunakan BBG. Sedangkan pada sektor komersial dan industri, pengusaha CNG berhadapan dengan penjual LPG, LNG, batubara, bahkan listrik. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa ancaman produk dan jasa substitusi pada industri ini adalah tinggi (*high*).
11. Dari sisi persaingan dengan pesaing eksisting, ditinjau dari jumlah SPBG dan MRU yang ada saat ini di Indonesia hanya sekitar 81 buah yang tersebar di seluruh Indonesia pada jarak yang berjauhan-jauhan. Sebagian besar dimiliki oleh perusahaan BUMN (43%). Jumlah SPBG yang masih sedikit menandakan persaingan dalam bisnis SPBG masih rendah.
12. Dalam hal Lingkungan Operasi (*competitor*), SPBG yang ada saat ini jumlahnya masih berjauhan satu dengan yang lain, dengan demikian ancaman lingkungan *competitor* dinilai masih rendah untuk bisnis SPBG.

Dari sisi lingkungan internal Perusahaan, faktor-faktor yang perlu diperhitungkan adalah:

1. Strategi Pemasaran (7P), yang meliputi:

Product: sisi *product* merupakan kekuatan bersaing PT XYZ, karena produk BBG merupakan produk yang aman dan ramah lingkungan dibandingkan BBM.

Price: Sisi *price* merupakan kekuatan bersaing PT XYZ, karena harga BBG lebih murah dibandingkan dengan BBM.

Place: Sisi *place* merupakan kekuatan bersaing PT XYZ, karena lokasi SPBG yang strategis dan mudah dijangkau oleh kendaraan roda empat bahkan truk.

Promotion: Promosi gencar dengan pengalokasian dana yang cukup besar untuk promosi menjadi kekuatan bersaing PT XYZ.

People: Struktur organisasi yang lengkap dengan expertise pada masing-masing tenaga pemasaran merupakan kekuatan bersaing PT XYZ.

Process: proses pendirian SPBG yang memakan waktu lama karena banyaknya kendala perizinan maupun impor barang, membuat sisi *process* menjadi kelemahan bersaing PT XYZ.

Physical Evidence: Fakta bahwa lokasi yang ditempati SPBG dan MRU saat ini masih banyak yang sewa menjadikan kelemahan bersaing bagi PT XYZ.

2. Dalam hal strategi operasional dan produksi, saat ini jumlah SPBG yang ada masih minim dikarenakan lamanya waktu dan besarnya biaya yang diperlukan untuk mendirikan SPBG. Dari sisi operasional, kendala yang dihadapi salah satunya adalah kendala *safety*, dimana penumpang enggan untuk turun dari kendaraan pada saat

dilakukan pengisian BBG untuk kendaraan, dimana hal ini merupakan SOP Perusahaan. Hal ini menjadi kelemahan (*weakness*) PT XYZ.

3. Dalam hal strategi organisasi dan sumber daya manusia, Perusahaan memiliki motto bahwa karyawan merupakan *strategic partner*. Perusahaan juga memberikan banyak benefit kepada para karyawannya. Hal ini menjadi kekuatan (*strength*) PT XYZ.
4. Dalam hal strategi manajemen keuangan, PT XYZ saat ini mendapatkan modal cukup besar dari holding-nya dalam bentuk shareholder's loan untuk mengembangkan SPBG. Hal ini menjadi kekuatan (*strength*) bagi PT XYZ.

Hasil analisa SWOT terhadap bisnis SPBG PT XYZ adalah:

1) Kesempatan (*Opportunities*)

1. Program Pemerintah untuk mengurangi penggunaan BBM dan menggantinya dengan bahan bakar yang ramah lingkungan.
2. Pertumbuhan jumlah kendaraan yang pesat dan trend masyarakat yang terus memperbanyak jumlah kendaraan yang dimilikinya.
3. Harga BBM yang terus meningkat mengakibatkan para pemilik kendaraan mencari alternatif bahan bakar yang lebih murah.
4. Persaingan yang cukup ketat dalam bisnis angkutan umum, mengakibatkan tergerusnya keuntungan taksi konvensional dari taksi online. Hal ini mengakibatkan para pengemudi taksi konvensional harus mencari bahan bakar yang lebih murah agar dapat menjaga penghasilannya.
5. Masih belum banyaknya pengusaha di bidang SPBG.

2) Ancaman (*Threat*)

1. Pemerintah mulai menjajaki kemungkinan pemasyarakatan mobil listrik.
2. Berita-berita tentang ledakan tabung gas mengakibatkan para pemilik kendaraan enggan menggunakan tabung CNG didalam bagasinya.
3. Persaingan dengan energi lainnya.

3) Kekuatan (*Strength*)

1. Produk CNG yang lebih aman dan ramah lingkungan dibandingkan minyak.
2. Harga BBG yang lebih murah dibandingkan BBM
3. Memiliki lahan di lokasi yang strategis untuk dijadikan lokasi SPBG
4. Modal yang cukup besar untuk mengembangkan bisnis
5. Account Executives sebagai tenaga penjualan yang jumlahnya cukup banyak
6. Perusahaan menjadikan SDM nya sebagai *strategic partner*

4) Kelemahan (*Weakness*)

1. Proses pendirian SPBG dan MRU yang memakan waktu lama dan biaya yang tinggi
2. Profit penjualan BBG yang kecil, terutama di wilayah Jabodetabek
3. Lahan tempat SPBG dan MRU masih banyak yang sewa
4. Pemasangan tabung di bagasi kendaraan menimbulkan ketakutan bagi penumpang taksi
5. Banyaknya proyek namun kurang dukungan manpower.

Dari hasil analisa SWOT diatas, Penulis membuat analisa dengan matriks IFE, EFE dan IE. Matriks IFE memperoleh nilai 2,61 yang berarti posisi internal tergolong sedang. Sementara skor untuk Matriks EFE diperoleh nilai 2,69 yang berarti Perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi. Total skor dari faktor internal dan

eksternal jika dimasukkan kedalam Matriks IE, maka posisi bisnis SPBG berada pada kolom V yang tergolong sedang (*hold and maintain*). Strategi bersaing yang perlu diterapkan bagi Perusahaan PT XYZ adalah dengan *Market Penetration* dan *Product Development*.

Besarnya pangsa pasar yang belum menggunakan bahan bakar gas untuk kendaraannya, merupakan salah satu pengembangan bisnis yang masih luas yang dapat dilakukan oleh PT XYZ. Strategi pengembangan produk juga perlu dilakukan oleh PT XYZ dengan melihat pada kebutuhan konsumen. Misalnya di bidang *safety* bagi kendaraan umum seperti taksi, dimana penumpang taksi menjadi takut pada saat melihat ada tabung gas di bagasi taksi. Salah satu pengembangan produk yang dapat dilakukan adalah dengan memberikan penutup bagi tabung gas yang diletakan di bagasi kendaraan.

V. KESIMPULAN

Berdasarkan Matriks IFE dan EFE diperoleh Matriks Internal Eksternal (IE) usaha SPBG berada pada kuadran V, yang artinya berada pada posisi internal dan eksternal yang sedang, sehingga strategi yang sesuai dengan kuadran tersebut adalah jaga dan pertahankan (*hold and maintain*). Pada posisi ini, pengusaha SPBG dapat menggunakan strategi *market penetration* dan *product development*.

Daftar Pustaka

- David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases* (13th ed.), New Jersey USA: Prentice Hall.
- Heyne, Paul., Boettke, Peter J., & Prychitko, David L. (2014). *The Economic Way of Thinking* (13th ed.). England: Pearson.
- Johnson, Gerry., Whittington, Richard., Angwin, Duncan., Scholes, Kevan., & Regnér, Patrick. (2013). *Exploring Strategy, Text and Cases* (10th ed.), England : Pearson.
- Kotler, Philip. & Keller, Kevin Lane. (2016). *Marketing Management* (15th Global ed), England: Pearson.
- Pearce, J.A., & Robinson, Jr. (2011). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control*. New York: Mc Graw Hill.
- Porter, Michael E. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy". Special Issue on HBS Centennial. Harvard Business Review 86, no.1 (January 2008): 78-93.

