

## STRATEGI PERTAMINA DALAM MEMENUHI KEBUTUHAN ASPAL DOMESTIK MELALUI PENINGKATAN PANGSA PASAR ASPAL

Oleh :

**Achmad Wirawandha Pratama**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Sahid Jakarta  
Email: achmadpratama@gmail.com

**Tatan Sukwika**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Sahid Jakarta  
Email: tatan.swk@gmail.com

**Kholil Kholil**

Program Studi Magister Manajemen Universitas Sahid Jakarta  
Email: kholil2005@yahoo.com

---

### Article Info

#### Article History :

Received 16 Des - 2022

Accepted 25 Des - 2022

Available Online

30 Des – 2022

---

### Abstract

*The purpose of this study is to analyze internal factors (strengths and weaknesses) and external factors (opportunities and threats) as well as alternative strategies for Pertamina to increase the market share of its asphalt products in the business of Pertamina to meet domestic asphalt needs. The design of this research is a case study design the informants of this research are the management of Pertamina and the analysis tools are the SWOT and QSPM methods. The priority business strategy priority strategy of Pertamina to increase the market share of its asphalt products in meeting domestic asphalt needs is the development of distribution networks. Strengths and weaknesses of Pertamina asphalt products are Pertamina has its own factory, has a wide product variance other than asphalt, cooperation with strong agents, synergy with other SOEs, has TKDN, Pertamina brand is considered weaker than foreign brands, competitors have asphalt terminals in the province, lack of supply points in Java and zero term payments. Opportunities and threats that exist are growing private development projects, construction of toll roads, asphalt raw materials other than oil, asphalt substitution products and low barriers to entry for the asphalt business. Pertamina needs to invest, especially in terms of providing facilities and infrastructure for asphalt distribution needs in an effort to meet asphalt demand in areas that are not reached by Pertamina asphalt terminals such as by collaborating on tankers in transporting asphalt to the region.*

---

### Keyword :

asphalt, strategy,  
priority, SWOT,  
QSPM

---

## 1. PENDAHULUAN

Infrastruktur merupakan salah satu faktor penggerak pembangunan ekonomi. Infrastruktur pun menjadi pondasi dan syarat perlu dalam perdagangan dan distribusi barang (Keminves-BKPM, 2021). Untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, infrastruktur yang dibutuhkan antara lain jalan tol, jalan raya, jalan penghubung, bandara, pelabuhan, dan jembatan (Sukwika, 2018), dimana material bahan baku utama yang dibutuhkan oleh pembangunan infrastruktur jalan yang diantaranya adalah produk aspal. Daya saing infrastruktur Indonesia masih tertinggal dibanding negara

Singapura atau Malaysia dengan luas wilayah yang jauh lebih kecil. Namun demikian, wilayah Indonesia yang cukup luas, tentunya menjadi tantangan pemerintah untuk terus pemeratakan pembangunan infrastrukturnya (Hatta et al., 2018).

Prasarana jalan merupakan salah satu Infrastruktur untuk meningkatkan perekonomian. Dalam 5 tahun terakhir yaitu 2015-2020, pembangunan jalan nasional sepanjang 4.119 Km. Pembangunan infrastruktur jalan tersebut membutuhkan aspal rata-rata 1,2 juta ton per tahun. Pada kondisi ini, kebutuhan aspal dalam negeri sangat besar. Namun di sisi lain, suplai aspal lokal masih sangat rendah sehingga Indonesia masih

banyak tergantung pada impor. Berdasarkan kebutuhan aspal 1,2 juta ton per tahun dari jumlah itu hanya 600.000 ton yang bisa disuplai Pertamina. Sisanya, masih harus diimpor dari berbagai negara, seperti China, Korea Selatan, Singapura, dan kawasan Timur Tengah (Kamp & Havranek, 2019). Indonesia disebut sebagai negara pengimpor aspal peringkat 10 di dunia.

Besarnya kebutuhan aspal dalam negeri juga disikapi oleh perusahaan produsen aspal dalam negeri yaitu PT Pertamina Persero atau biasa dikenal dengan sebutan Pertamina untuk terus menggenjot produksi aspal dalam negeri untuk pemenuhan kebutuhan aspal dan mengurangi ketergantungan impor aspal Indonesia. Pertamina sebagai satu-satunya produsen aspal di Indonesia dengan kemampuan produksi mencapai 600.000 MT/tahun memiliki jaringan distribusi yang tersebar luas bekerjasama dengan distributor lokal mampu menjangkau seluruh wilayah Indonesia. Spesifikasi produk yang dipasarkan saat ini adalah jenis *Asphalt 60/70* disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi negara Indonesia yang beriklim tropis. Saat ini, Pertamina fokus memasarkan produk *Asphalt* untuk aplikasi konstruksi jalan. Namun dengan kehandalan R&D yang dimiliki oleh Pertamina perkembangan produk *Asphalt* saat ini juga akan menyediakan *Asphalt* Modifikasi sesuai dengan kebutuhan aplikasi jalan masa depan.

Permasalahan yang dihadapi oleh Pertamina saat ini adalah dengan banyaknya produsen aspal lokal maupun asing yang masuk ke pasar Indonesia membuat Pertamina Persero mengalami penurunan *market share* aspal nasional. Adanya kondisi ini menunjukkan bahwa persaingan yang terjadi di antara Pertamina selaku produsen aspal terbesar di Indonesia dengan pesaingnya baik sesama produsen maupun perusahaan *trading* aspal membuat *marketshare* produk aspal Pertamina menjadi semakin menurun. Hal ini merupakan suatu fenomena gap dimana pertumbuhan pembangunan terutama dari infrastruktur di Indonesia sejalan dengan Visi Indonesia 2045 yang justru mengalami peningkatan, menunjukkan adanya kebutuhan permintaan aspal yang meningkat. Pertamina sebagai *market leader* saat ini perlu untuk membuat strategi yang dapat membuat perusahaan dapat meningkatkan kompetitivitasnya sehingga dapat meningkatkan kinerjanya terutama dalam mengambil pangsa pasar pemenuhan kebutuhan aspal dalam negeri.

Penggunaan SWOT dan QSPM untuk mengembangkan strategi sering digunakan oleh peneliti. Namun begitu, berkaitan dengan strategi pemenuhan kebutuhan aspal dalam negeri masih sangat jarang ada yang melakukan. Beberapa

contoh penggunaan SWOT dan QSPM diluar kajian strategi pemenuhan kebutuhan aspal dalam negeri, adalah kajian strategis pengembangan infrastruktur pariwisata (Mallick et al., 2020), manajemen strategis di lingkungan perkotaan (Pazouki et al., 2017), dan strategi pengelolaan potensi agrowisata (Ekawati & Arifin, 2016). SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weakneses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang/kesempatan) dan *Threats* (ancaman) (David & David, 2016). Matriks QSPM adalah alat analisis yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternative secara objektif, berdasarkan factor – factor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya (David & David, 2016). Kolom kiri dari QSPM mencakup faktor-faktor eksternal dan internal utama yang diperoleh secara langsung dari matriks EFE dan IFE, baris teratas mencakup strategi-strategi alternatif yang masuk akal yang diperoleh dari matriks SWOT, dan IE (Rezazadeh et al., 2017).

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana analisa faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan analisa faktor eksternal (peluang dan ancaman) dalam bisnis Pertamina untuk pemenuhan kebutuhan aspal dalam negeri serta alternatif strategi Pertamina untuk meningkatkan pangsa pasar produk aspalnya dalam pemenuhan kebutuhan aspal dalam negeri. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) serta alternatif strategi Pertamina untuk meningkatkan pangsa pasar produk aspalnya dalam bisnis Pertamina untuk pemenuhan kebutuhan aspal dalam negeri. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk referensi bagi Pertamina dalam perumusan strategi bersaing dalam bisnis aspal serta dapat menjadi referensi pengembangan penelitian di bidang manajemen strategi khususnya di industri aspal di Indonesia.

## 2. KAJIAN PUSTAKA DAN PEGEMBANGAN HIPOTESIS

### Manajemen Strategi

Dalam menjalankan kegiatan manajemennya, Pertamina tentunya telah menerapkan manajemen strategi bisnis. Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial David & David (2016). Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang manajerial (Porter, 2015). Manajemen strategi adalah

kombinasi dari tiga kegiatan analisis strategi, perumusan strategi dan strategi implementasi. Pearce & Robinson, (2017) menyatakan strategi perusahaan adalah rencana aksi untuk mengalahkan para pesaingnya dan mencapai profitabilitas yang unggul. Akibatnya, hal itu merupakan komitmen manajerial menyusun rancangan terintegrasi dalam melakukan pilihan tentang bagaimana untuk bersaing (Joshi & Garg, 2021).

### **Strategi Bisnis**

Menurut Wheelen & Hunger (2012) strategi bisnis adalah kebijakan dan pedoman yang menetapkan bagaimana sebuah perusahaan bersaing dalam sebuah industri dan, khususnya, basis yang menjadi landasan dimana dia berusaha untuk membangun satu keuntungan bersaing. Faktor eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan dan kekuatan yang mempengaruhi pilihan strateginya dan menentukan situasi pesaingnya (Pearce & Robinson, 2017). Semua perusahaan mempunyai kekuatan dan kelemahan dalam berbagai fungsional bisnis. Analisis faktor internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan (Pearce & Robinson, 2017). Tidak satupun perusahaan yang sama kuat atau lemah di semua bidang (Wheelen & Hunger, 2012). Lingkungan internal perusahaan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi arah dan tindakan yang berasal dari internal perusahaan.

### **Matriks SWOT**

SWOT adalah singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weaknesses* (kelemahan), *Opportunities* (peluang/kesempatan) dan *Threats* (ancaman) (David & David, 2016). Daya bisa dipaparkan selaku bagian positif industri yang bisa membimbing ke arah kesempatan yang lebih besar, alhasil bisa digunakan buat pengembangan. Kelemahan merupakan tiap kekurangan di dalam perihal kemampuan serta sumberdaya industri. Estimasi butuh diserahkan pada gimana perihal ini bisa diatasi, misalnya dengan pengambilalihan, pencampuran ataupun penataran pembibitan serta pengembangan. Analogi antara daya, kelemahan, kesempatan serta strategi yang wajib dicoba diucap pula analisa SWOT. Dimana misi dari analisa ini merupakan buat mengenali strategi- strategi apa saja yang wajib dicoba kala mengalami kesempatan dari luar serta pula hambatan-hambatannya dan membuat serta mencegah daya industri serta berupaya buat mengeliminir

## **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Hasil**

#### **Analisis Faktor Internal**

kekurangannya (Pearce & Robinson, 2017). Satu hal yang harus di perhatikan dalam menggunakan analisis SWOT adalah sikap objektif kita sebagai seseorang yang nantinya akan menilai perusahaan yang akan didirikan, karena terkadang kita akan selalu menganggap baik apa yang merupakan milik kita (Rangkuti, 2016; Sukamdani & Kholil, 2021).

Kesempatan atau peluang mendeskripsikan peristiwa- peristiwa di area luar yang membolehkan perusahaani memperoleh profit. Kelihatannya perihal ini mencuat dari perubahan-perubahan teknologi, pasar serta produk, perundang- undangan serta serupanya. Bahaya merupakan ancaman ataupun permasalahan yang bisa memusnahkan peran industri. Ilustrasinya, peluncuran produk terkini oleh kompetitor, pergantian standar keamanan, pergantian bentuk, ataupun permasalahan yang mencuat dengan agen materi dasar ataupun permasalahan dengan klien. Analisa SWOT ialah bentuk dalam merumuskan pengganti strategi yang digabungkan dari informasi dalam serta eksternal industri. Pengganti strategi itu merupakan: (1) strategi kekuatan- kesempatan ataupun strategi SO; (2) strategi kelemahan- kesempatan ataupun strategi WO; (3) strategi kelemahan- bahaya ataupun strategi WT; dan (4) strategi kekuatan- bahaya ataupun strategi ST (Rangkuti, 2016).

## **3. METODE PENELITIAN**

Desain penelitian ini adalah desain studi kasus dimana penelitian ini merupakan penelitian mendalam tentang perumusan masalah (Sugiyono, 2013) untuk mengidentifikasi alternatif strategi yang mampu membantu Pertamina untuk menangkap peluang, menghadapi ancaman, dan bersaing dalam bisnis Aspal. Informan dari penelitian ini adalah manajemen Pertamina yang berhubungan langsung dengan bisnis aspal yaitu VP Petrochemical Industry Business, Senior Account Manager Bitumen, Sales Area Manager Petrochemical, Senior Officer Bitumen & Chemical Supply Chain, dan dua orang Sales Branch Manager Bitumen. Informan dalam penelitian ini berjumlah enam orang. Metoda koleksi data yang digunakan adalah dengan wawancara dan kuesioner. Metode analisis data dalam penelitian ini adalah menggunakan matriks SWOT dan QSPM.

1. Pertamina memiliki pabrik sendiri. Pertamina merupakan satu-satunya produsen aspal di Indonesia yang memiliki pabriknya sendiri dengan nama Bitumen. Kapasitas produksi dari Pertamina adalah mencapai hingga

- 600.000 MT per tahun dengan spesifikasi produk adalah jenis aspal 60/70 yang sesuai dengan kondisi di Indonesia yang beriklim tropis serta layak digunakan dalam pengerjaan jalan nasional dan provinsi.
2. Pertamina memiliki varians produk yang luas selain aspal. Pertamina memiliki varian produk pelengkap aspal seperti petrochemicals, green coke, processing oil, solvent, agrochemicals, smooth fluids, dan sulphur. Hal ini mendukung posisi tawar Pertamina karena dapat menawarkan lebih dari satu produk secara sekaligus yang dapat menekan harga dari aspal yang ditawarkan sehingga memiliki posisi persaingan yang lebih kuat.
  3. Pertamina memiliki kerjasama dengan agen yang kuat. Pertamina memiliki sejumlah agen yang telah bekerjasama dengan agen aspal nasional maupun distributor lokal untuk memasarkan produk aspal Pertamina. Distribusi dilakukan menggunakan sistem aspal curah maupun dengan menggunakan kemasan drum 155 kg.
  4. Pertamina memiliki sinergi dengan BUMN lain. Pertamina memiliki sinergi dengan BUMN lainnya seperti kerjasama pasokan dengan PLN, kerjasama dengan PT Pupuk Indonesia. Kemudian sinergi juga dilakukan dengan Perusahaan Galangan BUMN untuk mengurangi defisit neraca anggaran melalui optimalisasi TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) sehingga produk dari Pertamina (Persero) dapat memenuhi kebutuhan dalam negeri lebih banyak.
  5. Produk aspal Pertamina memiliki TKDN. Dengan adanya kerjasama dengan BUMN lain, produk aspal Pertamina memiliki Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) 100%, terlebih lagi karena Pertamina menguasai bahan baku dari hulu ke hilir dan juga melakukan produksi terhadap produk aspalnya sendiri sehingga dapat mencapai 100% TKDN.
  6. Brand Pertamina dianggap lebih lemah dari brand asing. Walaupun Pertamina merupakan satu-satunya produsen aspal yang memiliki pabrik sendiri di Indonesia, namun secara umum ada pandangan bahwa brand aspal Pertamina yaitu Bitumen dianggap memiliki kekuatan merek yang lebih rendah dari pesaingnya seperti Esso, Shell, dan Iran yang berasal dari luar negeri. Ada anggapan dari konsumen bahwa aspal impor memiliki kualitas yang lebih baik daripada aspal buatan dalam negeri sehingga dalam hal ini merk Pertamina dianggap masih di bawah merk aspal impor.
  7. Pesaing memiliki terminal aspal di provinsi yang Pertamina tidak memiliki terminal. Saat ini terminal aspal Pertamina masih kurang merata karena terdapat beberapa daerah yang sulit untuk dijangkau oleh Pertamina. Selain itu dari sisi keekonomisan, ada perhitungan bahwa daerah tersebut kurang memberikan imbal balik pesanan yang besar dibandingkan area lain seperti pulau Jawa. Namun hal ini justru diambil oleh pesaing, dimana pesaing justru mengambil risiko untuk membuka terminal aspal di daerah tersebut, sehingga Pertamina sudah ketinggalan pada saat memutuskan untuk membuka terminal aspal dalam daerah tersebut.
  8. Kurangnya supply point di pulau Jawa. Kurangnya supply point merupakan suatu hal yang dirasakan cukup berat untuk Pertamina. Pada awalnya Pertamina mengandalkan para agen dan distributor untuk dapat memasarkan produk aspal buatan Pertamina, namun dalam kenyataannya, agen tersebut juga tidak secara eksklusif menjual produk aspal Pertamina melainkan juga menjual produk aspal impor lain. Agen-agen yang tersebar di pulau Jawa membentuk supply point bagi penjualan aspal, tetapi saat ini distributor tunggal Pertamina di pulau Jawa tidak banyak sehingga area pemasaran produk aspal menjadi kurang tertata dan menimbulkan kekosongan market di beberapa daerah selain itu juga pengiriman menjadi memakan waktu yang lama.
  9. Pembayaran yang ditetapkan oleh Pertamina adalah *zero term payment*. Pembayaran yang ditetapkan oleh Pertamina. Tidak memiliki fleksibilitas bagi pembeli yaitu *zero term payment*. Hal ini berarti pembeli akan melakukan pembayaran ketika invoice diterbitkan tanpa adanya perpanjangan waktu untuk pembayaran. Terdapat juga pembeli yang diharuskan melakukan pembayaran sebelum produk diterima. Di sisi lain, pesaing bisa mengambil risiko untuk memberikan *nett 30 term payment* yang memberikan kelonggaran bagi pembeli selama 30 hari setelah adanya invoice yang diberikan kepada konsumen, sehingga memberikan keleluasaan bagi konsumen untuk mengatur arus kasnya (Yasar et al., 2020).

#### **Analisis Faktor Eksternal**

1. Proyek pembangunan swasta semakin berkembang. Saat ini pertumbuhan lapangan usaha konstruksi swasta adalah sebesar 9,35% year on year. Pemerintah mendorong pertumbuhan ekonomi terutama

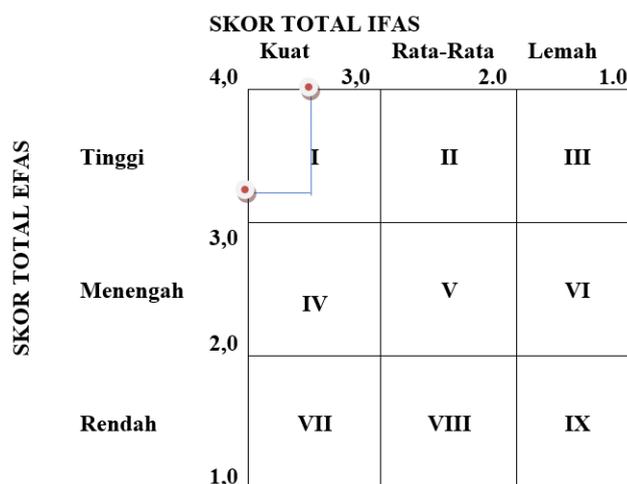
- pembangunan dari sisi konstruksi, seperti pembangunan jalan tol yang sebagian sudah dikerjakan oleh pihak swasta. Pemberian porsi pembangunan yang lebih seimbang ke swasta, memacu investor menanamkan modalnya di Indonesia untuk melakukan pembiayaan sektor konstruksi sehingga mempercepat pembangunan ekonomi. Adanya pembangunan dari sisi konstruksi akan menambah porsi permintaan aspal untuk pembangunan di sisi swasta (Singh, 2017).
2. Proyek pemerintah yang meningkat seperti pembangunan jalan tol. Pembangunan jalan tol akan berpengaruh pada perkembangan wilayah & peningkatan ekonomi karena dapat meningkatkan mobilitas dan aksesibilitas orang dan barang. Badan usaha mendapatkan pengembalian investasi melalui supply bahan baku untuk jalan tol yang tergantung pada kepastian kontraktor. Proyek pembangunan jalan tol yang semakin meningkat untuk melakukan interkoneksi di pulau Jawa maupun di luar pulau Jawa membuat Pertamina mendapatkan permintaan aspal untuk pengerjaan jalan tol.
  3. Adanya bahan baku aspal selain minyak. Aspal atau bitumen adalah suatu cairan kental yang merupakan senyawa hidrokarbon dengan sedikit mengandung sulfur, oksigen, dan klor. Aspal sebagai bahan pengikat dalam perkerasan lentur mempunyai sifat viskoelastis. Aspal tampak padat pada suhu ruang padahal adalah cairan yang sangat kental. Aspal merupakan bahan yang sangat kompleks, dan secara kimia belum dikarakterisasi dengan baik. Kandungan utama aspal adalah senyawa karbon jenuh, dan tak jenuh, alifatik, dan aromatic yang mempunyai atom karbon sampai 150 per molekul. Atom-atom selain hidrogen, dan karbon yang juga menyusun aspal adalah nitrogen, oksigen, belerang, dan beberapa atom lain. Secara kuantitatif, biasanya 80% massa aspal adalah karbon, 10% hydrogen, 6% belerang, dan sisanya oksigen, dan nitrogen, serta sejumlah relik besi, nikel, dan vanadium (Syed et al., 2021). Senyawa-senyawa ini sering dikelaskan atas aspalten (yang massa molekulnya kecil), dan malten (yang massa molekulnya besar). Biasanya aspal mengandung 5 sampai 25% aspalten. Sebagian besar senyawa di aspal adalah senyawa polar. Saat ini adanya campuran *aspal concrete base course* (AC-BC) dengan kadar minyak lebih rendah dapat memberikan grafik stabilitas yang hampir sama namun stabilitas flow yang relatif lebih tinggi.
  4. Adanya produk substitusi aspal. Substitusi ini dalam artian substitusi perkerasan aspal yang dilakukan dengan bahan limbah kaca. Limbah kaca sebagai bahan Substitusi agregat halus pada campuran aspal porus. Salah satu limbah yang tidak banyak didaur ulang adalah limbah kaca. Kaca saat ini hanya digunakan untuk daur ulang pada fase yang sama, dari limbah botol kaca akan didaur ulang hanya menjadi botol kaca dan seterusnya (Zhang et al., 2018). Dengan menggunakan kaca sebagai bahan pengganti, campuran kaca daur ulang dan batu dapat di gunakan menjadi agregat di harapkan dapat membuat ruang kosong lebih dari dua kali lipat aspal biasa, memiliki umur layan yang panjang dan memiliki kekuatan yang setara atau bahkan lebih baik di banding aspal biasa. Peningkatan pada hasil pengujian Asphalt Flow Down menunjukkan bahwa pemisahan aspal pada campuran cenderung meningkat, hal ini disebabkan pemisahan aspal pada campuran yang semakin besar dengan persentase penambahan kadar aspal.
  5. Barrier to entry bisnis aspal rendah. Barrier to entry bisnis aspal rendah dalam hal ini menunjukkan bahwa perusahaan mudah untuk masuk ke dalam bisnis aspal di Indonesia. Hal ini mudah dilakukan karena untuk industri aspal ini yang dibutuhkan adalah modal yang besar. Perusahaan dalam negeri maupun perusahaan dengan modal asing yang membawa modal yang cukup besar dalam usahanya akan lebih mudah untuk memasuki pasar di Indonesia, karena mampu memberikan ketersediaan supply yang lebih besar bagi permintaan konsumen di Indonesia yang semakin meningkat (Hu et al., 2020). Selain itu konsumen aspal di Indonesia tidak terlalu mementingkan membeli produk aspal dari perusahaan apa, namun lebih mementingkan harga, dan jika harga kompetitif baru melihat pada merk.
- Dari nilai total IFAS dapat diketahui bahwa nilai 3,48 yang lebih besar dari 2,5 menunjukkan bahwa kekuatan lebih besar dibandingkan dari kelemahannya. Kekuatan terbesar adalah PT Pertamina (Persero) memiliki kerjasama dengan agen yang kuat. Sedangkan kelemahan terbesar adalah Pesaing memiliki terminal aspal di provinsi yang PT Pertamina (Persero) tidak memiliki terminal. Kekuatan masih dikatakan lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya karena saat ini PT Pertamina (Persero) masih mampu memanfaatkan kerjasamanya dengan agen yang kuat untuk menutup kelemahan kekurangan terminal aspal di beberapa provinsi yang sulit untuk dijangkau.

Hasil total matriks EFAS menunjukkan nilai 3,21. Ancaman terbesar dari adalah Adanya produk substitusi aspal, sedangkan peluang terbesar bagi adalah Proyek pembangunan swasta semakin berkembang. Peluang adanya kebutuhan aspal yang meningkat dari pihak swasta karena adanya dukungan pemerintah kepada pihak swasta untuk dapat menanamkan modalnya untuk pembangunan ekonomi negara membuat adanya peluang mendapatkan peningkatan permintaan aspal Namun juga mendapatkan ancaman yang cukup besar karena adanya produk substitusi aspal, perlu

membuat PT Pertamina (Persero) bersiap dan melakukan penelitian dan pengembangan untuk aplikasi aspalnya sehingga dapat meningkatkan efisiensi pengerjaan.

Matriks Internal – Eksternal (I-E) dibentuk dengan mendasarkan dari perpotongan antara total matriks IFAS 3,48 pada garis horisontal dengan total matriks EFAS 3,21 pada garis vertikal untuk mengetahui jenis strategi yang tepat untuk perusahaan. Hasil Matriks Internal – Eksternal (I-E) ditunjukkan pada Gambar 1.

**Gambar 1 Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)**



Hasil Matriks Internal – Eksternal (I-E) menunjukkan bahwa perpotongan total matriks IFAS dan matriks EFAS ada pada kuadran I yang menunjukkan bahwa jenis strategi yang tepat bagi adalah strategi *growth and build*. Dengan strategi intensif maupun integrasi, maka akan dapat menyelesaikan masalah dalam bisnis PT Pertamina (Persero) untuk pemenuhan kebutuhan aspal dalam negeri. Dengan strategi ini diharapkan dapat meningkatkan kemampuan PT Pertamina (Persero) untuk pemenuhan kebutuhan aspal dalam negeri.

Formulasi strategi tersebut tetap harus dilakukan agar daya saing PT Pertamina (Persero) tetap unggul dibandingkan dengan kompetitor aspal lainnya terutama dengan *barrier to entry* yang lebih rendah. Daya saing aspal PT Pertamina

(Persero) yang diproduksi dalam negeri merupakan keunggulan yang dimiliki oleh PT Pertamina (Persero) untuk mengungguli pesaingnya dalam industri yang sama. Para pesaing dapat melakukan penawaran nilai yang lebih besar kepada konsumen. Oleh sebab itu, strategi peningkatan daya saing PT Pertamina (Persero) harus selalu ditingkatkan. Dalam mendalami alternatif strategi, dilakukan analisis faktor eksternal, internal, analisis faktor sukses kunci, analisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman untuk aspal PT Pertamina (Persero). Analisis evaluasi faktor eksternal dan internal dilakukan dengan matriks SWOT. Matriks SWOT yang memuat alternatif strategi untuk perusahaan dapat dirumuskan pada Tabel 1.

**Tabel 1 Matriks SWOT**

MATRIS	<u>Kekuatan (S)</u>	<u>Kelemahan (W)</u>
	S1: PT Pertamina (Persero) memiliki pabrik sendiri S2: PT Pertamina (Persero) memiliki varians produk yang luas selain aspal S3: PT Pertamina (Persero) memiliki kerjasama dengan agen yang kuat	W1: Brand PT Pertamina (Persero) dianggap lebih lemah dari brand asing W2: Pesaing memiliki terminal aspal di provinsi yang PT Pertamina (Persero) tidak memiliki terminal W3: Kurangnya supply point di pulau Jawa

	S4: PT Pertamina (Persero) memiliki sinergi dengan BUMN lain S5: Produk aspal PT Pertamina (Persero) memiliki TKDN	W4: Pembayaran yang ditetapkan oleh PT Pertamina (Persero) adalah zero term payment
<b><u>Peluang (O)</u></b> O1: Proyek pembangunan swasta semakin berkembang O2: Proyek pemerintah yang meningkat seperti pembangunan jalan tol O3: Adanya bahan baku aspal selain minyak	<b><u>Strategi S-O</u></b> <b>Strategi:</b> Akuisisi backward-kilang, <i>trading house</i> (S3, S4, O1, O2, O3) <b>Strategi:</b> Bundling dengan produk ex impor (S3, O1, O2)	<b><u>Strategi W-O</u></b> <b>Strategi:</b> Pengembangan jaringan distribusi (storage, kapal) (W2, W3, O1, O2) <b>Strategi:</b> Penetrasi (pendekatan) ke regulator dan stakeholder terkait (W1, O2)
<b><u>Ancaman (T)</u></b> T1: Adanya produk substitusi aspal T2: Barrier to entry bisnis aspal rendah	<b><u>Strategi S-T</u></b> <b>Strategi:</b> Sinergi BUMN Karya (T2, S4)	<b><u>Strategi W-T</u></b> <b>Strategi:</b> Kolaborasi dengan bank dan lembaga keuangan (W4, T2)

Berdasarkan hasil perhitungan dari matriks QSPM, dapat diketahui alternatif strategi mana yang dianggap terbaik bagi PT Pertamina (Persero). Hasil rekapitulasi dari matriks QSPM dapat dilihat dari tabel 2. Berdasarkan hasil pada matriks QSPM, didapatkan bahwa strategi prioritas

dari PT Pertamina (Persero) adalah pengembangan jaringan distribusi dengan nilai total *weighted attractiveness score* sebesar 6,26. Alternatif kedua adalah akuisisi *backward*. Strategi alternatif selanjutnya adalah bundling dengan produk ex impor

**Tabel 2 Rekapitulasi QSPM**

No	Alternatif Strategi	Nilai Total WAS	Peringkat
S-O1	Akuisisi backward	6,22	2
S-O2	Bundling dengan produk ex impor	6,14	3
W-O1	Pengembangan jaringan distribusi	6,26	1
W-O2	Penetrasi (pendekatan) ke regulator dan stakeholder terkait	6,03	5
S-T	Sinergi BUMN Karya	6,10	4
W-T	Kolaborasi dengan bank dan lembaga keuangan	5,74	6

## Pembahasan

Pertamina berkontribusi melalui anak usahanya PT Pertamina Patra Niaga dan PT Kilang Pertamina Internasional selaku pemasaran dan produksi Aspal. Diproduksi di Kilang Cilacap, Pertamina mendistribusikan produk Aspal ke seluruh nusantara dengan dukungan jaringan supply point dan jaringan Channel Distribusi di seluruh pelosok negeri. Hal tersebut bisa dilakukan dengan Jaringan suplai utama Aspal Pertamina terletak di Bitumen Plant Gresik-Jawa Timur, Terminal Aspal Curah Ciwandan-Banten, Dumai-Riau, dan Pangkalan Susu-Sumatera Utara. Dengan kemampuan suplai Aspal lebih dari 800.000 MT/Tahun yang didukung oleh channel distribusi yang lebih dari 100 channel. Saat ini perbandingan antara terminal aspal dari grup Pertamina dengan terminal kompetitor adalah 162.000 MT berbanding dengan 151.000 MT dengan kompetitor memiliki terminal cukup banyak di wilayah Sumbagut dan Jawa.

Pertamina mampu untuk memberikan jaminan suplai sampai ke pelosok negeri dengan spesifikasi Aspal yang sudah diakui dan sesuai dengan spesifikasi Dirjen Bina Marga Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat. Ini juga menegaskan bahwa produk Aspal Pertamina dapat diaplikasikan ke seluruh jenis jalan di Indonesia baik dari jalan bebas hambatan (jalan tol), jalan nasional sampai dengan jalan desa. Selain itu, sesuai dengan Perpres No. 12 Tahun 2021 bahwa Aspal Pertamina memenuhi syarat minimum barang dalam negeri dengan kategori barang preferensi karena nilai TKDN lebih dari 25%. Hal ini membuktikan Pertamina juga mendukung Program Gerakan Bangga Buatan Indonesia yang merupakan program Pemerintah untuk mendukung produk dalam negeri, sehingga Pertamina berkomitmen untuk memperbarui sertifikasi TKDN (Tingkat Komponen Dalam Negeri) untuk menegaskan bahwa produk Aspal tersebut adalah bagian dari karya anak bangsa.

Dalam usahanya mewujudkan komitmen dari Pertamina untuk memberikan jaminan suplai sampai ke pelosok negeri, perlu adanya infrastruktur dari hulu ke hilir yang dimiliki oleh Pertamina. Kekurangan dari pembangunan infrastruktur sendiri dari hulu ke hilir adalah Pertamina belum memiliki infrastruktur logistik berupa gudang penyimpanan, IT, agen sehingga produsen harus membentuk titik-titik Central Distribution Center (CDC). Selain itu biaya investasi yang dikeluarkan relatif tinggi karena produsen harus membangun infrastruktur logistik dan melakukan pengadaan sarana pengangkutan logistik untuk melancarkan distribusi aspal. Pertamina juga belum memiliki sarana logistik sehingga produsen harus menginvestasikan dana untuk pengadaan sarana pengangkutan logistik. Hal ini membuat perlunya ada solusi yang lebih *cost effective* untuk dapat mengatasi kesulitan supply ini. Ketersediaan kapal untuk pengangkut aspal sendiri saat ini tidak terlalu banyak dengan tercatat ada 33 kapal yang rata-rata berbendera asing yang *available* untuk dipergunakan sehingga perlu adanya strategi kontrak jangka panjang dengan pemilik kapal dan Pertamina dalam kerjasama melakukan supply aspal (Shri et al., 2015).

Strategi prioritas dari Pertamina adalah pengembangan jaringan distribusi. Pertamina perlu melakukan pengembangan jaringan distribusi. Dengan belum meratanya jaringan distribusi dari Pertamina seperti banyak daerah yang belum ada terminal aspal, maka Pertamina perlu untuk melakukan pengembangan jaringan distribusi secara nasional. Antara lain adalah dengan melakukan persewaan pada storage yang sudah ada, melakukan *joint operation* dengan storage seperti dengan melakukan *chip-in* dengan jaminan supply yang ada di Pertamina. Selain itu Pertamina juga perlu untuk melakukan kerjasama dengan penyedia kapal tanker untuk distribusi aspal ke beberapa daerah yang belum terjangkau oleh terminal aspal Pertamina sehingga Pertamina tetap mampu untuk memenuhi pesanan kepada konsumennya. Hasil ini sesuai dengan hasil penelitian Marpaung et al., (2020); dan Sukamdani & Kholil (2021).

Implementasi Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Bersaing, dimana divisi yang masuk ke sel I, II, dan IV dapat digambarkan tumbuh dan berkembang. Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi strategi yang paling cocok untuk divisi dalam sel ini. Hal ini juga sesuai penelitian (Santosa & Rachmansyah, 2014),

disimpulkan sebagai Strategi Pemeliharaan Selektif dengan skenario sedang, yaitu melakukan perbaikan pada beberapa aspek krusial yang belum optimal. Pengembangan kawasan industri harus dilakukan secara bertahap dan lebih menitikberatkan pada aspek-aspek krusial yang paling mendukung dan siap dikembangkan.

## 5. KESIMPULAN

Prioritas strategi bisnis dari Pertamina untuk meningkatkan pangsa pasar produk aspalnya dalam pemenuhan kebutuhan aspal dalam negeri adalah pengembangan jaringan distribusi. Dengan belum meratanya jaringan distribusi dari Pertamina seperti banyak daerah yang belum ada terminal aspal, maka Pertamina perlu untuk melakukan pengembangan jaringan distribusi secara nasional. Antara lain adalah dengan melakukan persewaan pada storage yang sudah ada, melakukan *joint operation* dengan storage seperti dengan melakukan *chip-in* dengan jaminan supply yang ada di Pertamina. Selain itu Pertamina juga perlu untuk melakukan kerjasama dengan penyedia kapal tanker untuk distribusi aspal ke beberapa daerah yang belum terjangkau oleh terminal aspal Pertamina sehingga Pertamina tetap mampu untuk memenuhi pesanan kepada konsumennya. Pertamina perlu untuk melakukan investasi terutama dalam hal penyediaan sarana dan prasarana untuk kebutuhan distribusi aspal dalam usahanya memenuhi permintaan aspal pada daerah yang tidak terjangkau oleh terminal aspal Pertamina seperti dengan bekerjasama pada kapal tanker dalam melakukan pengangkutan aspal ke wilayah tersebut. Pertamina juga dapat melakukan akuisisi kepada beberapa *trading house* yang memiliki supply aspal *ex-import* untuk memastikan kontinuitas supply aspal dapat terpenuhi dengan baik. Dengan langkah ini Pertamina juga mendapatkan pangsa pasar baru yaitu jaringan konsumen yang telah dimiliki oleh *trading house* yang diakuisisinya.

## 6. REFERENSI

- David, F., & David, D. (2016). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Prehallindo.
- Ekawati, D., & Arifin, Y. (2016). Strategy of Agro Potential Management as an Effort in Achieving Agroecotourism in Ciburial Village. *Trikonomika*, 15(1), 14. <https://doi.org/10.23969/trikononika.v15i1.391>
- Hatta, I. H., Rachbini, W., & Parenrengi, S. (2018). Analysis of product innovation, product quality, promotion, and price, and purchase decisions. *South East Asia Journal of*

- Contemporary Business*, 16(5), 183–189.
- Hu, R., Karim, K., Lin, K. J., & Tan, J. (2020). Do investors want politically connected independent directors?. Evidence from their forced resignations in China. *Journal of Corporate Finance*, 61(March 2018), 101421. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2018.11.004>
- Joshi, R., & Garg, P. (2021). Role of brand experience in shaping brand love. In *International Journal of Consumer Studies*, 45(2). <https://doi.org/10.1111/ijcs.12618>
- Kamp, M., & Havranek, S. (2019). *Creating a desire to purchase, looking at consumer behavior and manipulation tactics*. Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Kemeninvers-BKPM. (2021). *Pembangunan Infrastruktur Indonesia*. Jakarta: Kementerian Investasi / BKPM
- Mallick, S. K., Rudra, S., & Samanta, R. (2020). Sustainable ecotourism development using SWOT and QSPM approach: A study on Rameswaram, Tamil Nadu. *International Journal of Geoheritage and Parks*, 8(3), 185–193. <https://doi.org/10.1016/j.ijgeop.2020.06.001>
- Marpaung, A., Pratomo, A., & Wicaksono, A. (2020). Implementation of SWOT Analysis in Determining Competitive Strategy On Catering and Conference Services in Hotels. *Icemab*, 8(9). <https://doi.org/10.4108/eai.8-10-2018.2288666>
- Pazouki, M., Jozi, S. A., & Ziari, Y. A. (2017). Strategic management in urban environment using SWOT and QSPM model. *Global Journal of Environmental Science and Management*, 3(2), 207–216. <https://doi.org/10.22034/gjesm.2017.03.02.009>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2017). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Salemba Empat.
- Porter, M. E. (2015). *Strategi Bersaing (Competitive Advantage)*. Karisma Publishing Group.
- Rangkuti, F. (2016). *Teknik membedah kasus bisnis Analisis SWOT*. Jakarta: Gramedia Utama
- Rezazadeh, S., Jahani, A., Makhdoum, M., & Meigooni, H. G. (2017). Evaluation of the Strategic Factors of the Management of Protected Areas Using SWOT Analysis—Case Study: Bashgol Protected Area-Qazvin Province. *Open Journal of Ecology*, 7(1), 55–68. <https://doi.org/10.4236/oje.2017.71005>
- Santosa, B., & Rachmansyah, A. (2014). Strategy Development of Western East Java Industrial Area. *American Journal of Sociological Research*, 4(2), 42–52. <https://doi.org/10.5923/j.sociology.20140402.04>
- Shri, C., Gupta, M., & Agrawal, A. (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.
- Singh, S. (2017). Constructing Optimal Equity Portfolio of Large Cap Companies using Sharpe' s Single Index Model. *Journal of Poverty, Investment and Development*, 32, 52–58.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Pendidikan : Kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Alfabeta.
- Sukamdani, N., & Kholil, K. (2021). Scale Up Strategy of Smoked Fish Home Industry Using AHP and SAST: A Case Study in Kendal District, Central Java Indonesia. *Jurnal Ekonomi Pembangunan: Kajian Masalah Ekonomi dan Pembangunan*, 22(2), 274-282.
- Sukwika, T. (2018). Peran Pembangunan Infrastruktur terhadap Ketimpangan Ekonomi Antarwilayah di Indonesia. *Jurnal Wilayah dan Lingkungan*, 6(2), 115-130. <https://doi.org/10.14710/jwl.6.2.115-130>
- Syed, M. A., Rahman, A. A. U., Siddiqui, M. I., & Arain, A. A. (2021). Pesticides and chemicals as potential risk factors of aplastic anemia: A case-control study among a pakistani population. *Clinical Epidemiology*, 13(4), 469–475. <https://doi.org/10.2147/CLEP.S304132>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy*. Pearson Education.
- Yasar, B., Martin, T., & Kiessling, T. (2020). An empirical test of signalling theory. *Management Research Review*, 43(11), 1309–1335. <https://doi.org/10.1108/MRR-08-2019-0338>
- Zhang, Q.-W., Lin, L.-G., & Ye, W.-C. (2018). Techniques for extraction and isolation of natural products: a comprehensive review. *Chinese Medicine*, 13(1), 20. <https://doi.org/10.1186/s13020-018-0177-x>