

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

“Sejalan dengan meningkatnya laju pembangunan dan pola hidup masyarakat, konsumsi energi di Indonesia terus meningkat dari tahun ke tahun. Peningkatan ini terjadi di hampir semua sektor yaitu sektor industri, transportasi, komersial, rumah tangga, pembangkit listrik dan sektor lainnya. Konsumsi energi di Indonesia selama ini masih bertumpu pada energi fosil terutama bahan bakar minyak (BBM)” (Laporan Pertamina Tahun 2017, 2018:162). Kebutuhan konsumsi energi di Indonesia masih tergantung dari cadangan minyak dan gas bumi (migas) serta tingkat produksinya yang menurun dalam memenuhi konsumsi minyak dan gas bumi (migas), sehingga diperlukan strategi pemasaran untuk mendukung kinerja perusahaan minyak dan gas bumi.

Berdasarkan data Kementerian ESDM bahwa: “Cadangan minyak bumi (*crude oil*) di Indonesia saat ini sekitar 3,6 miliar barel. Volume produksi minyak bumi pun terus menurun dari 1.6 juta barel per hari pada tahun 1995 menjadi 800 ribu barel perhari pada saat ini. Dengan asumsi tidak ada temuan cadangan baru dan tingkat produksi yang tetap, maka cadangan minyak Indonesia akan habis dalam waktu 12 tahun ke depan. Untuk cadangan gas, saat ini sekitar 98 TCF (*Trillions Cubic Feet*) yang akan habis dalam 33 tahun mendatang” (Laporan Pertamina Tahun 2017,

2018:162).

Berikut ini adalah grafik kebutuhan bahan bakar minyak dan gas bumi (migas) di Indonesia dari tahun 2012 hingga 2050:



Sumber: Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:162)

Gambar 1.1

Grafik Konsumsi Energi di Indonesia dengan Kemampuan Pasokan Domestik Periode Tahun 2012 - 2050

Berdasarkan Gambar 1.1 bahwa konsumsi energi untuk minyak dan gas bumi (migas) di Indonesia dari tahun 2012 hingga tahun 2050 dalam satuan ribu barrel setara minyak per hari (bph) untuk total volume minyak dan gas bumi (migas). Pada tahun 2012 hingga tahun 2015, pasokan (*supply*) migas dapat memenuhi permintaan migas. Pada tahun 2012, pasokan migas di atas permintaan sebesar 2.270 sedangkan permintaan migas sebesar 2.025. Pada tahun 2013, pasokan migas sebesar 2.230 sedangkan permintaan migas sebesar 2.065. Pada tahun 2014, pasokan migas sebesar 2.195 sedangkan permintaan migas sebesar 2.120. Pada tahun 2015, pasokan migas dan permintaan migas sama besar yaitu 2.190.

Namun, setelah tahun 2015 hingga tahun 2050 konsumsi minyak dan gas bumi (migas) cenderung mengalami tren yang lebih tinggi dibandingkan pasokan migas domestik, sehingga setelah tahun 2015 hingga tahun 2050, pasokan migas tidak dapat memenuhi permintaan konsumen (*demand*). Setelah tahun 2015 hingga tahun 2020 tersebut, pasokan migas sebesar 2.190 sedangkan permintaan migas sebesar 2.600 dan tren permintaan migas semakin naik dibandingkan tren pasokan migas yang semakin turun. Selanjutnya, pada tahun 2025 pasokan migas sebesar 1.435 sedangkan permintaan migas sebesar 3.270. Kemudian pada tahun 2030 pasokan migas sebesar 1.085 sedangkan permintaan migas sebesar 3.950. Dan tahun 2040 pasokan migas sebesar 785 sedangkan permintaan migas sebesar 4.550, hingga tahun 2050 pasokan migas sebesar 535 sedangkan permintaan migas sebesar 5.315 ((Sumber: Laporan Pertamina tahun 2017 (2018:162) dan Bappenas (2013:14) yang diolah penulis, 2021)). Dari kecenderungan tren grafik tersebut, maka setelah tahun 2015 hingga tahun 2050 diperlukan kinerja yang baik dari perusahaan migas milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) dalam memenuhi konsumsi minyak dan gas bumi (migas) di Indonesia.

Tujuan didirikannya perusahaan minyak dan gas bumi (migas) adalah untuk mendapatkan keuntungan dengan memenuhi kebutuhan konsumen minyak dan gas bumi (migas) di Indonesia. Untuk sejarah mengenai industri minyak bumi dan gas bumi (migas) pertama kali dilakukan oleh suatu perusahaan minyak dan gas bumi di Amerika Serikat

pada tahun 1870 yaitu perusahaan yang bernama Standard Oil. Menurut Mantle, J. (2008:11) bahwa:”Standard Oil, didirikan pada tahun 1870, kelak menjadi salah satu korporasi multinasional yang pertama dan terbesar. Ini akibat dari penaklukan kepentingan yang sukar dikendalikan”. Di Indonesia, industri minyak dan gas bumi (migas) dikelola oleh pemerintah dan swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) yang berbentuk perusahaan atau badan usaha sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

Badan usaha menurut Peraturan Presiden Republik Indonesia No.146 Tahun 2015 tentang Pelaksanaan Pembangunan dan Pengembangan Kilang Minyak di Dalam Negeri dalam pasal 1 No. 5 menyatakan bahwa: “Perusahaan berbentuk badan hukum yang menjalankan jenis usaha yang bersifat tetap, terus-menerus, dan didirikan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan serta bekerja dan berkedudukan dalam wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia”. Kemudian dalam pasal 8 menyatakan bahwa: “Badan Usaha Pelaksana KPBU yang selanjutnya disebut Badan Usaha Pelaksana adalah Perseroan Terbatas yang didirikan oleh Badan Usaha pemenang lelang atau ditunjuk langsung”. Perusahaan berbentuk badan hukum tersebut memiliki bagian pemasaran untuk mengimplementasikan berbagai macam strategi pemasaran agar dapat mencapai tujuan usahanya.

Menurut Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2001:201) bahwa: “Strategi perusahaan menentukan orientasi perusahaan terhadap

pertumbuhan, dan industri atau pasar yang akan dimasuki. Untuk perusahaan multibisnis yang beroperasi di lebih dari satu industri atau pasar, strategi perusahaan meliputi keputusan-keputusan mengenai aliran keuangan dan sumberdaya ke dan dari unit bisnis mereka”.

Badan usaha atau perusahaan memiliki divisi pemasaran untuk memformulasikan dan mengimplementasikan strategi pemasaran. Strategi pemasaran minyak dan gas bumi (migas) di Indonesia berasal dari PT Pertamina (Persero) melalui Direktorat Pemasaran. Dalam laporan Pertamina tahun 2017 (2018:159) bahwa: “Strategi pemasaran PT Pertamina (Persero) terdiri dari 4 (empat) strategi utama yaitu: (1) *Customer focus*, yaitu mewujudkan kapasitas dan kemampuan pelayanan kelas dunia terhadap pelanggan (*world class customer service capabilities*); (2) *Operational excellence* dan *cost leadership*, yaitu menjalankan operasi dan layanan bisnis secara efektif dan *excellent*; (3) *Strategic partnership*, yaitu menjalin kerja sama dengan mitra bisnis strategis untuk mengisi kekurangan dalam menghadapi persaingan; (4) *Capability building*, yaitu membangun kapabilitas organisasi kelas dunia dari sisi fisik (berupa pembangunan infrastruktur), sumber daya manusia maupun kesisteman. Di samping itu, proses bisnis akan terus dievaluasi agar mencapai *lean operation* sebagai salah satu *competitive advantage* perusahaan dalam meningkatkan daya saing”.

Dengan demikian, perusahaan swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) di Indonesia harus mengimplementasikan strategi pemasaran

yang berasal dari PT Pertamina (Persero) melalui Direktorat Pemasaran Pertamina dalam memenuhi konsumsi bahan bakar minyak (BBM) dan gas di Indonesia, sehingga arahan strategi pemasaran dari PT Pertamina (Persero) tersebut dapat mendukung kinerja perusahaan swasta atau BUMS menjadi lebih baik dan berkelanjutan dalam mencapai tujuan organisasi.

Kinerja perusahaan minyak dan gas bumi (migas) dapat dinilai dengan melakukan analisis hasil dari rencana kerja yang sudah diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi. Rencana kerja tersebut berupa strategi pemasaran yang harus sesuai dengan strategi pemasaran dari PT Pertamina (Persero) melalui Direktorat Pemasaran. Pada tesis ini, penulis hanya menggunakan 4 (empat) strategi pemasaran yaitu *customer focus*, *operational excellence – cost leadership*, *strategic partnership*, dan *capability bulding*. Alasan penulis dalam mengambil 4 (empat) strategi pemasaran tersebut karena sudah ditetapkan oleh Pertamina melalui Direktorat Pemasaran untuk mengelola dan mengendalikan usaha minyak dan gas bumi (migas) secara terpusat di Indonesia sehingga dapat meningkatkan kinerja (*performance*) perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta di Indonesia selain itu untuk menghindari persaingan bisnis yang tidak sehat atau tidak profesional di antara perusahaan minyak dan gas bumi milik swasta (BUMS).

Menurut Tjiptono (2001: 23) bahwa: “Persaingan bisnis dewasa ini berlangsung semakin ketat. Agar dapat bersaing dalam bisnis yang kompetitif, pelaku bisnis harus mengetahui berbagai kebutuhan dan

keinginan konsumen”. Arah strategi pemasaran diperlukan untuk bersaing dalam bisnis minyak dan gas bumi (migas) yang kompetitif. Strategi pemasaran tersebut yaitu *customer focus*, *operational excellence – cost leadership*, *strategic partnership*, dan *capability building*. Dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:61) menyatakan bahwa: “*Customer focus* atau fokus pada pelanggan yang berorientasi pada kepentingan pelanggan dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan”. Kemudian berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Segara dan Sudiarta (2019) mengatakan bahwa: “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara kualitas pelayanan dan *total quality management* terhadap kepuasan konsumen. Sedangkan salah satu elemen *total quality management* di dalam penelitian tersebut yaitu fokus pelanggan atau *customer focus*”.

Selain *customer focus*, strategi pemasaran PT Pertamina (Persero) lainnya yang harus diperhatikan oleh perusahaan swasta atau BUMS diantaranya yaitu *operational excellence – cost leadership*. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nursyamsiah, S. (2005) bahwa: “Perusahaan yang menggunakan strategi *cost leadership* memiliki rata-rata kinerja bisnis yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi. Hal ini berarti strategi bisnis yang dipilih perusahaan akan berpengaruh terhadap kinerja bisnis”. Sehingga pada tesis ini, *operational excellence* harus dikaitkan dengan *cost leadership* agar operasional perusahaan dapat mengkonsentrasikan sumber

daya mereka secara efektif dan efisien dengan biaya yang kompetitif, hal tersebut sesuai dengan salah satu strategi Pemasaran dari Direktorat Pemasaran di PT Pertamina (Persero) mengenai *operational excellence – cost leadership*.

Selain strategi pemasaran *customer focus*, *operational excellence – cost leadership*. Strategi pemasaran selanjutnya yang akan diteliti yaitu *strategic partnership*. Dalam laporan Pertamina tahun 2017 (2018:159) menyatakan bahwa: “*Strategic partnership* yaitu menjalin kerja sama dengan mitra bisnis strategis untuk mengisi kekurangan dalam menghadapi persaingan. Tujuan pokok *strategic partnership* adalah untuk meningkatkan kapabilitas di beberapa aspek melalui kerja sama dengan mitra kelas dunia atau perusahaan terkemuka di bidangnya masing-masing”. Dengan demikian, *strategic partnership* diperlukan perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau BUMS dalam menghadapi persaingan bisnis.

Strategi pemasaran yang terakhir yaitu *capability building*. Dalam laporan Pertamina tahun 2017 (2018:159) menyatakan bahwa: “*Capability building* yaitu membangun kapabilitas organisasi kelas dunia dari sisi fisik (berupa pembangunan infrastruktur), sumber daya manusia maupun kesisteman. Di samping itu, proses bisnis akan terus dievaluasi agar mencapai *lean operation* sebagai salah satu *competitive advantage* perusahaan dalam meningkatkan daya saing”. Sehingga strategi pemasaran yang terdiri dari *customer focus*, *operational excellence – cost leadership*,

strategic partnership, dan *capability building* akan dianalisis pengaruhnya terhadap kinerja atau *performance* di perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) untuk memenuhi kebutuhan konsumsi BBM nasional terutama dari tahun 2015 hingga tahun 2050 sesuai grafik konsumsi energi di Indonesia dengan kemampuan pasokan domestik seperti pada Gambar 1.1.

Menurut Abdullah (2015:3) bahwa: “Kinerja adalah prestasi kerja yang merupakan hasil dari implementasi rencana kerja yang dibuat oleh suatu institusi yang dilaksanakan oleh pimpinan dan karyawan sumber daya manusia yang bekerja di institusi itu baik pemerintah maupun perusahaan (bisnis) untuk mencapai tujuan organisasi”. Adapun hasil penelitian mengenai kinerja PT Pertamina (Persero) yang sudah dilakukan oleh Widha, D. dan Retno, K. (2013) mengatakan bahwa: “Budaya organisasi di PT Pertamina berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pertamina, dengan nilai mean total rata-rata pada variabel kinerjanya sebesar 3,88 dimana nilai tersebut termasuk ke dalam kategori baik”.

Hasil penelitian lain yang sudah dilakukan oleh Kristanto, H. dan Mahfud, S (2017) yang membuktikan bahwa: “Hasil analisis PESTEL, *Five Forces Model of Competition*, Matriks EFE-IFE, analisis SWOT, dan QSPM di PT Migas Indo didapatkan hasil analisis PT Migas Indo perlu memberikan pelatihan dan seminar kepada perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) agar dapat bertahan”.

Berdasarkan penelitian oleh Ramadhan (2015) bahwa: “Hasil penelitian menunjukkan kinerja pegawai di Kantor JOB Pertamina-Talisman Jambi Merang belum bisa dibilang optimal. Masih terdapat beberapa faktor penghambat dalam mengoptimalkan kondisi kinerja pegawai. Faktor-faktor tersebut adalah faktor *personal*, faktor tim dan faktor sistem”. Pada saat dilakukan penelitian ini, terjadi perubahan sistem akibat wabah pandemik Virus Covid-19.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, tesis ini akan dilakukan di 12 (dua belas) perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS), dimana datanya akan diolah dengan menggunakan PLS-SEM. Dengan demikian, penelitian ini belum ada atau belum pernah dilakukan sebelumnya, sehingga hal tersebut sebagai hal baru untuk diteliti sebagai mengisi *research gap* dalam menganalisis kinerja industri minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau BUMS untuk memenuhi konsumsi bahan bakar minyak (BBM) dan gas di Indonesia. Berbagai analisis kinerja yang telah dibahas oleh Kuncoro, M (2015:115) dan David, Fred R (2017:120) yaitu mengenai kinerja di perusahaan minyak dan gas bumi dengan wilayah bisnis secara global seperti perusahaan Exxon-Mobil, British-Petroleum, dan Petronas.

Menurut Kuncoro, M. (2005:115) bahwa: “Perusahaan minyak seperti Exxon-Mobil dan Amoco British-Petroleum, telah lama menggunakan strategi integrasi vertikal. Mereka memiliki berbagai tingkat

dan jenis operasi bisnis dalam eksplorasi minyak, pengilangan, distribusi, dan penjualan baik dari sumur minyak hingga pompa gas”. Sedangkan untuk perusahaan milik negara Malaysia seperti Petronas menurut David, Fred R. (2017:120) bahwa: “*PETRONAS is pursuing backward integration by purchasing its ships to transport its oil and gas, especially its LNG. This will provide low cost, direct access to LNG shipping capacity. PETRONAS, operating the world’s first floating LNG facility, is also in the process of constructing one of the largest LNG facilities in British Columbia*”.

Bertitik tolak masalah dari fenomena diatas dan disebabkan belum diteliti *customer focus, operational excellence – cost leadership, strategic partnership*, dan *capability building* terhadap kinerja sebelumnya sehingga terdapat *research gap* di perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau BUMS di Indonesia, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian ini dengan judul: “**Pengaruh *Customer Focus, Operational Excellence - Cost Leadership, Strategic Partnership, dan Capability Building* Terhadap Kinerja Perusahaan (Survey Pada Perusahaan-perusahaan Minyak dan Gas Bumi/Migas Milik Swasta Atau Badan Usaha Milik Swasta/BUMS)**”.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang pada tesis di atas, maka masalahnya dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Bagaimana *customer focus, operational excellence - cost leadership,*

strategic partnership, dan *capability building* terhadap kinerja perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS).

2. Bagaimana pengaruh *customer focus*, *operational excellence - cost leadership*, *strategic partnership*, dan *capability building* terhadap kinerja perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) baik secara parsial dan simultan (gabungan).

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka tujuan pada tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis *customer focus*, *operational excellence - cost leadership*, *strategic partnership*, dan *capability building* terhadap kinerja perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS).
2. Untuk menganalisis pengaruh *customer focus*, *operational excellence - cost leadership*, *strategic partnership*, dan *capability building* terhadap kinerja perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS).

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Berdasarkan latar belakang, identifikasi masalah dan tujuan

penelitian di atas, maka hasil penelitian yang akan diperoleh, diharapkan dapat berguna untuk pengembangan ilmu pengetahuan (*basic*) dan pemecahan masalah yang dihadapi (*applied research*) sebagai berikut:

1.4.1 Pengembangan Ilmu Pengetahuan (Teori)

Hal baru dalam penelitian ini adalah ingin diketahui *customer focus*, *operational excellence – cost leadership*, *strategic partnership*, dan *capability building* terhadap kinerja yang belum pernah diteliti sehingga diharapkan dapat menambah ilmu pengetahuan dan memberikan kontribusi ke khasanah ilmu pengetahuan mengenai hubungan *customer focus*, *operational excellence - cost leadership*, *strategic partnership*, dan *capability building* terhadap kinerja perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) baik secara parsial dan simultan (gabungan).

1.4.2 Terapan Ilmu Pengetahuan (*Applied Research*)

Dalam penelitian ini, peneliti berusaha seoptimal mungkin dalam melakukan pendekatan terhadap permasalahan yang terjadi berdasarkan metode ilmiah. Hal tersebut diharapkan dapat memberikan manfaat untuk:

1. Penulis

Penulis dapat memperdalam pemahaman tentang permasalahan mengenai hubungan *customer focus*, *operational excellence - cost*

leadership, *strategic partnership*, dan *capability building* terhadap kinerja perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) sehingga hasilnya dapat menambah wawasan dan ilmu pengetahuan.

2. Perusahaan-Perusahaan Minyak dan Gas Bumi (Migas) Milik Swasta

Perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) dapat menggunakan hasil penelitian ini sebagai alternatif bahan masukan (*input*), serta alternatif bahan pertimbangan untuk kegiatan pemasaran (*marketing*) dan bisnis minyak dan gas bumi (migas).

1.5 Jadwal dan Lokasi Penelitian

1.5.1 Jadwal Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan selama tujuh (7) bulan, terhitung mulai bulan Juni 2021 hingga Desember 2021 seperti terlihat pada Tabel 1.1. sebagai berikut:

Tabel 1.1.
Jadwal Penelitian

No.	Uraian	Jadwal Penelitian						
		Juni 2021	Juli 2021	Agustus 2021	September 2021	Oktober 2021	November 2021	Desember 2021
1.	Proposal judul penelitian.							
2.	Sumber-sumber referensi dan daftar pustaka (Buku, artikel, dan jurnal-jurnal ilmiah).							
3.	Usulan penelitian (UP).							
4.	Penelitian <i>survey</i> dan data.							
5.	Penyusunan tesis dan revisi.							
6.	Sidang, persetujuan dan pengesahan tesis.							

1.5.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) seperti yang terlihat pada Tabel 3.1. dan Tabel 3.2. di Bab III.