

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Menurut Anthony, R.N. dan Govindarajan, V. (2008:1) mendefinisikan penelitian mengenai perusahaan di dalam industri bahwa: “Penelitian mengungkapkan peran penting yang dimainkan oleh kondisi industri dalam kinerja perusahaan individu”. Di industri minyak dan gas (migas) terdapat perusahaan milik pemerintah dan milik swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) dalam memenuhi kebutuhan konsumen, dengan demikian persaingan bisnis tidak bisa dihindarkan untuk mendapatkan tujuan organisasi. Sehingga diperlukan analisis dan evaluasi persaingan agar manajemen dapat memutuskan dimana akan bersaing dan bagaimana menentukan posisi dalam menghadapi pesaing pada setiap pasar sasaran”.

Pasar sasaran minyak dan gas bumi (migas) terdiri di hampir semua sektor seperti yang disebutkan di dalam laporan Pertamina tahun 2017 (2018:162) yang menyatakan bahwa: “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)”. Sehingga diperlukan volume produksi minyak dan gas bumi (migas) yang mencukupi untuk memenuhi kebutuhan konsumen minyak dan gas bumi setiap hari.

Berdasarkan data Kementerian ESDM di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:162) mengenai jumlah cadangan minyak dan gas bumi (migas) dari tahun 2005 hingga saat ini menyatakan 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”. Berdasarkan data Kementerian ESDM di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 tersebut, maka perusahaan minyak dan gas bumi (migas) swasta atau Badan Usaha Milik Swasta (BUMS) harus dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan menerapkan strategi pemasaran yang efektif, efisien, dengan biaya yang kompetitif.

Strategi pemasaran diperlukan perusahaan milik swasta atau BUMS agar dapat bersaing secara profesional dan menentukan posisinya pada setiap pasar sasaran untuk mendapatkan keuntungan (*profit*) dalam memenuhi kebutuhan konsumen minyak dan gas bumi (migas). Menurut

Collis dan Montgomery di dalam Kuncoro, M. (2005:110) bahwa: “Strategi menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang, mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi, dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut sehingga diperlukan suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya”.

Di Indonesia, strategi bisnis minyak dan gas bumi (migas) dibuat dan diimplementasikan oleh PT Pertamina (Persero) sebagai perusahaan milik negara. Secara spesifik, strategi perusahaan 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”.

Strategi pemasaran PT Pertamina (Persero) yang diimplementasikan di pasar Indonesia dilakukan oleh Direktorat Pemasaran berdasarkan Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:159) dengan menyatakan bahwa “Strategi PT Pertamina (Persero) tersebut terdiri dari 4 (empat) strategi utama yaitu sebagai berikut:

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:

- 2.1. Efisien, yang diarahkan pada biaya yang kompetitif pada pasokan dan rantai pasokan operasi, *corporate center* yang ramping dan efektif untuk mendukung operasi dengan biaya yang kompetitif, dan respon yang cepat dalam memenuhi kebutuhan dan terhadap perubahan yang terjadi di pasar.
- 2.2. *Excellent*, dengan menekankan pada volume dan kontribusi *profit* di seluruh fungsi layanan, termasuk Kantor Pusat Pertamina.
3. *Strategic partnership*, yaitu menjalin kerja sama dengan mitra bisnis strategis untuk mengisi kekurangan dalam menghadapi persaingan. Sehingga tujuan pokok *strategic partnership* adalah meningkatkan kapabilitas di beberapa aspek melalui kerja sama dengan mitra kelas dunia atau perusahaan terkemuka di bidangnya masing-masing yang relevan dengan bisnis Pertamina termasuk melakukan sinergi dengan Anak Perusahaan.
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”.

Implementasi strategi yang berhasil, diperlukan pemahaman dan komitmen dari karyawan dalam suatu perusahaan. Menurut David, Fred R. (2011) bahwa: “Kurang dari 10% strategi yang diformulasikan sukses

diimplementasikan. Implementasi strategi secara langsung mempengaruhi kehidupan dari para manajer, manajer divisi, manajer departemen, manajer penjualan, manajer produk, manajer proyek, manajer personalia, manajer HRD, supervisor, dan semua karyawan. Pada beberapa situasi, tiap orang mungkin tidak terlibat dalam proses *strategy formulation* (penyusunan strategi) secara keseluruhan serta mungkin tidak menghargai, mengetahui, atau menerima apa yang dikerjakan dalam penyusunan strategi. Manajer dan karyawan yang tidak memahami perusahaan dan tidak berkomitmen terhadap perusahaan, mungkin akan mencoba menyabotase strategi *implementation* dengan harapan agar organisasi kembali menggunakan cara yang lama”.

Dengan demikian, perusahaan swasta atau badan usaha milik swasta (BUMS) di Indonesia harus mengimplementasikan strategi pemasaran dari PT Pertamina (Persero) yang berasal dari Direktorat Pemasaran Pertamina untuk memenuhi kebutuhan akan konsumsi bahan bakar minyak (BBM) dan gas. Strategi pemasaran tersebut terdiri dari *customer focus*, *operational excellence – cost leadership*, *strategic partnership*, dan *capability building* sehingga dapat mencapai kinerja perusahaan yang baik.

Pernyataan ini sejalan dengan pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja PT Pertamina (Persero) melalui penelitian yang dilakukan oleh Widha, D. dan Retno, K. (2013) bahwa: “Budaya organisasi di PT Pertamina (Persero) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pertamina, dengan kategori baik”. Hasil penelitian lainnya yang

sudah dilakukan yaitu penelitian oleh Kristanto, H. dan Mahfud, S (2017) di PT Migas Indo yang membuktikan bahwa: “Berdasarkan hasil analisis PESTEL, *Five Forces Model of Competition*, Matriks EFE-IFE, analisis SWOT, dan QSPM maka PT Migas Indo perlu memberikan pelatihan dan seminar kepada perusahaan-perusahaan minyak dan gas bumi (migas) agar dapat bertahan”. Pada tesis ini, hal utama yang harus diperhatikan dalam strategi pemasaran oleh perusahaan-perusahaan migas milik swasta atau BUMS yaitu *customer focus* atau fokus pada pelanggan.

2.1.1 Customer Focus

Konsumen memiliki peranan penting dalam pembelian produk dan jasa. Berdasarkan grafik di Gambar 1.1 dimana konsumsi minyak dan gas bumi di Indonesia dibandingkan dengan kemampuan pasokan domestiknya, maka penulis memiliki kesimpulan bahwa setelah tahun 2015 hingga 2050, konsumsi minyak dan gas bumi (migas) atau permintaan minyak dan gas bumi (migas) mengalami tren yang cenderung tinggi dibandingkan dengan pasokan domestiknya di Indonesia. Sehingga, setelah tahun 2015 hingga tahun 2050 dipastikan pasokan minyak dan gas bumi (migas) tidak dapat memenuhi permintaan konsumen migas di Indonesia.

Untuk memenuhi permintaan konsumen diperlukan strategi pemasaran PT Pertamina (Persero) yang diimplementasikan melalui Direktorat Pemasaran yang terdiri dari 4 (empat) strategi utama, salah satu

diantaranya yaitu *customer focus*.

Secara spesifik mengenai orientasi *customer focus* dalam laporan Pertamina tahun 2017 (2018:61) menyatakan bahwa: “*Customer focus* atau fokus pada pelanggan berorientasi pada kepentingan pelanggan dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan”.

2.1.1.1 Pengertian *Customer Focus*

Dalam laporan Pertamina tahun 2017 (2018:159) menyatakan bahwa: “*Customer focus* yaitu mewujudkan kapasitas dan kemampuan pelayanan kelas dunia terhadap pelanggan (*world class customer service capabilities*)”. Dengan demikian akibat tren pasokan migas yang cenderung turun dari tahun 2015 hingga tahun 2050 dibandingkan permintaan konsumen, dapat mengakibatkan persaingan bisnis. Menurut Tjiptono (2001:23) menyatakan bahwa: “Persaingan bisnis dewasa ini berlangsung semakin ketat akibat perubahan teknologi, perkembangan dunia bisnis serta perubahan kebutuhan konsumen. Agar dapat bersaing dalam bisnis yang kompetitif, pelaku bisnis harus mengetahui berbagai kebutuhan dan keinginan konsumen”. Agar perusahaan milik swasta atau BUMS dapat bertahan dalam persaingan bisnis migas, maka perusahaan migas milik swasta atau BUMS harus dapat memenuhi kebutuhan konsumen dengan memberikan rasa puas pada konsumen.

Oleh karena itu, kepuasan konsumen migas sangat penting untuk diperhatikan oleh perusahaan migas milik swasta atau BUMS terutama

dalam menghadapi persaingan bisnis. Pernyataan ini sesuai dengan hasil penelitian yang sudah 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 dari *total quality management* di dalam penelitian tersebut yaitu fokus pelanggan. Fokus pelanggan yang terdiri dari interaksi karyawan saat melayani konsumen, interaksi karyawan saat memberikan informasi, interaksi karyawan saat konsumen memberi pertanyaan, dan kesempatan menyampaikan pertanyaan serta keluhan mampu memediasi *total quality management* (TQM) terhadap kepuasan konsumen”.

2.1.1.2 Tujuan *Customer Focus*

Menurut Andre (2014) di dalam penelitian Kastawan (2018) bahwa: “Kepuasan pelanggan telah menjadi konsep sentral dalam teori dan praktik pemasaran, serta merupakan salah satu tujuan esensial bagi aktivitas bisnis. Pada hakikatnya tujuan bisnis adalah untuk menciptakan dan mempertahankan para pelanggan.

Berdasarkan hasil penelitian Mononimbar (2013) yang mengatakan bahwa: ”Terbentuknya kepuasan pelanggan bisa menghasilkan beberapa manfaat, yaitu sebagai berikut:

1. Keharmonisan antara perusahaan dan pelanggannya.
2. Terciptanya pembelian ulang dan kesetiaan pelanggan.

3. Terciptanya rekomendasi dari mulut ke mulut yang memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Pelanggan yang puas akan kembali dan terus menggunakan jasa atau produk yang membuat ia puas sedangkan pelanggan yang tidak puas atau kecewa akan memberikan respon yang lebih buruk dua kali lipat mengenai pengalaman buruknya”.

2.1.1.3 Dimensi Kepuasan Pelanggan

Menurut Fandy Tjiptono (2014:353) menyatakan bahwa: “Dalam mempertahankan pelanggan merupakan hal penting daripada memikat pelanggan baru. Oleh karena itu, terdapat 5 (lima) dimensi untuk mengukur kepuasan pelanggan yaitu sebagai berikut:

1. Melakukan pembelian ulang

Pelanggan yang merasa puas dengan suatu produk yang telah dikonsumsi akan melakukan pembelian produk tersebut secara berulang.

2. Kesiediaan merekomendasikan

Setelah pelanggan merasa puas, mereka akan merekomendasikannya kepada kerabat, keluarga, teman, dan lain – lainnya.

3. Kurang memperdulikan produk pesaing

Ketika konsumen merasa puas mereka cenderung mengabaikan perusahaan-perusahaan lain yang juga memproduksi barang atau menyediakan jasa yang sama.

4. Membeli produk yang lain dari perusahaan yang sama

Konsumen bersedia untuk membeli produk lain yang ditawarkan oleh perusahaan yang sama.

5. Menawarkan ide produk atau jasa kepada perusahaan

Konsumen bersedia untuk menawarkan ide – ide baru seperti produk atau jasa demi kemajuan perusahaan”.

2.1.1.4 Indikator *Customer Focus*

Dalam mempertahankan kepuasan pelanggan dan untuk mewujudkan kapasitas dan kemampuan pelayanan kelas dunia terhadap pelanggan (*world class customer service capabilities*) perusahaan harus dapat mempertahankan pangsa pasar. Menurut Hunger, J.D. dan Wheelen, T.L. (2001:273) bahwa: ”Perusahaan harus dapat mempertahankan pangsa pasar yaitu dengan meniru dan jangan inovasi, menekankan ukuran produk yang lebih besar atau produk yang lebih tahan lama untuk mempertahankan pelanggan sekarang, dan menaikkan *switching cost* merek dengan menawarkan layanan khusus pada pelanggan”.

Berdasarkan penelitian Almansour (2012) menyatakan bahwa: “Variabel fokus pelanggan diukur dengan sejumlah indikator yaitu:

1. Program untuk mengimplementasikan pelayanan *customer*;
2. *Top Management* terlibat dalam kualitas perencanaan;
3. Terintegrasi antara materi *training* dengan proses kerja;
4. Memasukkan umpan balik dari *customer*;

5. Teknik untuk menentukan kepuasan *customer*, dan;
6. Pemberian dukungan keuangan oleh *Top Management*”.

Hasil penelitian oleh Febrianti dan Kastawan (2018) menemukan bahwa: “Variabel fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, dan kerjasama tim secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. Kepuasan pelanggan mempunyai peran penting yang akan menentukan bahwa pelanggan tersebut akan membeli kembali produk atau jasa yang kita tawarkan atau akan memberikan kesan buruk dibenak pelanggan dan akan menyebabkan pelanggan tersebut tidak akan membeli produk atau jasa yang dimiliki perusahaan”.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas maka penulis memiliki kesimpulan bahwa indikator fokus pelanggan atau *customer focus* untuk tesis ini adalah sebagai berikut:

1. Program untuk mengimplementasikan pelayanan *customer*.

Pelayanan *customer* erat kaitannya dengan kualitas pelayanan sebagai bentuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan. Menurut Tjiptono (2001:267) bahwa: “Kualitas pelayanan atau *service quality* adalah upaya memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan konsumen. Untuk memberikan pelayanan yang berkualitas, perusahaan dapat memperhatikan 5 (lima) indikator dari kualitas pelayanan yaitu *tangibles* atau bukti fisik, *empathy* atau perhatian, *responsiveness* atau daya tanggap,

reliability atau keandalan, dan *assurance* atau jaminan”. Dengan demikian, penulis mengambil kesimpulan bahwa kualitas pelayanan yang sesuai dengan harapan konsumen sebagai pencapaian fokus pada pelanggan atau *customer focus* secara profesional.

Customer focus (fokus pada pelanggan) di industri minyak dan gas Indonesia merupakan bagian dari budaya organisasi PT Pertamina (Persero). Dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:61) menyatakan bahwa: “*Customer focus* berorientasi pada kepentingan pelanggan, dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan”.

“Dalam Budaya organisasi inilah yang membedakan PT. Pertamina (Persero) dengan para pesaingnya yang lain. Budaya organisasi tersebut dikenal dengan *core values* PT. Pertamina (Persero)” (Laporan Pertamina Tahun 2017, 2018:202).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kampakaki dan Papatthaniou (2016) bahwa: “Dimensi pelayanan yang paling berkontribusi dalam kepuasan konsumen adalah *assurance* dan *reliability*”. Sedangkan pada hasil penelitian yang dilakukan oleh Prasojo dan Wahyuati (2016) bahwa: “Dimensi *responsiveness* merupakan dimensi pelayanan yang paling dominan dalam kepuasan konsumen”.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *customer focus* pada tesis ini yaitu program untuk mengimplementasikan pelayanan *customer* dengan berorientasi pada

kepentingan pelanggan, dan berkomitmen untuk memberikan pelayanan terbaik kepada pelanggan.

2. *Top Management* terlibat dalam kualitas perencanaan.

Perencanaan merupakan proses dari manajemen pemasaran. Menurut Kotler dan Keller (2016:27) bahwa: “Manajemen pemasaran adalah sebuah proses perencanaan dan pelaksanaan konsepsi dalam penentuan harga, promosi, dan distribusi barang, jasa dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang ingin memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi”. Kualitas perencanaan untuk perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau BUMS merupakan bagian dari visi dan misi PT Pertamina (Persero).

Menurut Kotler dan Armstrong (2012:30) bahwa: “Manajemen pemasaran adalah sebuah analisis, perencanaan, implementasi, pengendalian diri dari program-program yang sengaja dirancang untuk mengenai sasaran guna mencapai tujuan perusahaan”.

Di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:60) menyatakan bahwa: “Visi dan misi perusahaan telah dibahas dan disetujui oleh Dewan Komisaris, Direksi, dan Pemegang Saham pada tanggal 14 Juni 2011 dalam Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa (RUPSLB) untuk menetapkan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) tahun 2011 - 2015. Sementara tujuan perusahaan terbaru telah disahkan bersamaan dengan pengesahan

RJPP 2015 - 2019 pada tanggal 23 Desember 2015. Visi Pertamina yaitu: menjadi Perusahaan Energi Nasional Kelas Dunia”.

Misi PT Pertamina (Persero) di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:164) menyatakan bahwa: “Misi Pertamina yaitu menjalankan usaha minyak, gas, serta energi baru dan terbarukan secara terintegrasi, berdasarkan prinsip-prinsip komersial yang kuat. Maka tujuan perusahaan PT Pertamina (Persero), sebagai berikut:

1. Melaksanakan dan menunjang kebijakan dan Program Pemerintah di bidang Ekonomi dan Pembangunan Nasional pada umumnya, terutama di bidang Penyelenggaraan Usaha Minyak dan Gas Bumi baik di dalam maupun luar negeri serta kegiatan lain yang terkait atau menunjang kegiatan usaha di bidang minyak dan gas bumi tersebut serta;
2. Pengembangan optimalisasi sumber daya yang dimiliki Perseroan untuk menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat serta mengejar keuntungan guna meningkatkan nilai Perseroan dengan menerapkan prinsip-prinsip Perseroan Terbatas”.

Hasil penelitian mengenai kualitas perencanaan yang dilakukan oleh Yoshana (2020) mengatakan bahwa: “Penyebab terjadinya penurunan penjualan yang terus menurun adalah perusahaan PT ABC tidak memiliki keselarasan implementasi strategi. Ada proses perencanaan strategi perusahaan tetapi tidak semua manajer dan karyawan memahami

kontribusi mereka untuk mendukung kinerja perusahaan sesuai analisis internal dan eksternal. Hal ini membuat PT ABC memiliki keunggulan kompetitif yang rendah dalam persaingan”.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *customer focus* pada tesis ini yaitu *Top Management* terlibat dalam kualitas perencanaan melalui visi dan misi Perusahaan untuk pengembangan optimalisasi sumber daya yang dimiliki Perseroan agar dapat menghasilkan barang dan/atau jasa yang bermutu tinggi.

3. Terintegrasi antara materi *training* dengan proses kerja.

“Ada beberapa hal yang diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dengan baik atau dengan kata lain dapat meningkatkan kinerja” (Bacal, 2001). “Diantaranya para karyawan perlu mengetahui pekerjaan apa yang diharapkan. Hal ini diketahui melalui *job desk* yang diberikan untuk masing-masing karyawan. Sehingga karyawan mengerti pekerjaan yang harus dikerjakan dan mengetahui target-target pekerjaan yang diharapkan oleh perusahaan, para karyawan memerlukan umpan balik yang spesifik dan teratur tentang kinerjanya. Seperti adanya penilaian tentang kinerja karyawan yang dilakukan dua kali dalam satu tahun, yaitu pada pertengahan dan akhir tahun. Para karyawan perlu mengerti apa dan bagaimana hubungan antara pekerjaannya dan pekerjaan orang lain, sasaran unit kerja dan misi keseluruhan” (Widha D. dan Retno K., 2013).

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *customer focus* pada tesis ini yaitu terintegrasi antara materi *training* dengan proses kerja melalui *job desk* yang diberikan untuk masing-masing karyawan. Para karyawan perlu mengerti apa dan bagaimana hubungan antara pekerjaannya dan pekerjaan orang lain, sasaran unit kerja, dan misi keseluruhan.

4. Memasukkan umpan balik dari *customer*

Produk, jasa, atau bentuk tawaran (*market offering*) lain merupakan respon dari pemasar yang berusaha membantu memecahkan masalah konsumen dalam bentuk merancang konsep produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan atau selera konsumen ((Kotler, P. dan Keller, K.L. (2006) di dalam Sumarwan, U., 2015:7)). Masalah konsumen terhadap konsumsi minyak dan gas bumi (migas) tentang baku mutu emisi gas buang kendaraan bermotor.

Dalam laporan Pertamina tahun 2017 (2018:170) menyatakan bahwa: “Pertamina terus berupaya untuk menghasilkan produk dengan kualitas tinggi yang memenuhi aspek keamanan, baik dalam proses produksi, distribusi, hingga pemakaian oleh konsumen akhir. Salah satu regulasi yang menjadi acuan produk BBM Pertamina adalah Peraturan Menteri Lingkungan Hidup dan Kehutanan nomor P.20/MENLHK/SETJEN/KUM.1/3/2017 tentang Baku Mutu Emisi Gas Buang Kendaraan Bermotor Tipe Baru Kategori M, Kategori N, dan

Kategori O yang pada mengatur batas maksimal kandungan sulfur gas buang kendaraan bermotor transportasi darat sebesar 50 ppm baik yang berbahan bakar diesel, bensin, maupun LPG/gas”.

Berdasarkan kajian pustaka diatas, maka salah satu indikator *customer focus* pada tesis ini yaitu memasukkan umpan balik *customer* untuk membantu memecahkan masalah konsumen dalam bentuk konsep produk atau jasa yang sesuai dengan kebutuhan atau selera konsumen.

5. Teknik untuk menentukan kepuasan *customer*.

“Tawaran pasar akan berhasil jika tawaran itu memberikan nilai dan kepuasan bagi pembeli yang dijadikan pasar target. Nilai (*value*) terutama ditentukan oleh kombinasi kualitas, layanan, dan harga. Peningkatan kualitas dan layanan akan meningkatkan nilai, sedangkan penurunan harga akan meningkatkan nilai dapat juga didefinisikan sebagai rasio antara apa yang diperoleh pelanggan dengan apa yang dibayarkan oleh pelanggan. Apa yang diperoleh pelanggan disebut manfaat, yang terdiri dari manfaat fungsional dan manfaat emosional. Apa yang dibayarkan oleh pelanggan disebut biaya, yang terdiri dari biaya moneter, biaya waktu, biaya energi, dan biaya listrik” ((Kotler, P. dan Keller, K.L. (2006) di dalam Sumarwan, U., 2015:7)).

Menurut Tjiptono (2001:23) bahwa: “Ada beberapa metode yang dapat digunakan setiap perusahaan untuk mengukur dan memantau kepuasan pelanggannya juga pesaingnya, yaitu:

1. Sistem keluhan dan saran (*complaint and suggestion system*).

Perusahaan meminta keluhan dan saran dari pelanggan dengan membuka kotak saran baik melalui surat, telepon bebas pulsa, *customer bot line*, kartu komentar, kotak saran maupun berbagai sarana keluhan lainnya. Informasi ini dapat memungkinkan perusahaan mengantisipasi dan cepat tanggap terhadap kritik dan saran tersebut, konsumen akan menilai kecepatan dan ketanggapan perusahaan dalam menangani kritik dan saran yang diberikan.

2. Survei kepuasan pelanggan (*customer satisfaction systems*)

Perusahaan melakukan survei untuk mendeteksi komentar pelanggan. Diharapkan dari survei ini mendapat umpan balik yang positif dari konsumen. Ini dapat dilakukan melalui pos, telepon, atau wawancara pribadi atau pelanggan diminta mengisi angket.

3. Pembeli bayangan (*ghost shopping*)

Perusahaan menempatkan orang tertentu baik orang lain maupun dari *level* manajemen sendiri sebagai pembeli ke perusahaan lain atau ke perusahaan sendiri. Pembeli bayangan ini akan memberikan laporan keunggulan dan kelemahan petugas pelayan yang melayaninya. Juga dilaporkan segala sesuatu yang bermanfaat sebagai bahan pengambilan keputusan oleh manajemen. Hal ini sebagai upaya mencari solusi dari sudut pandang konsumen.

4. Analisis pelanggan yang lari (*lost customer analysis*)

Pelanggan yang hilang akan dihubungi, kemudian diminta alasan untuk mengungkapkan mengapa mereka berhenti. Pindah ke perusahaan lain adalah suatu masalah yang terjadi yang tidak bisa diatasi atau terlambat diatasi”.

Hasil penelitian ini oleh Harun (2016) membuktikan bahwa: “Nilai rata-rata kepuasan sudah mencapai angka 4 yang berarti sangat puas. Sehingga *customer service* tetap mempertahankan kepuasan nasabahnya”.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *customer focus* pada tesis ini yaitu teknik untuk menentukan kepuasan *customer* dengan memberikan nilai (*value*) dan kepuasan bagi pembeli.

6. Pemberian dukungan keuangan oleh *Top Management*.

“Pertamina menunjukkan keandalannya untuk menghadapi tantangan global di industri migas, di mana volatilitas harga minyak dunia merupakan kondisi yang memberikan tantangan tersendiri bagi perusahaan. Berbagai strategi yang tepat telah diterapkan Pertamina guna menyikapi kondisi ini hingga di tahun 2017. Perusahaan tetap mampu bergerak maju dengan membukukan kinerja keuangan yang sehat. Selanjutnya, kemampuan Pertamina untuk bertahan dalam situasi yang sulit ini telah meningkatkan keandalan dan kesiapan perusahaan dalam menghadapi perubahan situasi global di masa mendatang” (Laporan Pertamina tahun 2017, 2018:1).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Widha D. Dan Retno K. (2013) mengatakan bahwa: “Bila dilihat dari laporan keuangannya, Pertamina melakukan pencapaian laba usaha, penjualan, dan pendapatan usaha dari tahun ke tahun selalu meningkat. Kinerja perusahaan yang meningkat, mengindikasikan bahwa kinerja dari masing-masing karyawan pun baik”.

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.

“Menurut teori ekonomi makro, keseimbangan internal dalam pasar produk adalah antara investasi dan tabungan yang sangat dikenal *Investment-Saving Equilibrium* (ISE). Sejak krisis tahun 1997, laju pertumbuhan ekonomi jatuh, dengan laju pertumbuhan negatif yang terjadi karena rendahnya investasi” (Situmorang, 2011:67-68).

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *customer focus* pada tesis ini yaitu pemberian dukungan keuangan oleh *Top Management* sesuai dengan pencapaian laba usaha, penjualan, dan pendapatan usaha perusahaan dari tahun ke tahun.

2.1.2 Operational Excellence - Cost Leadership

Menurut Porter di dalam David, Fred R. (2011:31) bahwa: “Strategi memungkinkan organisasi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dari 3 (tiga) landasan yang berbeda: kepemimpinan biaya, diferensiasi, dan fokus”.

Berdasarkan penelitian Nursyamsiah (2005) bahwa: “Perusahaan yang menggunakan strategi biaya rendah mempunyai ciri menekankan kepemimpinan biaya menyeluruh dalam industrinya. Komponen-komponen penting dari strategi ini adalah efisiensi bidang operasional, kontrol biaya yang ketat, meminimalkan biaya R&D, fasilitas yang efisien. Sedangkan strategi diferensiasi lebih menekankan pada penciptaan produk yang unik dan dapat menerapkan harga yang tinggi karena keunikan atribut-atributnya”. Strategi pemasaran yang digunakan dalam tesis ini yaitu strategi *operational excellence* dan strategi keunggulan atau kepemimpinan biaya (*cost leadership*), sehingga strategi diferensiasi tidak digunakan. Hal ini sesuai dengan strategi pemasaran Pertamina.

Dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:159) menyatakan bahwa: “Strategi pemasaran Pertamina yang diimplementasikan melalui Direktorat Pemasaran terdiri dari 4 (empat) strategi utama, salah satu diantaranya yaitu *operational excellence* dan *cost leadership*”.

2.1.2.1 Pengertian *Operational Excellence - Cost Leadership*

Menurut Porter di dalam David, Fred R. (2011:31) bahwa: “Keunggulan/kepemimpinan biaya (*cost leadership*) menekankan

produksi produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Agar *cost leadership* berhasil, perusahaan harus memastikan bahwa total biaya diseluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Terdapat 2 (dua) cara untuk mencapai hal tersebut:

1. Menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai secara lebih efektif daripada pesaing dan mengontrol berbagai faktor yang mungkin mendongkrak biaya aktivitas rantai nilai.
2. Memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeliminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya.

Dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:13) bahwa: “Tema strategi bisnis sektor bisnis hilir adalah *profitable downstream*, yaitu meningkatkan keuntungan melalui peningkatan daya saing, efisiensi serta optimasi operasional kilang terhadap produk yang bernilai jual, melalui strategi sebagai berikut:

1. Memenuhi kebutuhan produk hilir domestik dengan *supply chain* yang kompetitif;
2. Meningkatkan margin hilir melalui peningkatan efisiensi operasional dan produk bernilai tinggi;
3. Mengembangkan proyek investasi untuk meningkatkan kapasitas infrastruktur yang akan memberikan keuntungan optimal pada periode lima tahun mendatang (2016-2020);

4. Mengutamakan pelanggan untuk mewujudkan kapabilitas pelayanan kelas dunia terhadap *customer*;
5. Mewujudkan *operational excellence* dan *cost leadership*;
6. Menjalinkan kemitraan strategis untuk bersinergi dalam menghadapi persaingan;
7. Membangun kapabilitas kelas dunia melalui pembangunan kapabilitas organisasi kelas dunia baik dari sisi aspek fisik (pembangunan infrastruktur), sumber daya manusia maupun kesisteman. Proses bisnis terus disempurnakan agar mencapai *lean operation* untuk mendukung para tenaga penjualan sebagai ujung tombak penjualan”.

2.1.2.2 Strategi Generik Porter

Menurut Porter di dalam David, Fred. R. (2011:31-32) bahwa: “Strategi *generic* Porter terdiri dari 3 (tiga) landasan yaitu sebagai berikut:

1. Keunggulan/kepemimpinan biaya (*cost leadership*)

Menekankan pemroduksian produk-produk yang distandarisasi dengan biaya per unit yang sangat rendah untuk para konsumen yang peka terhadap harga. Agar *cost leadership* berhasil, perusahaan harus memastikan bahwa total biaya diseluruh rantai nilainya lebih rendah dari total biaya pesaing. Terdapat 2 (dua) cara untuk mencapai hal tersebut:

1. Menjalankan aktivitas-aktivitas rantai nilai secara lebih efektif daripada pesaing dan mengontrol berbagai faktor yang mungkin mendongkrak biaya aktivitas rantai nilai.

2. Memperbarui keseluruhan rantai nilai perusahaan untuk mengeleminasi atau memangkas aktivitas-aktivitas yang menambah biaya.

Strategi *cost leadership* akan efektif dalam kondisi-kondisi sebagai berikut:

1. Ketika persaingan harga antar penjual pesaing sangat ketat.
2. Ketika produk penjual pesaing pada pokoknya sama dan pasoknya tersedia dari semua penjual.
3. Ketika ada beberapa cara untuk mencapai diferensiasi produk yang memiliki nilai bagi pembeli.
4. Ketika sebagian besar pembeli menggunakan produk dengan cara yang sama.
5. Ketika pembeli hanya mengeluarkan sedikit biaya untuk berpindah dari satu penjual ke penjual yang lain.
6. Ketika pembeli begitu besar dan memiliki daya tawar yang signifikan untuk meminta penurunan harga.
7. Ketika pendatang industri baru menggunakan harga perkenalan yang rendah untuk menarik pembeli dan membangun basis konsumen”.

Menurut Porter, M.E. di dalam Haq, Husnul et. al (2017) bahwa: “Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk yang berbiaya rendah, bukan kedua-duanya”. Berdasarkan prinsipnya itu Porter menyatakan ada 3 (tiga) prinsip *generic strategic*, yaitu strategi kepemimpinan biaya rendah (*overall cost*

leadership), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*).

2. Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi memiliki ciri dimana menurut Porter, M.E. di dalam Haq, Husnul et. al (2017) mengatakan bahwa: “Cirinya adalah perusahaan memutuskan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dibandingkan produk pesaing. Pelanggan diharapkan mau membeli dengan harga mahal karena adanya perbedaan itu”.

3. Strategi Fokus

Strategi *focus* memiliki ciri dimana menurut Porter, M.E. di dalam Haq, Husnul et. al (2017) bahwa: “Cirinya adalah perusahaan mengkonsentrasikan pada pangsa pasar tertentu untuk menghindari dari pesaing”.

2.1.2.3 Fungsi Biaya/Operasi

Fungsi produksi/operasi suatu bisnis terdiri dari semua aktivitas yang mengubah semua input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi berkaitan dengan input, transformasi, dan output yang berbeda-beda di industri dan pasar. Menurut Roger Schroeder (2008:18) bahwa: “Manajemen produksi/operasi terdiri atas 5 (lima) fungsi atau area keputusan, yaitu:

1. *Process*, contoh: pemilihan teknologi, layout fasilitas, analisis alur proses, lokasi fasilitas, *line balancing*, *control proses*, dan analisis transportasi. Jarak antara bahan mentah ke tempat produksi terhadap pelanggan menjadi pertimbangan utama.
2. *Capacity*, contoh: *forecasting*, perencanaan fasilitas, perencanaan keseluruhan, penjadwalan, perencanaan kapasitas, dan analisis antrian. Pemanfaatan fasilitas menjadi pertimbangan utama.
3. *Inventory*, contoh: mengatur level bahan mentah, bahan setengah jadi, dan barang jadi, khususnya mempertimbangkan apa yang harus dipesan, kapan dipesan, berapa yang dipesan, dan material yang ditangani.
4. *Workforce*, contoh: mengatur karyawan terampil, tidak terampil, klerikal, dan manajerial dengan memperhatikan desain pekerjaan, pengukuran pekerjaan, penyuburan pekerjaan, standar kerja, dan teknik motivasi.
5. *Quality*, keputusan ini dicapai dengan meyakinkan bahwa barang dan jasa yang berkualitas tinggi diproduksi dengan memperhatikan *quality control*, *sampling*, pengujian, jaminan kualitas, dan *control biaya*”.

2.1.2.4 Indikator *Operational Excellence - Cost Leadership*

Menurut Kaplan dan Norton di dalam penelitian Priorita (2018) bahwa: “Pada tahap pertumbuhan (*growth*), perusahaan harus memiliki potensi untuk berkembang, yang dapat diciptakan dengan melakukan pengembangan suatu produk atau jasa baru beserta fasilitas pendukungnya, menambah kemampuan operasional, membangun sistem, infrastruktur dan jaringan distribusi yang

akan mendukung hubungan global, serta mengasuh dan mengembangkan hubungan dengan pelanggan. Banyaknya aktivitas dan biaya yang dikeluarkan pada tahap pertumbuhan mengakibatkan beberapa perusahaan secara aktual berada dalam *cash flow* negatif dan pengembalian atas modal yang rendah. Investasi jangka panjang yang dilakukan perusahaan memakan biaya yang lebih besar daripada jumlah pemasukan yang mampu dihasilkan dari operasional bisnis”.

Dalam tahap pertumbuhan perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau BUMS, operasional bisnis harus diarahkan pada biaya yang kompetitif sehingga diperlukan strategi pemasaran *operational excellence* dan *cost leadership*. Kriteria pengukuran dari *operational excellence* dan *cost leadership* berdasarkan Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:159) yang dijadikan indikator untuk tesis ini yaitu:

1. Efisien yang diarahkan pada biaya yang kompetitif pada pasokan dan rantai pasokan operasi.

Menurut Porter di dalam Kuncoro, M (2006:86) bahwa: “Bisnis suatu perusahaan dapat digambarkan dengan baik dengan *value chain*, dimana total pendapatan dikurangi total biaya semua aktivitas yang dipakai untuk mengembangkan dan memasarkan produk atau jasa yang menghasilkan suatu nilai. *Value Chain Analysis* (VCA) adalah suatu proses dimana suatu perusahaan menentukan biaya-biaya yang berhubungan dengan aktivitas organisasi mulai dari membeli bahan baku, memproduksi barang, hingga

memasarkannya. VCA bertujuan untuk mengidentifikasi dimana letak keuntungan dan kerugian biaya rendah disepanjang rantai nilai dari bahan baku hingga aktivitas pelayanan pelanggan”.

Menurut Kotler, P. dan Keller, K.L. (2006) di dalam Sumarwan, U., (2015:64) bahwa: “Konsumen membayar sejumlah harga yang dianggap memadai, dan produsen menerima sebagai pengganti biaya produksi dan pemasaran, *plus* keuntungan yang wajar”.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *operational excellence* dan *cost leadership* pada tesis ini yaitu efisien yang diarahkan pada biaya yang kompetitif pada pasokan dan rantai pasokan operasi.

2. Efisien yang diarahkan pada *corporate center* yang ramping dan efektif untuk mendukung operasi dengan biaya yang kompetitif.

Strategi korporat menurut Coulter di dalam Kuncoro, M. (2005:110) bahwa: “Strategi yang menitikberatkan pada pertanyaan jangka panjang dan luas mengenai bisnis apa yang akan dimasuki oleh suatu organisasi dan apa yang diinginkan dalam bisnis tersebut. Sedangkan strategi korporat menurut Collis dan Montgomery di dalam Kuncoro, M. (2005:110) bahwa: “Suatu cara bagaimana perusahaan menciptakan nilai melalui konfigurasi dan koordinasi dari aktivitas multipasarnya”. Sehingga agar dapat bertahan untuk jangka panjang dalam menciptakan nilainya maka perusahaan milik swasta atau BUMS harus efisien dan efektif untuk mendukung operasi

dengan biaya kompetitif di dalam bisnis minyak dan gas bumi.

Berdasarkan kajian pustaka, maka salah satu indikator *operational excellence* dan *cost leadership* pada tesis ini yaitu efisien yang diarahkan pada *corporate center* yang ramping dan efektif untuk mendukung operasi dengan biaya yang kompetitif agar dapat mencapai pertumbuhan perusahaan.

3. Efisien yang diarahkan pada respon yang cepat dalam memenuhi kebutuhan dan terhadap perubahan yang terjadi di pasar.

Menurut David, Fred. R (2009:23) bahwa: “Implikasi strategi menyediakan *customer service* yang bagus terhadap produksi/operasi yaitu sebagai berikut:

1. Membutuhkan karyawan yang sangat terampil dan gaji yang lebih tinggi;
2. Membutuhkan lebih banyak orang pelayanan, *service parts*, dan peralatan;
3. Membutuhkan respon yang cepat terhadap kebutuhan pelanggan atau perubahan selera pelanggan”.

Berdasarkan kajian pustaka diatas, maka salah satu indikator *operational excellence* dan *cost leadership* pada tesis ini yaitu efisien yang diarahkan pada respon yang cepat dalam memenuhi kebutuhan dan terhadap perubahan yang terjadi di pasar.

4. *Excellent* dengan menekankan pada *volume* dan kontribusi profit di seluruh fungsi layanan.

Berdasarkan hasil penelitian oleh Priorita (2018) bahwa: “Penguatan bisnis perseroan melalui pengembangan produk unggulan untuk meningkatkan penjualan dengan menerapkan prinsip kehati-hatian melalui analisis risiko dan perhitungan biaya/profit yang signifikan untuk setiap *order* yang diproses, termasuk evaluasi tindak lanjut dari analisis risiko yang telah dilakukan. Kemampuan perusahaan untuk tetap dapat bersaing dalam kompetisi dengan perusahaan-perusahaan lainnya, menuntut perusahaan untuk dapat meningkatkan profitabilitas”.

Menurut Agnes Sawir (2012:18) mengatakan bahwa: “Profitabilitas adalah kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba selama periode tertentu”. Selain itu, menurut Sawir (2012:18) bahwa: “Profitabilitas tersebut yang umum digunakan adalah:

1. Margin laba kotor (*gross profit margin*);
2. Margin laba bersih (*nett profit margin on sales*);
3. Rentabilitas ekonomi / daya laba dasar (*basic earning power*);
4. Hasil pengembalian atas total aktiva *atau* ROA (*Return On Asset*);
5. Hasil pengembalian atas ekuitas *atau* ROE (*Return On Equity*)”.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *operational excellence* dan *cost leadership* pada tesis ini yaitu *excellent* dengan menekankan pada *volume* dan kontribusi profit di seluruh fungsi layanan dengan menerapkan prinsip kehati-hatian melalui analisis

risiko dan perhitungan biaya/profit.

2.1.3 Strategic Partnership

“Kemitraan adalah suatu kesepakatan dimana seseorang, kelompok atau organisasi untuk bekerjasama mencapai tujuan, mengambil dan melaksanakan serta membagi tugas, menanggung bersama baik yang berupa resiko maupun keuntungan, meninjau ulang hubungan masing-masing secara teratur dan memperbaiki kembali kesepakatan bila diperlukan” (Porter M. E. 2008).

“Perusahaan dewasa ini menghadapi persaingan hebat di pasar. Untuk menghadapi persaingan tersebut dan untuk bertahan (*survive*) dalam bisnis, perusahaan memerlukan suatu manajemen strategis. Manajemen strategis (*strategic management*) dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya” ((David, Fred R. 2006 di dalam penelitian Purba, 2008).

Menurut Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:159) menyatakan bahwa: “Strategi pemasaran Pertamina yang diimplementasikan melalui Direktorat Pemasaran terdiri dari 4 (empat) strategi utama.”, salah satu strategi pemasaran Pertamina yaitu *strategic partnership*”.

2.1.3.1 Pengertian Strategic Partnership

Pada era globalisasi dewasa ini, persaingan bisnis semakin ketat dan

berkembang. Hal ini membuat semakin banyak perusahaan bermitra dengan anggota rantai pemasok lain dengan maksud meningkatkan performa jaringan penghantar nilai pelanggan. Jaringan tersebut terdiri dari perusahaan, pemasok, distributor dan akhirnya pelanggan yang bermitra satu sama lain untuk meningkatkan kinerja seluruh sistem.

“*Strategic partnership*, yaitu menjalin kerja sama dengan mitra bisnis strategis untuk mengisi kekurangan dalam menghadapi persaingan. Tujuan pokok *strategic partnership* adalah meningkatkan kapabilitas di beberapa aspek melalui kerja sama dengan mitra kelas dunia atau perusahaan terkemuka di bidangnya masing-masing yang relevan dengan bisnis Pertamina termasuk melakukan sinergi dengan Anak Perusahaan” (Laporan Pertamina Tahun 2017, 2018:159).

2.1.3.2 Kelebihan dan kelemahan Kemitraan

Menurut Zimmerer dan Scarborough (2007) bahwa: “Kelebihan dan kelemahan kemitraan, adalah sebagai berikut:

1. Kelebihan Kemitraan
 - a. Mudah pendiriannya: kemitraan mudah dan murah pendiriannya;
 - b. Keterampilan yang saling melengkapi: dalam kemitraan yang berhasil keterampilan, dan kemampuan masing-masing anggota kemitraan saling melengkapi satu sama lain;
 - c. Pembagian laba: tidak ada pembatasan mengenai cara pembagian laba;

- d. Pengumpulan modal yang lebih besar: memperluas kumpulan modal yang tersedia untuk suatu bisnis;
 - e. Kemampuan menarik anggota mitra: apabila para mitra berbagi dalam memiliki, mengoperasikan, dan mengelola suatu bisnis. Mereka umumnya adalah mitra aktif;
 - f. Tidak banyak peraturan pemerintah: tidak dibebani oleh peraturan pemerintah;
 - g. Keluwesan: kemitraan biasanya dapat bereaksi cepat terhadap situasi pasar yang berubah;
 - h. Pajak: kemitraan tidak terkena pajak pemerintah.
2. Kekurangan Kemitraan
- a. Kewajiban yang terbatas pada minimal seorang anggota kemitraan;
 - b. Akumulasi modal: umumnya tidak seefektif bentuk kepemilikan perseroan;
 - c. Kesulitan menyingkirkan anggota kemitraan tanpa membubarkan kemitraan;
 - d. Kurangnya kesinambungan: bila anggota kemitraan meninggal, keruwetan muncul. Saham anggota sering kali tidak dapat dialihkan kepada ahli warisnya;
 - e. Potensi konflik pribadi dan wewenang”.

2.1.3.3 Pola-pola Kemitraan

Menurut Daryanto (2010) di dalam penelitian Agustina et al (2012)

bahwa: “Dalam rangka merealisasikan kemitraan sebagai wujud dari keterkaitan usaha, maka diselenggarakan melalui pola-pola yang sesuai dengan sifat dan tujuan usaha yang dimitrakan, diantaranya yaitu:

1. Pola inti plasma adalah usaha besar dan usaha menengah bertindak sebagai inti membina dan mengembangkan usaha kecil sebagai plasma.
2. Pola subkontrak adalah hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, yang di dalamnya usaha kecil memproduksi komponen yang diperlukan oleh usaha menengah atau usaha besar sebagai bagian dari produksinya.
3. Pola dagang umum yaitu hubungan kemitraan antara usaha kecil dengan usaha menengah atau usaha besar, yang di dalamnya usaha menengah atau usaha besar memasarkan hasil produksi usaha kecil atau usaha kecil memasok kebutuhan yang diperlukan oleh usaha menengah atau usaha besar mitranya.
4. Pola keagenan yaitu hubungan kemitraan, yang di dalamnya usaha kecil diberi hak khusus untuk memasarkan barang dan jasa Usaha Menengah atau Usaha Besar mitranya.
5. Pola waralaba yaitu hubungan kemitraan, yang di dalamnya pemberi waralaba memberikan hak penggunaan lisensi, merek dagang, dan saluran distribusi perusahaannya kepada penerima waralaba dengan disertai bantuan bimbingan manajemen.

6. Pola kerjasama operasional agribisnis yaitu kelompok mitra menyediakan lahan, sarana dan tenaga kerja, sedangkan perusahaan mitra menyediakan biaya modal atau sarana untuk mengusahakan atau membudidayakan suatu komoditi”.

2.1.3.4 Indikator *Strategic Partnership*

Menurut Hafsah (2000) bahwa: “Kemitraan adalah suatu strategi bisnis yang dilakukan oleh dua pihak atau lebih dalam jangka waktu tertentu untuk meraih manfaat atau keuntungan bersama sesuai prinsip saling membutuhkan dan saling mengisi berdasarkan pada kesepakatan”.

Di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:159) menyatakan bahwa: “Peningkatan kapabilitas terutama dalam 3 (tiga) hal yaitu: (1) memperkuat *brand image* dan mendapatkan akses ke pasar baru; (2) kesempatan memperoleh kompetensi baru; (3) Upaya mengoptimalkan biaya dan pendapatan”.

Hasil penelitian Christy (2015) di perusahaan PT. Garuda Indonesia Persero, Tbk Di Semarang mengatakan bahwa: “Kemitraan berpengaruh positif terhadap kinerja agen, sehingga semakin baik hubungan kemitraan yang dijalin maka semakin meningkat kinerja”.

Hasil penelitian Purba (2008) mengatakan bahwa: “Strategi kemitraan merupakan strategi kerjasama yang terbentuk oleh karena adanya dimensi kepercayaan dan komitmen antara *partner*. Kepercayaan dan komitmen ini terbentuk karena adanya beberapa faktor yang

berpengaruh diantaranya adalah faktor ketergantungan sumberdaya, faktor kualitas hubungan, faktor fleksibilitas, dan faktor penyebaran informasi”.

Dengan demikian indikator untuk tesis ini yaitu:

1. Faktor ketergantungan sumberdaya

Di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:159) menyatakan bahwa: “Ketergantungan sumberdaya minyak dan gas bumi (migas) dilakukan dengan mitra bisnis strategis untuk mengisi kekurangan dalam menghadapi persaingan”. Berdasarkan kajian pustaka, maka salah satu indikator *strategic partnership* pada tesis ini yaitu faktor ketergantungan sumber daya minyak dan gas bumi (migas) dilakukan dengan mitra bisnis strategis untuk mengisi kekurangan dalam menghadapi persaingan.

2. Faktor kualitas hubungan

Di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:159) menyatakan bahwa: “Kualitas hubungan pada dimensi kepercayaan dan komitmen dengan mitra bisnis strategis untuk mengisi kekurangan dalam menghadapi persaingan”.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *strategic partnership* pada tesis ini yaitu faktor kualitas hubungan pada dimensi kepercayaan dan komitmen dengan mitra bisnis strategis untuk mengisi kekurangan dalam menghadapi persaingan melalui pola-pola yang sesuai dengan sifat dan tujuan usaha yang dimitrakan.

3. Faktor fleksibilitas

Menurut Heidi di dalam penelitian Purba (2008) bahwa: “Tingkat fleksibilitas mendorong perusahaan untuk menyesuaikan usahanya sendiri dengan memperhatikan mitranya serta melakukan penyesuaian seandainya perubahan keadaan membuat kegiatan membahayakan hubungan kerjasama antar mitra. Perusahaan harus bersedia untuk melakukan negoisasi dan merubah perjanjian yang ada apabila terjadi kondisi yang tidak terduga”.

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.

“Menurut teori ekonomi makro, keseimbangan internal dalam pasar produk adalah antara investasi dan tabungan yang sangat dikenal *Investment-Saving Equilibrium* (ISE). Sejak krisis tahun 1997, laju pertumbuhan ekonomi jatuh, dengan laju pertumbuhan negatif yang terjadi karena rendahnya investasi” (Situmorang, 2011:67-68).

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *strategic partnership* pada tesis ini yaitu faktor fleksibilitas pada negoisasi dan perjanjian yang ada apabila terjadi

kondisi yang tidak terduga.

4. Faktor penyebaran informasi.

Berdasarkan hasil penelitian Yoshana, A. (2020) mengatakan bahwa: “Meningkatkan promosi dan pendidikan kepada pelanggan melalui bauran komunikasi pemasaran yaitu melakukan *direct selling*, pelatihan, testimonial, email penawaran, *Website, LinkedIn, Facebook*, pameran dagang atau brosur”.

Berdasarkan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator *strategic partnership* pada tesis ini yaitu faktor penyebaran informasi dengan meningkatkan promosi dan pendidikan kepada pelanggan melalui komunikasi bauran pemasaran.

2.1.4 Capability Building

“Kompetensi yang langka kadang-kadang dianggap sekumpulan kapabilitas inti (*core capabilities*) – kapabilitas yang secara strategis membuat perusahaan menjadi berbeda. Penggunaan kompetensi langka perusahaan secara tepat (kapabilitas inti) akan memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan” (Hunger, J.D dan Wheelen, T.L, 2001:193).

Di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:159) menyatakan bahwa: “Strategi pemasaran Pertamina yang diimplementasikan melalui Direktorat Pemasaran terdiri dari 4 (empat) strategi utama, salah satu

diantaranya yaitu *capability building*”.

2.1.4.1 Pengertian *Capability Building*

Menurut Robbins, et al (2008:56) bahwa: “Kapabilitas dapat diartikan sebagai kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Kemampuan merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan”.

Berkemampuan (*capable*) di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:61) yaitu: “Sebagai ciri khas Pertamina di antara perusahaan-perusahaan lainnya dikelola oleh pemimpin dan pekerja yang profesional dan memiliki talenta serta penguasaan teknis tinggi, berkomitmen dalam membangun kemampuan riset dan pengembangan”.

“Kapabilitas menunjukkan kapasitas atau kemampuan perusahaan untuk mengintegrasikan sumber daya yang dimilikinya untuk mencapai tujuan yang diinginkannya” (Kuncoro, 2005). Disini peran dari para manajer pembuat keputusan adalah bagaimana mendapatkan, mengalokasikan dan melepas sumber daya yang tidak potensial bagi input sehingga menghasilkan kinerja yang berbeda dari pesaingnya.

Menurut Hagell dan Brown di dalam Hartono (2009:463) mengatakan bahwa: “Kapabilitas merupakan kemampuan untuk memobilisasi sumber daya untuk menghasilkan nilai yang melebihi ongkos. Sumber daya yang dimaksud mencakup sumber daya yang memiliki wujud fisik (*tangible resources*) dan yang memiliki sifat nirwujud (*intangible*

resources). Sumber daya yang memiliki sifat wujud yang kongkrit antara lain adalah sumber daya, sumber daya manusia, dan sumber daya fisik. Sedangkan yang biasanya dianggap merupakan sumber daya yang nirwujud antara lain adalah talenta, hak milik intelektual, jejaring kerja sama, dan merk (*brands*), ada juga seperti potensi atau kekuatan karakternya, kompetensi yang dimilikinya, dan kapabilitasnya untuk mengambil keputusan dan tindakan yang diperlukan untuk menciptakan nilai”.

2.1.4.2 Fitur Kapabilitas

Dengan penggunaan yang berkelanjutan, kapabilitas akan semakin kuat dan semakin sulit untuk diketahui serta ditiru oleh pesaing. Kapabilitas bersifat dinamis, oleh karenanya dibutuhkan kemampuan manager dalam menyusun sumber daya bagi keunggulan daya saing. Menurut Eisenhardt dan Martin di dalam Cavusgil et al., (2007) berpendapat bahwa: “Keefektifan pola kapabilitas yang dinamis akan berbeda pada kondisi cepat atau lambatnya perubahan lingkungan”. Menurut Cavusgil et al., (2007) bahwa: “Ada beberapa fitur utama dalam kapabilitas yang dinamis, yaitu:

1. Organizational and Strategic Routines

Menurut Eisenhardt dan Martin di dalam penelitian Pohan (2011) mendefinisikan bahwa: “*Routines* berfokus pada bagaimana mengintegrasikan, menyusun kembali, menambah atau melepas sumber daya yang ada agar sesuai dengan perubahan pasar, sementara menurut

Kogut dan Zander di dalam penelitian Pohan (2011) bahwa: “*Organizational* fokus pada proses yang didesain untuk membuat dan memperoleh sumber daya pengetahuan serta menghasilkan aplikasi baru bagi sumber daya”.

2. *Learning*

Menurut Teace et al. di dalam penelitian Pohan (2011) mendefinisikan *learning* bahwa: “*Learning* sebagai proses dari pengulangan dan pengalaman yang dapat memungkinkan suatu permasalahan dikerjakan dengan lebih baik dan lebih cepat. *Learning* (pembelajaran) juga memberikan kemampuan menyusun kembali aset perusahaan untuk mencapai perubahan internal dan eksternal”.

3. *Path dependence*

Fitur ini mengacu pada sejarah investasi perusahaan dimasa lalu dan rutinitas yang membatasi masa depan sebagai salah satu dasar dalam menyusun sumber daya yang ada.

4. *Asset Position*

Fitur ini terdiri dari teknologi, keuangan, reputasi, struktural, komplemanter, institusi dan aset pasar sebagai *asset* perusahaan yang penting dalam keunggulan daya saing, namun fitur ini lebih menggaris bawahi asset pengetahuan sebagai aset yang sulit untuk diperdagangkan.

5. *Replication and Best Practice*

Fitur ini menekankan pentingnya mentransfer kemampuan dari seseorang ke seorang lainnya agar proses untuk membangun sumber daya dalam pasar yang dinamis bisa lebih cepat sehingga membawa keuntungan”.

2.1.4.3. Indikator *Capability Building*

Menurut Wardani di dalam penelitian Rizki (2015) mengenai pengembangan kapasitas mengatakan bahwa: “Pengembangan kapasitas yaitu serangkaian proses atau gerakan dalam sebuah perubahan pada individu, kelompok, organisasi dan sistem-sistem untuk memperkuat penyesuaian kemampuan individu dan organisasi sehingga dapat menangani perubahan lingkungan yang ada”.

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”.

Berdasarkan kajian pustaka diatas, maka indikator *capabilitas building* pada tesis ini yaitu:

1. Membangun kapabilitas organisasi kelas dunia dari sisi fisik.

Menurut Grindle di dalam penelitian Arfah (2018) bahwa: “Dalam meningkatkan efektivitas, responsivitas dan efisiensi dari kinerja bisa dengan menfokuskan pada ketiga dimensi yang diujikan yaitu

pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan”.

Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka indikator *capability building* pada tesis ini yaitu membangun kapabilitas organisasi kelas dunia dari sisi fisik (berupa pembangunan infrastruktur) melalui dukungan kepada program pemerintah.

2. Membangun kapabilitas organisasi kelas dunia dari sisi sumber daya manusia.

Berdasarkan penelitian Arfah (2018) bahwa: “Hasil yang ingin dicapai melalui pengembangan sumber daya manusia adalah personil yang profesional dan berkemampuan teknis serta contoh tipe aktivitas yang dilakukan dan berpengaruh ialah seperti pelatihan kerja, praktek lapangan langsung, rekrutmen dan kondisi iklim kerja. Indikator yang digunakan pada pengembangan SDM adalah pelatihan, *salary*, kondisi kerja, dan rekrutmen”

Berdasarkan kajian pustaka diatas, maka indikator *capability building* pada tesis ini yaitu membangun kapabilitas organisasi kelas dunia dari sisi sumber daya manusia dengan menjadi personil yang profesional dan berkemampuan teknis.

3. Membangun kapabilitas organisasi kelas dunia dari sisi kesisteman.

“Pemasar tidak dapat berdiri sendiri dalam menghasilkan nilai yang unggul untuk pelanggan. Meskipun pemasar menjalankan peran utama, pemasaran hanya bisa menjadi mitra dalam menarik, mempertahankan,

dan menumbuhkan pelanggan. Selain melengkapi manajemen hubungan pelanggan, pemasar juga harus mempraktekkan manajemen hubungan kemitraan. Pemasar harus bekerjasama secara erat dengan mitra di departemen lain dalam perusahaan untuk membentuk rantai nilai efektif yang melayani pelanggan. Selanjutnya, pemasar harus bermitra secara efektif dengan perusahaan lain dalam sistem pemasaran untuk membentuk jaringan penghantar nilai unggul yang kompetitif” (Kotler, 2008:55).

Berdasarkan kajian pustaka dan hasil kajian ilmiah diatas, maka indikator *capability building* pada tesis ini yaitu membangun kapabilitas organisasi kelas dunia dari sisi kesisteman baik di dalam perusahaan yang membentuk rantai nilai efektif untuk melayani pelanggan, selanjutnya pemasar bermitra secara efektif dengan perusahaan lain dalam sistem pemasaran untuk membentuk jaringan penghantar nilai unggul yang kompetitif.

4. Proses bisnis akan terus dievaluasi agar mencapai *lean operation* sebagai salah satu *competitive advantage* perusahaan dalam meningkatkan daya saing.

Menurut Boedhi (2000) di dalam penelitian Diwanti (2020) mengatakan bahwa: “Pengembangan kapasitas bisa memegang peranan yang sangat penting bagi perusahaan untuk berkembang melalui strategi yang terencana dan kemungkinan masalah yang dapat di atasi dengan solusi yang diberikan”. Menurut Notoatmodjo di dalam penelitian Diwanti

(2020) bahwa: “Kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu *held*, *environment*, *validity*, *ability* dan *capacity*. Apabila pengembangan kapasitas ini dilaksanakan oleh seluruh manajemen dan pegawai karena pada hakekatnya pengembangan kapasitas merupakan proses yang ditujukan untuk memberikan keyakinan tentang pencapaian tujuan organisasi yang efektif dan efisien”.

Berdasarkan kajian pustaka dan hasil kajian ilmiah diatas, maka indikator *capability building* pada tesis ini proses bisnis akan terus dievaluasi agar mencapai *lean operation* sebagai salah satu *competitive advantage* perusahaan dalam meningkatkan daya saing.

2.1.5 Kinerja (*Performance*)

Menurut Hasibuan (2001:94) mengenai pengertian kinerja bahwa: “Kinerja ialah hasil yang didapat oleh individu dalam melakukan tugas yang diberikan kepadanya atas dasar kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja menurut Riniwati dan Harsuko (2011) di dalam penelitian Diwanti (2020) mengatakan bahwa: “Kinerja adalah bagian dari strategi organisasi yang telah dilaksanakan oleh seseorang baik mencapai sasaran khusus yang berkaitan dengan perorangan dengan memperlihatkan kompetensi yang relevan bagi organisasi. Kinerja ialah konsep yang

mencakup tiga aspek diantaranya; sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*), dan prestasi (*accomplishment*)”. Kinerja pada tesis ini yaitu mengukur kinerja perusahaan minyak dan gas bumi (migas) atau kinerja bisnis. Sedangkan menurut penelitian Nursyamsiah (2005) bahwa: “Para peneliti menyepakati bahwa pengukuran kinerja tidak hanya cukup menggunakan ukuran tunggal, tetapi akan lebih bagus dengan menggunakan beberapa ukuran kinerja”.

2.1.5.2 Dasar Pengukuran Kinerja

Menurut Mangkunegara (2009:67) bahwa:”Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Dharma (2003:355) bahwa: “Dasar pengukuran kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kuantitas, item-itemnya, yaitu sebagai berikut:

- 1) Jumlah hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan;
- 2) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibanding dengan waktu yang lalu;
- 3) Jumlah hasil kerja lebih banyak dibandingkan dengan rekan kerja;

2. Kualitas, item-item yaitu sebagai berikut:

- 1) Pencapaian mutu hasil kerja sesuai dengan standar yang ditetapkan;
- 2) Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan waktu yang lalu;

- 3) Pencapaian mutu hasil kerja lebih baik dibandingkan dengan rekan kerja;
3. Ketepatan waktu kerja, item-itemnya sebagai berikut:
- 1) Waktu penyelesaian pekerjaan sesuai dengan standar perusahaan;
 - 2) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan waktu yang lalu;
 - 3) Waktu penyelesaian pekerjaan lebih cepat dibandingkan dengan rekan kerja”.

2.1.5.3 Indikator Kinerja

Menurut Grindle di dalam penelitian Arfah (2018) bahwa: “Dalam meningkatkan efektivitas, responsivitas dan efisiensi dari kinerja bisa dengan menfokuskan pada ketiga dimensi yang diujikan yaitu pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan”. Slater dan Narver di dalam penelitian Arfah (2018) mengatakan bahwa: “Ada 3 (tiga) kriteria pengukuran kinerja yakni: efektifitas, efisiensi, dan adaptabilitas. Hal ini dapat terlihat dari proses semua transaksi perusahaan yang berjalan efektif dan efisien dalam pemberian jasa”. Maka indikator dari kinerja atau *performance* untuk tesis ini yaitu:

1. Proses semua transaksi perusahaan yang berjalan efektif dalam pemberian jasa kepada konsumen.

Di dalam SNI (2008:5) menyatakan bahwa: “Agar dapat berfungsi

secara efektif, organisasi harus mengelola dan menetapkan sejumlah kegiatan yang saling berhubungan. Kegiatan atau sejumlah kegiatan yang menggunakan sumberdaya yang dikelola sedemikian sehingga memudahkan transformasi masukan menjadi keluaran, dapat dipertimbangkan sebagai suatu proses”.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Septyan et al (2017) bahwa: “Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja, dengan demikian kinerja yang baik dapat membuat kegiatan perusahaan berjalan efektif”. Berdasarkan kajian pustaka, maka salah satu indikator kinerja atau *performance* pada tesis ini yaitu proses semua transaksi perusahaan harus berjalan efektif dalam pemberian jasa kepada konsumen.

2. Proses semua transaksi perusahaan yang berjalan efisien dalam pemberian jasa kepada konsumen

Selain efektif, proses semua transaksi harus berjalan efisien. berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah, maka salah satu indikator kinerja atau *performance* pada tesis ini yaitu proses semua transaksi perusahaan harus berjalan efisien dalam pemberian jasa kepada konsumen.

3. Adaptabilitas budaya perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis minyak dan gas bumi (migas) untuk memenuhi kebutuhan BBM nasional.

Di dalam Laporan Pertamina Tahun 2017 (2018:46) menyatakan bahwa: “Langkah adaptasi Pertamina yaitu terhadap perubahan lingkungan bisnis migas. Penambahan kapasitas produksi kilang, dalam kurun waktu 5-10 tahun ke depan produksi kilang Pertamina dapat memenuhi kebutuhan

BBM nasional”.

Hasil penelitian oleh Nursyamsiah (2005) mengatakan bahwa: “Strategi bisnis yang dipilih perusahaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja bisnis perusahaan manufaktur. Kondisi yang demikian menuntut perusahaan untuk menggali kompetensinya agar dapat bersaing dengan baik di masa mendatang”. Berdasarkan kajian pustaka dan kajian ilmiah diatas, maka salah satu indikator kinerja atau *performance* pada tesis ini yaitu adaptabilitas budaya perusahaan terhadap perubahan lingkungan bisnis minyak dan gas bumi (migas) untuk memenuhi kebutuhan BBM nasional.

2.1.6 Hasil Penelitian Terdahulu

“Pada penelitian ini, dilakukan kajian ilmiah pada hasil penelitian terdahulu. Proses berikutnya yaitu mendokumentasikan literatur dapat membantu mengetahui apa yang terjadi pada penelitian terdahulu, akan membuat riset menjadi tidak spesifik kepada sebuah perusahaan tertentu. Riset tersebut akan merujuk pada strategik manajemen yang digunakan secara umum pada penelitian terdahulu bukan kepada strategi sebuah perusahaan. Hal tersebut, akan menjadikan riset menghasilkan model yang muncul adalah faktor strategi manajemen secara umum berdasarkan industri dan riset terdahulu” (Sumarwan, U., 2014:45) seperti pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu Dengan Penelitian Sekarang

No.	Peneliti/Tahun/Judul	Persamaan	Perbedaan	Simpulan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Widha D., Retno K./2013/ Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pertamina (Persero) Direktorat Sumber Daya Manusia.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja. • Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dan sampel dengan menggunakan <i>convenience sampling</i>. • Instrumen penelitian yaitu kuesioner dan dianalisis menggunakan regresi linear sederhana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu budaya organisasi. • Objek penelitiannya di Kantor Pusat PT. Pertamina (Persero) Direktorat Sumber Daya Manusia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Ilmu Administrasi Niaga, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Indonesia. Vo.7 No.2, Oktober 2016.
2.	Justicia RP, Amie K./2017/Analisis Pengaruh <i>Total Quality Management</i> Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Pada Hotel Lor In di Surakarta).	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja manajerial. • Pengumpulan data menggunakan kuesioner. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu perbaikan berkesinambungan, fokus pada pelanggan, perlibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan kepemimpinan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fokus pada pelanggan, pelibatan dan pemberdayaan karyawan, pendidikan dan pelatihan, perbaikan berkesinambungan, dan pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial, sedangkan kepemimpinan terbukti tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Departemen Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Vol.6 No.4, 2017.
3.	Kristanto.H, Mahfud Sholihin /2017/Analisis Strategi PT MIGAS-INDO Dalam Menghadapi Penurunan Harga Minyak Dunia.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Objek penelitiannya di PT MIGAS-INDO. • Alat analisis yang digunakan adalah analisis PESTEL, <i>Five Forces Model of Competition</i>, Matriks EFE-IFE, analisis SWOT, dan QSPM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan hasil analisis QSPM, PT MIGAS - INDO perlu memberikan pelatihan dan seminar kepada perusahaan-perusahaan minyak dan gas agar dapat tetap bertahan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Universitas Gajah Mada. Vol.37 No.14, 2017.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4.	Siti Nursyamsiah/2005 /Pengaruh Kompetensi Bidang Manufaktur Dan Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan Di Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja bisnis perusahaan. • Data dikumpulkan melalui penyebaran kuisioner. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu kompetensi produksi, dan strategi bisnis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hal ini mengindikasikan variabel kompetensi produksi, strategi bisnis dan interaksi keduanya secara individual berpengaruh terhadap kinerja bisnis. Begitu juga untuk semua nilai F dalam penelitian ini signifikan dibawah 5%, hal ini menunjukkan bahwa kompetensi produksi, strategi bisnis interaksi antara kompetensi produksi dan strategi bisnis terbukti secara simultan mempengaruhi kinerja bisnis. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia. Vol.7 No.2, 2005.
5.	A.Yoshana/2020/Usulan Formulasi Strategi PT ABC dalam Kompetisi Industri EPC Migas di Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Analisa lingkungan eksternal yaitu analisa berdasarkan politik, ekonomi, sosial, teknologi, <i>environment</i> dan legal (PESTEL). • Analisa kondisi internal yaitu analisa berdasarkan sumber daya, kompetensi inti, VRIO, <i>Value Chain Analysis</i> dan <i>Bench marking</i>. • Data dianalisis menggunakan SWOT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan analisa lingkungan bisnis dan internal perusahaan, saran strategi yang terbaik adalah <i>cost focus</i> untuk melayani pasar yang spesifik (<i>niche market</i>) dengan memanfaatkan kompetensi intinya. Strategi ini dilaksanakan melalui harga lebih murah dengan tetap mempertahankan kualitas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Teknik Industri, Universitas INdraprasta PGRI Jakarta. Vol.02 No.02, 2020.
6.	Kenny,H. Ryan.P/2019/Analisis Pengukuran Kinerja Di Department Quality PT. ABC Dengan Metode <i>Balance Score Card</i> dan <i>Path Analysis</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja dan metode ke-2 yaitu <i>path analysis</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu pengukuran kinerja dan motivasi karyawan. • Metode ke-1 yaitu <i>balance score card</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran kinerja dan motivasi karyawan memiliki pengaruh langsung dan signifikan dengan peningkatan kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Teknik Industri, Universitas Mercu Buana. Vol.9 No.2, Juli 2019.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7.	Piorita, D. P. /2018/ Pengembangan Kriteria Penilaian Kinerja Unggul (KPKU) BUMN Berbasis <i>BALANCED SCORECARD</i> (Studi Kasus: PT BOMA BISMA INDRA)	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independennya yaitu KPKU dengan basis <i>Balanced Scorecard existing</i> PT BBI tahun 2016. • Metode yang digunakan antara lain penyelarasan <i>Strategic Objectives</i> BSC dan kategori KPKU, <i>cascading</i> indikator korporat, pembobotan dengan <i>Analytical Hierarchy Process</i>, dan pembuatan formulasi <i>Traffic Light System</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Penelitian ini menghasilkan 16 (enam belas) indikator korporat yang terbagi dalam 5 (lima) kategori hasil KPKU. 16 (Enam belas) indikator tersebut terdiri dari 7 (tujuh) indikator target spesifik Kementerian BUMN, 2 (dua) indikator usulan Dewan Komisaris, dan (7) tujuh indikator tambahan perusahaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: <i>Bisnis dan Manajemen, ITS</i>. Vol.7 No.1, 2018.
8.	Arifin, K/2014/Pengaruh <i>Cost Recovery</i> Terhadap Pendapatan Perusahaan dan <i>Government Take</i> pada PT Chevron Pacific Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> • Sistem kontrak bagi hasil dengan 44 perusahaan atau operator kontraktor kerja sama. • Metode analisis yaitu <i>path analysis</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>Independent cost recovery</i> terhadap APBN. • Variabel <i>Independent cost recovery</i> terhadap dana bagi hasil. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaruh <i>cost recovery</i> terhadap APBN terdapat 4 (empat) variabel yang mempunyai jalur berhubungan langsung tidak signifikan. • Pengaruh <i>cost recovery</i> terhadap dana bagi hasil terdapat 6 (enam) variabel yang mempunyai jalur berhubungan langsung signifikan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: <i>FE- Universitas Islam Riau Pekanbaru</i>. Vol.12 No.4, 2014.
9.	Titis W, Rizal S, et al/2020/ Strategi Pengembangan Bisnis Pada Industri Otomotif.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu perusahaan pada industry otomotif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor eksternal dan faktor internal serta evaluasi model bisnis menggunakan analisis SWOT. 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi pengembangan model bisnis menerapkan <i>Blue Ocean Strategy</i> pada <i>cost structure, key activities</i> dan <i>customer segments</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: <i>Sekolah Bisnis, IPB</i>. Vol.6 No.2, Mei 2020.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
10.	Fajri. H, Ikhlasia. A, et al/2011/Analisis Sistem Rantai Pasok Minyak.	<ul style="list-style-type: none"> Objek penelitian di PT Pertamina. 	<ul style="list-style-type: none"> Mempelajari dokumen-dokumen perusahaan yang ada pada situs resmi PT Pertamina, artikel, dan jurnal yang berhubungan dengan sistem rantai pasok yang ada pada PT Pertamina untuk produk BBM premium. 	<ul style="list-style-type: none"> Hasil penelitian yaitu (1) PT Pertamina tidak dapat mengatur rantai pasok pada perusahaannya dan (2) Kapasitas PT Pertamina masih belum dapat memenuhi kebutuhan minyak di dalam negeri sehingga diperlukan penambahan kapasitas produksi. 	<ul style="list-style-type: none"> Jurnal: Fakultas Teknik, Universitas Andalas, Padang. Vol.11 No.1, April 2012.
11.	Purba, E.A./2008/Analisis Penerapan Strategi Kemitraan Terhadap Kinerja Perusahaan Biro Teknik Listrik (Studi Empiris Pada Hubungan PT. PLN (Persero) Distribusi Jateng-DIY Area Pelayanan dan Jaringan Semarang dengan Perusahaan Biro Teknik Listrik (BTL) Di Wilayah Kerja APJ Semarang).	<ul style="list-style-type: none"> Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja perusahaan. Penelitian ini menggunakan data kuesioner. 	<ul style="list-style-type: none"> Variabel independen yaitu strategi kemitraan. Variabel bebas: modal sosial, tingkat fleksibilitas, tingkat ketergantungan sumberdaya. Alat analisis data yang digunakan adalah <i>Structural Equation Modelling</i> (SEM) pada program AMOS v.16. 	<ul style="list-style-type: none"> Hasil model penelitian mempunyai kesesuaian/<i>fit</i> yang baik dan semua hipotesis penelitian dapat dibuktikan. Modal sosial, tingkat fleksibilitas, dan tingkat ketergantungan sumberdaya berpengaruh positif dan signifikan terhadap kualitas strategi kemitraan. Kualitas strategi kemitraan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan BTL. 	<ul style="list-style-type: none"> Jurnal: Bisnis Strategi Vol.17 No.2, Desember 2008.
12.	Harefaan Arief/2019/Pengaruh Kinerja Keuangan Terhadap Harga Saham Perusahaan Sektor Pertambangan Migas Di Bursa Efek Indonesia.	<ul style="list-style-type: none"> Variabel dependent terdiri dari kinerja keuangan perusahaan pertambangan subsektor minyak dan gas bumi (Migas). 	<ul style="list-style-type: none"> Data perusahaan pertambangan subsektor minyak dan gas bumi di BEI selama tahun 2013-2017. <p>Variabel independent terdiri dari faktor fundamental rasio. Data dianalisis menggunakan Model Altman dan Model Diskriminasi Springgate.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan Model Altman, maka hanya 1 (satu) variabel yang berpengaruh terhadap harga saham yaitu <i>variabel Net Worth/Total Assets</i>. Secara simultan, semua variabel tidak berpengaruh terhadap harga saham. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan model springate, maka hanya 2 (dua) variabel yang berpengaruh terhadap harga saham yaitu variabel rasio laba ditahan terhadap Total Assets dan variabel rasio sales terhadap Total Assets. 	<ul style="list-style-type: none"> Jurnal: Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Mercu Buana. Vol.5 No.3, November 2019.

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
13.	Septyan, F.B. et al /2017/Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transfor-masional Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Studi Pada Karyawan CV. Jade Indopratama Malang).	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja karyawan. • Penelitian ini adalah <i>explanatory research</i> dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. • Analisis jalur (<i>Path Analysis</i>) dengan bantuan software SPSS 21.0. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu motivasi kerja. • Variabel <i>independent</i> gaya kepemimpinan transformasional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja. Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. • Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja tidak memediasi gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. Vol.53 No.1, Desember 2017.
14.	Ramadhan, et al/2015/ Analisis Kinerja Pegawai Pada Perusahaan Pertambangan Minyak dan Gas Bumi Nasional (studi pada Kantor JOB Pertamina – Talisman Jambi Merang).	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu SDM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel dependen yaitu kinerja pegawai. • Metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dari hasil analisa diperoleh 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 <i>personal</i>, faktor tim dan faktor sistem. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Universitas Diponegoro (Undip) Vol.4 No.2, 2015.
15.	Christy,R.O.M./2015/Pengaruh Kemitraan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Agen Dan Sub Agen Mitra Penjualan PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk. Di Semarang.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu kemitraan. • Variabel <i>dependent</i> yaitu kinerja. • Analisa data dilakukan dengan melalui analisa tabel, analisa regresi linier sederhana, regresi linier berganda, t-test dan F test. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen yaitu kompensasi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian ini terdapat pengaruh yang positif antara kemitraan dan kompensasi terhadap kinerja agen dan sub agen mitra penjualan PT. Garuda Indonesia (Persero), Tbk Branch Office Semarang. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Diponegoro. Vol. 4 No.3, Juni 2015.

(1)	(2)	(3)	(4)	(4)	(5)
16.	Kandiyah, N. Diwanti, D.P./ 2020/ Pengaruh <i>Capacity Building</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Syariah (Studi Kasus Pada Bank Muamalat Daerah Yogyakarta).	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu kinerja karyawan. • Analisis data yang digunakan regresi linier berganda dengan uji hipotesis simultan dan parsial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu pengaruh <i>capacity building</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh positif dan signifikan pada variabel pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan terhadap kinerja karyawan perbankan syariah. • Secara simultan variabel pengembangan sumber daya manusia, penguatan organisasi dan reformasi kelembagaan bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja dan secara parsial pengembangan sumber daya manusia memiliki pengaruh dominan terhadap kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Vol.VII No.1, Maret 2020.
17.	Dheasey Amboningtyas/2019/Pengembangan <i>Capacity Building</i> Dalam Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia Pada Usaha Kecil Menengah Di Kecamatan Tugu Semarang.	<ul style="list-style-type: none"> • Pendekatan yang digunakan adalah pendekatan kuantitatif menggunakan analisis regresi linier berganda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> terdiri dari pendidikan (X1), <i>skill</i> (X2), kemampuan (X3). • Variabel <i>dependent</i> terdiri dari pengembangan SDM (Y). 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Variabel pendidikan (X1), <i>skill</i> (X2), kemampuan (X3) secara parsial dan simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap pengembangan SDM. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Fakultas Ekonomi Universitas Pandanaran Semarang. Vol. XX No.1, Maret 2019.
18.	Hartono, S.B./2017/Peran <i>Capacity Building</i> terhadap Peningkatan <i>Intellectual Capital Auditor Internal</i> PTKIN di Indonesia dengan <i>Audit Quality</i> sebagai <i>Variabel Intervening</i> .	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu <i>capacity building</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>dependent</i> yaitu <i>Intellectual Capital</i> (IC). • Variabel <i>intervening</i> yaitu <i>Audit Quality</i> (AQ) • Metodologi penelitian ini menggunakan pengujian dengan kuesioner dan WarpPLS 5.0. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian yaitu tidak ada faktor yang berpengaruh terhadap <i>Intellectual Capital</i> (IC) dengan <i>Audit Quality</i> (AQ) sebagai variabel <i>intervening</i> terhadap <i>Capacity Building</i> (CB). <i>Intellectual Capital</i> (IC) sangat dipengaruhi oleh <i>Audit Quality</i> (AQ) dengan latar belakang pendidikan yang sesuai. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Ekonomi Islam, Universitas Islam Negeri Walisongo Semarang. Vol.8 No.2, 2017.

(1)	(2)	(3)	(4)	(4)	(5)
19.	Efendi dan Kastawan/2018/Pengaruh Implementasi <i>Total Quality Management</i> terhadap Kepuasan Pelanggan pada Perusahaan Barjaz di Denpasar.	<ul style="list-style-type: none"> • Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner dan wawancara. • Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linier berganda. 	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel <i>independent</i> yaitu fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, dan kerjasama tim. • Variabel <i>dependent</i> yaitu kepuasan pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil analisis ditemukan bahwa variabel fokus pada pelanggan, obsesi pada kualitas, dan kerjasama tim secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan pelanggan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Manajemen Unud. Vol.7 No.3, 2018.
20.	Sawarni, H. et al/2017/Analisis Kriteria Dan Proses Seleksi Kontraktor <i>Chemical Sector</i> Hulu Migas Menggunakan Aplikasi Metode Delphi - AHP.	<ul style="list-style-type: none"> • Data primer diperoleh dari hasil pengisian kuesioner dan wawancara dengan para pakar untuk konfirmasi penilaian. Konsensus terhadap kriteria kontraktor <i>chemical</i> PT Pertamina melibatkan 8 orang pakar. Kontraktor tersebut yaitu: <ul style="list-style-type: none"> 3.1. PT Elnusa Petrofin. 3.2. PT Eonchemicals Putra. 3.3. PT Sasfindo Multi Yasa. 3.4. PT Luas Birus Utama. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menganalisis kriteria dan proses seleksi kontraktor kunci <i>material chemical</i> dalam rangka keberlanjutan rantai pasok migas PT Pertamina 3 menggunakan metode <i>Delphi</i> dan <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis dihasilkan prioritas kontraktor adalah PT. Elnusa Petrofin, disusul PT. Eonchemicals Putra, PT. Sasfindo Multi Yasa, dan PT. Luas Birus Utama. PT Elnusa Petrofin unggul dalam kriteria <i>safety</i> dan <i>delivery</i>, walaupun masih lemah pada kriteria pelayanan dan harga. 	<ul style="list-style-type: none"> • Jurnal: Program Studi Magister Manajemen, Universitas Mercu Buana, Jakarta. Vol.VII No.2, Juni 2017.

2.2 Kerangka Pemikiran

“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).

Berdasarkan data Kementerian ESDM bahwa: “Cadangan minyak bumi (*crude oil*) 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, saat ini menjadi 800 ribu barel perhari. 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 yang akan habis dalam 33 tahun mendatang” (Laporan Pertamina Tahun 2017, 2018:162).

Untuk memenuhi kebutuhan konsumen minyak dan gas bumi (migas) diperlukan strategi pemasaran bagi kepentingan manajemen dalam pengambilan keputusan khususnya di perusahaan minyak dan gas bumi (migas) milik swasta atau BUMS 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”.

Untuk memenuhi kebutuhan minyak dan gas (migas) dalam negeri terpenuhi, maka 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 tersebut 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.

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

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) dimana: “Budaya organisasi di PT Pertamina berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pertamina”.

Hal ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh H, Arief (2019) bahwa: “Variabel dependent terdiri dari kinerja keuangan perusahaan pertambangan subsektor minyak dan gas bumi (Migas).

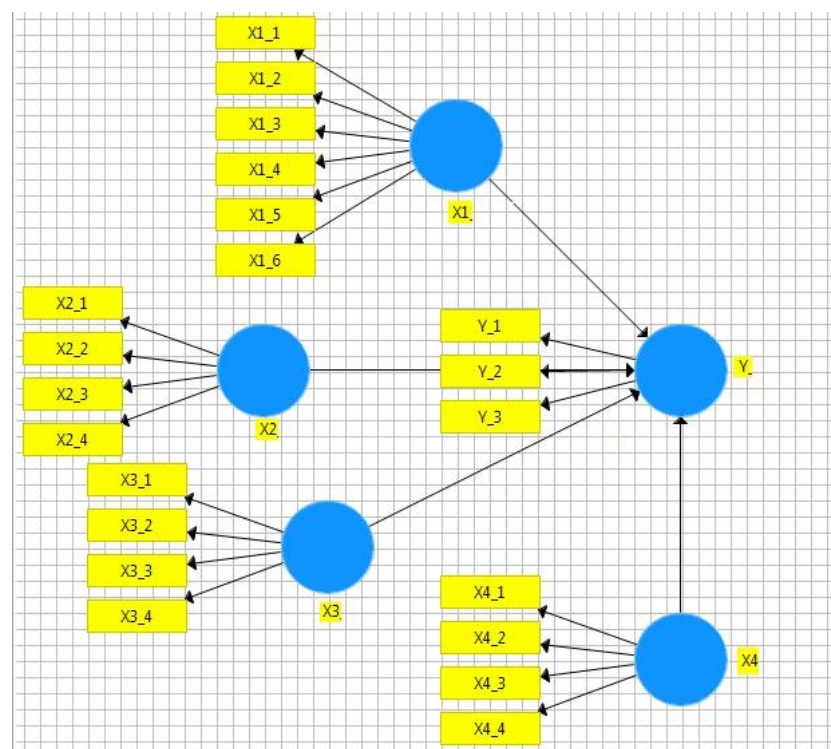
Variabel *independent* terdiri dari faktor fundamental rasio. Data dianalisis menggunakan Model Altman dan Model Diskriminasi Springgate. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan Model Altman, maka hanya 1 (satu) variabel yang berpengaruh terhadap harga saham yaitu *variabel Net Worth/Total Assets*. Secara simultan, semua variabel tidak berpengaruh terhadap harga saham”.

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.

“Menurut teori ekonomi makro, keseimbangan internal dalam pasar produk adalah antara investasi dan tabungan yang sangat dikenal *investment-saving equilibrium* (ISE). Sejak krisis tahun 1997, laju pertumbuhan ekonomi jatuh, dengan laju pertumbuhan negatif yang terjadi karena rendahnya investasi” (Situmorang, 2011:67-68).

Berdasarkan pemikiran tersebut *customer focus, operational excellence - cost leadership, strategic partnership, capability building* merupakan bagian dari strategi pemasaran yang mampu mempengaruhi kinerja atau *performance* di perusahaan-perusahaan migas swasta atau Badan Usaha Milik Swasta (BUMS), dengan asumsi bahwa *customer*

focus, operational excellence - cost leadership, strategic partnership, capability building. Berdasarkan pemaparan teori tersebut, maka dibuat Kerangka Pemikiran dalam Gambar 2.1 sebagai berikut:



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran pada Gambar 2.1 maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

1. *Customer Focus (X1), Operational Excellence - Cost Leadership, (X2) Strategic Partnership (X3), dan Capability Building (X4)* berpengaruh positif terhadap Kinerja (Y) pada Perusahaan Minyak dan Bumi (Migas) atau Badan Usaha Milik Swasta (BUMS).