



## Prosiding Seminar Nasional Manajemen

Vol 3 (2) 2024: 2084-2093

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>

ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



### Business Strategy: Analisis Lingkungan Eksternal PT Pertamina Hulu Energi Tbk

Dafino Dika Ramadhan<sup>1</sup>, Raras Kusumawati<sup>2\*</sup>, Tiara Oktaviani<sup>3</sup>

\* Corresponding author: e-mail: raraskusma@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Diterima April 2024 Disetujui Mei 2024 Diterbitkan Juni 2024</p>	<p>Di tengah dinamika global yang semakin kompleks dalam sektor energi, industri energi menjadi salah satu pusat perhatian utama, terutama dalam konteks peningkatan kesadaran akan keberlanjutan lingkungan dan kebutuhan akan energi yang terjangkau dan bersih. Sebagai bagian dari upaya untuk memenuhi tantangan ini, PT Pertamina Hulu Energi Tbk (PT PHE) hadir sebagai salah satu pelaku utama di industri energi Indonesia, dengan fokus pada eksplorasi, pengembangan, dan produksi minyak dan gas bumi. penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor dari luar perusahaan PT Pertamina Hulu Energi Tbk yang memiliki potensi dan kemungkinan yang tinggi dalam memengaruhi kinerja dan visi misi yang direncanakan dan dihadapi perusahaan dalam proses kinerja operasionalnya. Metoda penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis lingkungan eksternal PT Pertamina Geothermal Energy Tbk menggunakan kerangka kerja Porter's Five Force. Analisis eksternal perusahaan menilai bahwa ancaman yang dihadapi oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk dalam industri migas di Indonesia adalah tinggi. Dijelaskan pada formulasi strategi baru yang dapat diaplikasikan oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk yaitu berkaitan dengan segmentasi, hubungan dengan pelanggan, maupun hubungan dengan pihak ketiga lainnya seperti investor. Hasil perbandingan juga menunjukkan bahwa peningkatan dalam kapasitas segmentasi pasar, perluasan wilayah eksplorasi berbasis keberlanjutan, hubungan dengan masyarakat adat harus ditingkatkan untuk menunjang keberlangsungan PT Pertamina Hulu Energi Tbk dan menghindari risiko konflik kepentingan.</p>
<p><b>Kata Kunci:</b> Lingkungan Eksternal, Porter's Five Forces, Manajemen Strategi.</p>	<p style="text-align: center;"><i>ABSTRACT</i></p> <p><i>In the midst of increasingly complex global dynamics in the energy sector, the energy industry has become one of the main centers of attention, especially in the context of increasing awareness of environmental sustainability and the need for affordable and clean energy. As part of efforts to meet this challenge, PT Pertamina</i></p>
<p><b>Keywords:</b> External Environment, Porter's Five Forces, Strategic Management.</p>	

*Hulu Energi Tbk (PT PHE) is present as one of the main players in the Indonesian energy industry, with a focus on oil and gas exploration, development and production. This research aims to investigate factors from outside the company PT Pertamina Hulu Energi Tbk which have high potential and possibility in influencing the performance and vision and mission planned and faced by the company in its operational performance process. The research method applied in this research is a qualitative method. This research is a type of qualitative descriptive research. The data analysis technique used in this research is analysis of the external environment of PT Pertamina Geothermal Energy Tbk using the Porter's Five Force framework. The company's external analysis assesses that the threat faced by PT Pertamina Hulu Energi Tbk in the oil and gas industry in Indonesia is high. It is explained in the formulation of new strategies that can be applied by PT Pertamina Hulu Energi Tbk, namely related to segmentation, relationships with customers, and relationships with other third parties such as investors. The comparison results also show that increasing market segmentation capacity, expanding sustainability-based exploration areas, and relations with indigenous communities must be improved to support the sustainability of PT Pertamina Hulu Energi Tbk and avoid the risk of conflicts of interest.*

---

## **PENDAHULUAN**

Di tengah dinamika global yang semakin kompleks dalam sektor energi, industri energi menjadi salah satu pusat perhatian utama, terutama dalam konteks peningkatan kesadaran akan keberlanjutan lingkungan dan kebutuhan akan energi yang terjangkau dan bersih. Sebagai bagian dari upaya untuk memenuhi tantangan ini, PT Pertamina Hulu Energi Tbk (PT PHE) hadir sebagai salah satu pelaku utama di industri energi Indonesia, dengan fokus pada eksplorasi, pengembangan, dan produksi minyak dan gas bumi. Sebagai anak perusahaan dari Pertamina, PT Pertamina Hulu Energi Tbk memiliki tanggung jawab yang besar dalam menyokong kebutuhan energi nasional sambil menjaga komitmen terhadap praktik yang berkelanjutan dan ramah lingkungan. Dalam konteks ini, analisis lingkungan eksternal menjadi instrumen penting bagi PT Pertamina Hulu Energi Tbk untuk memahami dinamika luar yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan dan mengidentifikasi peluang serta tantangan yang dihadapi. Analisis lingkungan eksternal adalah proses penting dalam manajemen strategis yang memungkinkan perusahaan untuk memahami dan merespons berbagai faktor di luar kendali langsungnya yang dapat memengaruhi operasi dan keberhasilannya. Faktor-faktor ini termasuk perubahan regulasi, dinamika pasar global, perkembangan teknologi, tren sosial, dan politik, serta variabel-variabel lain yang dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Analisis lingkungan eksternal menjadi instrumen yang vital bagi PT Pertamina Hulu Energi Tbk dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman yang timbul dari faktor-faktor di luar kendali perusahaan, termasuk kebijakan pemerintah, persaingan industri, perubahan teknologi, dan dinamika pasar global. Langkah untuk mencapai hal ini dapat dilakukan melalui analisis mendalam terhadap lingkungan eksternal PT Pertamina Hulu Energi Tbk yang bertujuan untuk mengantisipasi dinamika pasar, merumuskan strategi pertumbuhan yang berkelanjutan, dan memastikan kontribusi yang berarti terhadap pembangunan berkelanjutan Indonesia.

Penerapan strategi yang tepat dan sesuai dengan ancaman dan peluang yang dimiliki sangat diperlukan sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan dan menjaga keunggulan bersaingnya (Arif & Riksa Wibawa, 2021). Porter (2023) dalam (Arif & Riksa Wibawa, 2021) mengungkapkan bahwa sebuah perusahaan dapat memiliki keunggulan bersaing ketika perusahaan tersebut berada pada kondisi yang menguntungkan dari sisi daya tarik perusahaan tersebut, daya tariknya adalah ketika perusahaan tersebut unggul dari sisi masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, serta persaingan antar perusahaan yang berada pada industri yang sama. Penelitian ini mengambil beberapa penelitian terdahulu yang meneliti tentang analisis lingkungan eksternal perusahaan oleh (Wandrial, 2011) yang menggabungkan kerangka VRIO dalam proses analisisnya. Penelitian lainnya adalah penelitian yang dilakukan oleh (Chriselda, 2016) yang meneliti lingkungan eksternal perusahaan CV Citra Jaya. Kedua penelitian tersebut meneliti topik yang sama terkait analisis lingkungan eksternal yang dihadapi oleh sebuah perusahaan, dalam hal ini penelitian ini meneliti ancaman lingkungan eksternal perusahaan dengan lingkup perusahaan dengan industri yang berbeda dari kedua penelitian tersebut. Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki faktor-faktor dari luar perusahaan PT Pertamina Hulu Energi Tbk yang memiliki potensi dan kemungkinan yang tinggi dalam memengaruhi kinerja dan visi misi yang direncanakan dan dihadapi perusahaan dalam proses kinerja operasionalnya. PT Pertamina Hulu Energi Tbk dipilih berdasarkan tingginya tingkat brand image dan brand loyalty yang dimiliki oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk karena berada di bawah naungan PT Pertamina Persero yang merupakan bagian dari Badan Usaha Milik Negara. Oleh karena itu, penelitian ini ingin melihat, apakah terdapat ancaman yang besar bagi perusahaan yang memiliki brand image dan loyalitas yang tinggi untuk bersaing dalam industri yang sedang ditingkatkan oleh pemerintah dalam pemanfaatan energi dalam negeri.

## **KAJIAN LITERATUR**

### **Manajemen Strategi**

Manajemen strategi adalah sebuah seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi semua keputusan lintas fungsional yang dapat berdampak pada pencapaian tujuan oleh sebuah organisasi (David, 2010) dalam (Gunawan, Alhabsji, & Rahardjo, 2017). Manajemen strategi juga dapat didefinisikan sebagai sebuah rangkaian keputusan atau tindakan yang menghasilkan sebuah formulasi serta implementasi sebuah rencana untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2013) dalam ((Gunawan et al., 2017). Pada penerapan manajemen strategi juga dibutuhkan yang namanya perencanaan untuk membuat sebuah strategi yang tepat sasaran sesuai dengan ancaman dan peluang atau keunggulan yang dimiliki. Perencanaan strategis itu sendiri dihasilkan berdasarkan pilihan manajemen yang sulit terhadap alternatif-alternatif yang tersedia dengan mempertimbangkan perubahan lingkungan (seperti pasar, kebijakan, prosedur, tingkat persaingan, inflasi, tingkat pertumbuhan ekonomi, demografi, teknologi dan operasional tertentu) untuk menetapkan dan menghasilkan tindakan yang dianggap terbaik dan paling optimal dalam memberikan keuntungan bagi perusahaan terkait.

### **Analisis Lingkungan Eksternal**

Lingkungan eksternal adalah seluruh faktor yang berpotensi mempengaruhi perusahaan dan berada di luar lingkup perusahaan atau organisasi dan harus diperhitungkan oleh perusahaan ketika hendak membuat keputusan. Pearce & Robinson (2013) juga mendefinisikan lingkungan eksternal sebagai faktor-faktor yang berada di luar kendali perusahaan dan berpengaruh pada pilihan perusahaan mengenai arah maupun tindakan yang mana pada akhirnya juga akan mempengaruhi struktur organisasi dan proses operasional dalam internal perusahaan. Sebuah perusahaan akan mengalami suatu persaingan, dimana setiap pesaing memiliki keunggulannya masing-masing. Dalam suatu persaingan akan memunculkan aspek ancaman dan peluang dalam suatu perusahaan. Peluang dan ancaman dapat muncul disebabkan oleh pengaruh dari internal maupun eksternal perusahaan

### **Porter's Five Forces**

Perbedaan lingkungan eksternal yang dihadapi oleh setiap perusahaan akan berbeda satu sama lain. Perbedaan ini dapat diakibatkan karena perbedaan metode yang digunakan maupun perbedaan

kondisi tiap perusahaan yang berbeda, sehingga berpengaruh terhadap metode yang digunakan. Analisis Porter's Five Forces atau lima kekuatan Porter memiliki tujuan yaitu untuk mengidentifikasi persaingan dalam suatu industri atau perusahaan (Arif & Riksa Wibawa, 2021). Analisis ini juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi daya tarik atau keunggulan yang dimiliki oleh sebuah perusahaan atau industri. Pada analisis ini terdapat 5 komponen utama yang digunakan sebagai indikator penilaian atau analisis perusahaan yaitu kondisi persaingan antar perusahaan atau rival, daya tawar menawar pemasok, daya tawar menawar pembeli, ancaman atas produk substitusi, dan ancaman terhadap masuknya pesaing baru. Kerangka lima kekuatan Porter dapat dilihat pada gambar berikut:



Sumber: Oxford College of Procurement and Supply  
Figure 1. Bagan Porter's Five Forces

### Persaingan Antar Perusahaan atau Rival

Persaingan antar perusahaan atau rivalitas dalam perebutan pangsa pasar tertentu adalah sebuah kekuatan yang penting bagi sebuah perusahaan. Bertambahnya sebuah perusahaan dalam sebuah industri tertentu dapat diartikan juga bahwa semakin ketat persaingan antar perusahaan dalam industri tersebut. kekuatan dalam persaingan dipengaruhi oleh keseimbangan perusahaan, kekuatan yang ada dalam perusahaan, pertumbuhan industri, biaya tetap dalam operasional, differensiasi produk, peluang menambah kapasitas, variasi perusahaan, dan level pertarungan dalam sebuah industri.

### Daya Tawar Pemasok

Pemasok dalam sebuah industri memiliki kekuatan yang dapat memengaruhi jalannya sebuah bisnis. Kekuatan yang dimiliki oleh pemasok seperti ancaman yang berkaitan dengan kualitas barang yang disupply dan juga kenaikan harga bahan baku oleh pemasok. Kekuatan tawar menawar pemasok sendiri dapat diukur berdasarkan jumlah pemasok yang ada di dalam sebuah industri, substitusi sebuah produk atau jasa, seberapa penting pasokan bahan baku oleh pemasok tersebut, biaya peralihan, dan juga adanya kemungkinan integrasi oleh pemasok.

### Daya Tawar Konsumen

Kekuatan daya tawar konsumen penting untuk diketahui oleh sebuah perusahaan, dikarenakan seorang konsumen merupakan bagian dari sebuah bisnis itu sendiri. Konsumen berperan sangat penting dalam menentukan strategi yang akan digunakan oleh sebuah perusahaan. Kekuatan konsumen terletak pada seberapa minat terhadap perusahaan, harga yang diberikan, besarnya permintaan konsumen, dan juga besarnya biaya yang dikeluarkan konsumen ketika berpindah ke perusahaan lain.

### Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Perusahaan baru yang memasuki suatu industri dapat membawa kapasitas baru bagi persaingan telah terjadi didalamnya. Perusahaan baru sendiri telah membawa ambisi untuk dapat memperoleh pangsa pasar dalam suatu industri yang dimasukinya. Kekuatan ini dapat diukur dari skala ekonomi perusahaan, diferensiasi yang dimiliki, kebutuhan modalnya, dan juga akses pemasok.

### **Ancaman Produk Substitusi**

Kekuatan yang diakibatkan oleh produk substitusi adalah mampunya produk tersebut menggantikan produk lainnya dalam industri tersebut dan memberikan pengaruh lain pada jalannya bisnis dalam industri tersebut. kekuatan ini dapat diukur dari kecenderungan konsumen beralih produk, biaya peralihan, relativitas harga, dan diferensiasi produk.

## **METODE**

Metode penelitian didefinisikan sebagai sebuah studi kasus yang artinya peneliti melakukan sebuah eksplorasi terhadap suatu masalah yang dibatasi oleh beberapa hal secara rinci, mengambil data-data secara mendalam dan detail, serta menjabarkan secara jelas sumber informasi yang diperoleh. Metoda penelitian yang diterapkan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Penelitian ini dibatasi oleh waktu, tepat, serta kasus yang dipelajari, peristiwa maupun individu. Penelitian ini merupakan jenis penelitian deskriptif kualitatif yang mendeskripsikan atau mendefinisikan pokok pembahasan yang akan diteliti, dalam hal ini adalah analisis lingkungan eksternal PT Pertamina Hulu Energi. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sumber data sekunder. Sumber data diperoleh melalui website, dan laporan tahunan yang dipublikasikan oleh PT Pertamina Geothermal Energy Tbk. Selain itu sumber data juga dihimpun dari buku literatur serta jurnal pendukung dari penelitian terdahulu. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis lingkungan eksternal PT Pertamina Geothermal Energy Tbk menggunakan kerangka kerja Porter's Five Force. Hasil analisis kerangka kerja Porter's Five Force akan digunakan sebagai dasar penarikan kesimpulan bisnis strategi yang dilakukan oleh PT Pertamina Geothermal Energy kemudian dirumuskan sebuah strategi yang dapat diterapkan oleh PT Pertamina Geothermal Energy untuk kemajuan perusahaan.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Profil PT Pertamina Geothermal Energy**

PT Pertamina Hulu Energi Tbk (PHE) adalah anak perusahaan dari PT Pertamina (Persero) yang bergerak di bidang energi minyak dan gas bumi. PT Pertamina Hulu Energi Tbk sendiri merupakan perusahaan pengelola minyak dan gas bumi terbesar di Indonesia yang memiliki tekad yang besar untuk menjadi perusahaan energi yang bersih di kelas dunia nantinya. PT Pertamina Hulu Energi Tbk sebagai salah satu perusahaan yang fokus pada pengembangan sumber daya energi migas bagian hulu Indonesia, memiliki peran penting dalam menjaga keberlanjutan pasokan energi Indonesia dan mempercepat transisi menuju energi bersih di dunia. Eksplorasi energi minyak dan gas bumi dilakukan oleh Pertamina pada tahun 1989 hingga pada tahun 2007 PT Pertamina Hulu Energi Tbk resmi berubah nama untuk melanjutkan pengelolaan energi migas di Indonesia. PT Pertamina Hulu Energi Tbk sendiri telah menunjukkan komitmen kuatnya dalam mengembangkan potensi energi migas di Indonesia dengan visi misi untuk mengoptimalkan pengelolaan migas dan menjadi perusahaan pengelola migas kelas dunia dan berpartisipasi pada agenda dekarbonasi nasional dan global. Sebagai bagian dari grup Pertamina, PT Pertamina Hulu Energi Tbk mewarisi keahlian dan pengalaman yang telah terbukti dalam industri energi, sehingga memungkinkannya untuk memanfaatkan potensi migas secara efisien dan bertanggung jawab.

### **Analisis Lingkungan Eksternal**

Analisis Porter's Five Forces adalah alat yang berguna untuk memahami dinamika lingkungan eksternal suatu industri, termasuk PT Pertamina Hulu Energi Tbk. Mari kita lihat bagaimana kekuatan-kekuatan ini mempengaruhi perusahaan:

1. Ancaman dari Persaingan dalam Industri
  - a. Jumlah Pesaing

Pada industri energi panas bumi ini PT Pertamina Hulu Energi Tbk bukanlah satu satunya perusahaan yang mengelola potensi energi baru terbarukan di Indonesia. Terdapat 8 perusahaan pesaing yang turut mengelola energi panas bumi di Indonesia. Beberapa pesaing tersebut adalah SBKKS, PHM, PT Chevron Pacific Indonesia, PT Petrochina Interational Jabung LTD, PT Mobil Cepu LTD. Para pesaing tersebut telah memasuki dunia migas jauh sebelum PT Pertamina Hulu Energi Tbk bergabung, bahkan ada dominasi dari perusahaan luar negeri. Berdasarkan jumlah pesaing tersebut, persaingan PT Pertamina Hulu Energi Tbk pada sektor energi migas dapat dikatakan ancaman tinggi.

b. Tingkat Pertumbuhan Industri



Sumber: Institut Teknologi Bandung

Figure 2. Tingkat Pertumbuhan Migas

Berdasarkan grafik tersebut, tingkat pertumbuhan industri energi migas terus mengalami penurunan yang fluktuatif. Hal ini juga diperkuat oleh laporan Kementerian ESDM terkait pertumbuhan industri migas yang mengalami penurunan dalam eksplorasi migas di beberapa wilayah. Selain itu, pencatatan Menteri ESDM terkait migas mengalami peningkatan pada tahun 2021 ke tahun 2022. Berdasarkan hal ini diketahui bahwa tingkat pertumbuhan bidang migas akan terus mencoba ditingkatkan untuk efisiensi penggunaan energi dan penerapan bahan bakar masyarakat, sehingga dapat diperkirakan untuk tahun mendatang potensi pertumbuhan industri migas akan terus dioptimalkan secara berkelanjutan dan meningkatkan persaingan antar perusahaan menjadi lebih ketat.

c. Tingkat Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk yang ada dalam industri migas tergolong sangat sempit. Produk yang dihasilkan oleh perusahaan di bidang energi ini adalah bahan bakar. Minimnya diferensiasi produk yang dimiliki oleh industri ini dapat menyebabkan persaingan antara PT Pertamina Hulu Energi Tbk dengan perusahaan pesaing lainnya menjadi sangat tinggi. Hal ini turut meningkatkan ancaman bagi PT Pertamina Hulu Energi Tbk.

d. Kecepatan Perusahaan Dalam Menyesuaikan Harga

Pada industri migas ini penetapan harga ditentukan oleh keputusan bersama antara perusahaan dengan pemerintah. Bahkan penetapan harga untuk industri ini sepenuhnya diatur dalam perundang-undangan yang berlaku. Sehingga dalam hal ini, penyesuaian harga yang dilakukan oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk yang sebagai salah satu perusahaan milik negara tergolong lambat karena harus menyesuaikan dengan kesepakatan pihak lain dan perundang-undangan yang berlaku. Hal ini juga menjadi ancaman bagi PT Pertamina Hulu Energi Tbk dalam industri migas.

2. Ancaman dari Masuknya Pesaing Baru

Beberapa komponen ancaman masuknya pesaing baru diantaranya:

a. Brand Loyalty dalam keputusan Pembelian

Pengaruh brand loyalty yang dimiliki oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk sangat menguntungkan untuk keberlangsungan PT Pertamina Hulu Energi Tbk. PT Pertamina Hulu Energi Tbk sendiri merupakan anak perusahaan ternama PT Pertamina yang telah mengantongi loyalitas pelanggan di Indonesia. Pangsa pasar yang dimiliki oleh PT Pertamina sangat luas di Indonesia sendiri. Hal ini berpengaruh terhadap loyalitas yang dimiliki oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk yang memiliki unsur nama Pertamina dalam brandingnya. Nama brand inilah yang berkontribusi terhadap brand loyalty PT Pertamina Hulu Energi Tbk, tingginya brand loyalty yang dimiliki oleh Pertamina sebagai salah satu BUMN ternama menyumbang tingginya brand loyalty PT Pertamina Hulu Energi Tbk. Sehingga keputusan pembelian PT Pertamina Hulu Energi Tbk merupakan ancaman besar bagi pesaing baru.

b. Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang dimiliki oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk sangat luas, bahkan mencakup seluruh wilayah Indonesia. Wilayah distribusi yang disebar oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk sangat masif di seluruh wilayah Indonesia. Bahkan PT Pertamina Hulu Energi Tbk juga bekerja sama dengan beberapa joint ventura yang dinaunginya, dan beberapa perusahaan mitra dalam membangun pasokan energi migas di seluruh wilayah Indonesia. Hal ini menjadi salah satu keunggulan PT Pertamina Hulu Energi Tbk dibandingkan perusahaan migas lainnya dan menjadi ancaman tersendiri bagi pesaing baru.

c. Kebutuhan Modal

Pemenuhan kebutuhan modal pada industri energi baru tak terbarukan sangatlah tinggi. Jika pesaing baru belum memiliki usaha yang stabil dengan pendapatan yang cukup besar maka akan menjadi ancaman besar untuk kelangsungan bisnis mereka. Dalam hal ini, PT Pertamina Hulu Energi Tbk yang merupakan anak perusahaan Pertamina dengan diversifikasi produk yang tinggi tidak menjadikan ancaman bagi PT Pertamina Hulu Energi Tbk dalam kelangsungan bisnisnya.

d. Kebijakan Pemerintah

Industri minyak dan gas bumi sangat erat berkaitan dengan pemerintah negara, karena pengelolaan ini berhubungan erat dengan keberlangsungan lingkungan hidup negara tersebut. Bahkan usaha ini akan berada dibawah pengawasan langsung dan intervensi pemerintah, sehingga cukup menjadi ancaman besar bagi pesaing baru dari sektor swasta untuk berada di bisnis ini. PT Pertamina Hulu Energi Tbk yang merupakan bagian dari BUMN memiliki keunggulan tersendiri dalam berkompromi dan bekerja sama dengan pemerintah negara.

3. Tawar Menawar Pemasok

a. Konsentrasi Pemasok

Pada proses operasionalnya, PT Pertamina Hulu Energi Tbk memiliki beberapa vendor terpercaya sebagai pemasok alat dan perlengkapan untuk pasokan operasional. Hal ini membuat pemasok atau vendor tidak memiliki kendali yang cukup kuat untuk melakukan tawar menawar karena PT Pertamina Hulu Energi Tbk dapat membandingkan harga dengan mudah kepada banyak vendor lainnya. Sehingga tingkat tawar menawar pemasok dapat dikatakan sangat rendah.

b. Ancaman Forward Integration Pemasok

Adanya ancaman forward integration pemasok yang dapat mengganggu bisnis antara satu perusahaan dengan perusahaan lain sangat rendah. Pada industri migas ini, pemasok hanya menyediakan alat dan perlengkapan yang dibutuhkan untuk operasional dan riset, namun tidak memiliki kapasitas untuk mengelola migas itu sendiri.



4. Daya Tawar Menawar Pembeli

a. Switching Cost Pembeli

Pada sektor migas, mayoritas pengguna energi ini adalah sektor rumah tangga kemudian dari sektor industri. Pembeli dari industri ini didominasi oleh rumah tangga atau perusahaan swasta. Sehingga tingkat switching cost dari PT Pertamina Hulu Energi Tbk ke pesaing lain pada industri ini pada tingkat sedang.

b. Kesepakatan Harga

Industri migas menetapkan harga sesuai dengan kesepakatan antara perusahaan dengan pemerintah karena berkaitan dengan subsidi. Dalam hal ini PT Pertamina Hulu Energi Tbk yang merupakan bagian dari BUMN dibawah naungan Kementerian BUMN dan pengawasan Kementerian ESDM memiliki tingkat daya tawar menawar dengan pembeli yang cukup rendah.

5. Ancaman dari Produk atau Layanan Pengganti

a. Ketersediaan Produk Substitusi

Persaingan industri migas merupakan bentuk kebutuhan pemanfaatan energi yang utama dalam pengelolaan sumber daya alam. Ancaman produk substitusi terhadap produk PT Pertamina Hulu Energi Tbk adalah pembangkit listrik yang menggunakan tenaga air atau angin juga panas bumi, sehingga ancaman produk substitusi PT Pertamina Hulu Energi Tbk sangat tinggi.

b. Karakteristik Price Value Produk Substitusi

Penggunaan energi minyak dan gas bumi memerlukan proses pengeboran yang dapat mengakibatkan kerusakan lingkungan jika tidak berhati-hati. Dalam hal ini PT Pertamina Hulu Energi Tbk memiliki ancaman seperti penggunaan tenaga alternatif seperti pembangkit listrik karena dirasa dapat mengurangi beban operasional perusahaan karena merupakan sumber daya alam yang tidak akan pernah habis.

Strategi Baru Melalui BMC

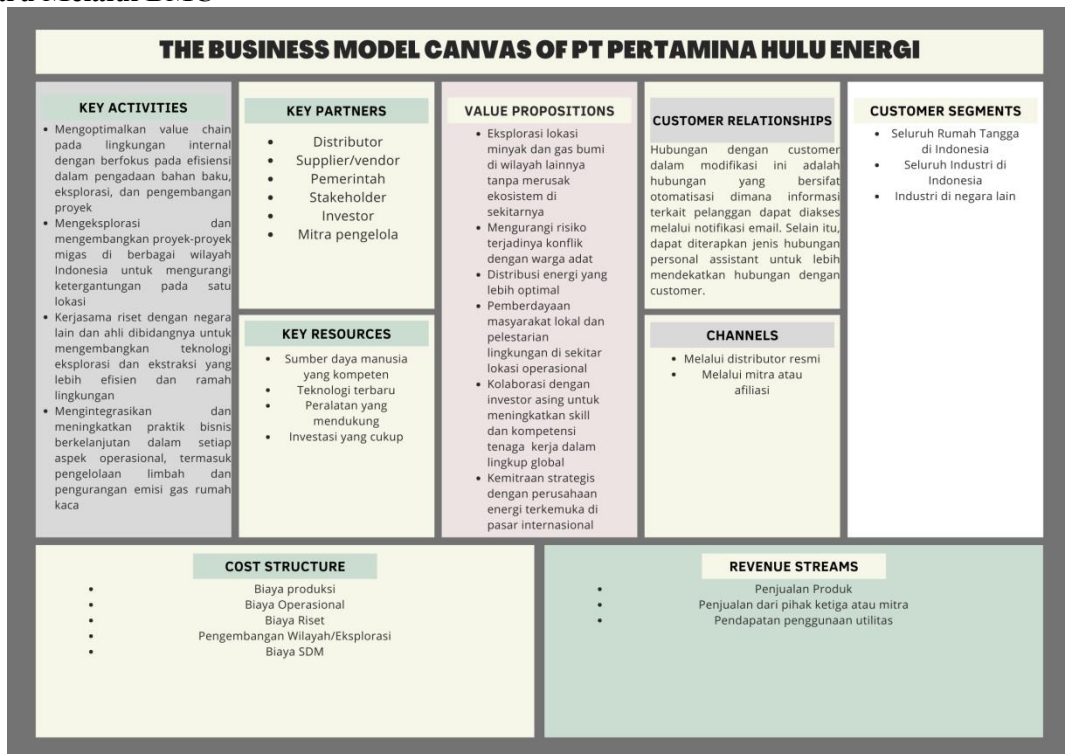




Figure 3. Business Model Canvas Strategi Baru PGE

Setelah melakukan analisis internal dan eksternal PT Pertamina Hulu Energi Tbk, terdapat beberapa peningkatan strategi yang harus dilakukan oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk untuk dapat mencapai tujuan dalam visi misinya yaitu menjadi perusahaan migas berskala global kedepannya. Strategi yang diterapkan PT Pertamina Hulu Energi Tbk belum mencakup keseluruhan kebutuhan yang diperlukan untuk memenuhi kualifikasi pada tingkat global, sehingga diperlukan peningkatan pada sisi operasional dan pengelolaan perusahaan. Kemudian, beberapa kesempatan kerjasama dengan investor asing belum dimanfaatkan dengan maksimal. Pada analisis BMC dan strategi terbaru, kerjasama investasi dengan pihak luar negeri harus dimanfaatkan dengan maksimal seperti melakukan riset bersama, mengadakan pelatihan kerja yang berkolaborasi dengan mentor dari luar negeri untuk bertukar informasi dan ilmu pengetahuan dalam operasional PT Pertamina Hulu Energi Tbk.

Selain itu, strategi yang diterapkan saat ini belum menunjukkan adanya sikap yang merangkul warga masyarakat sekitar atau masyarakat adat untuk melakukan eksplorasi lokasi migas. Kurangnya komunikasi dan kerjasama yang baik dengan masyarakat adat akan meningkatkan potensi munculnya konflik kepentingan. Risiko adanya konflik dengan masyarakat adat ini akan menghambat pertumbuhan bisnis PT Pertamina Hulu Energi Tbk untuk kedepannya dan berisiko menurunkan brand image dan loyalitas pelanggan terhadap PT Pertamina Hulu Energi Tbk.

Aspek yang harus ditingkatkan kembali adalah hubungan PT Pertamina Hulu Energi Tbk dengan pelanggan atau pengguna produk minyak dan gas bumi. Penggunaan migas dibutuhkan oleh seluruh lapisan masyarakat di suatu negara, baik dari sektor industri maupun rumah tangga. Saat ini, PT Pertamina Hulu Energi Tbk aktif untuk mengedukasi masyarakat melalui sosial media untuk mengedukasi terkait penggunaan minyak dan gas bumi dan lingkup kerja PT Pertamina Hulu Energi Tbk itu sendiri. Hal yang perlu ditingkatkan dalam hal ini adalah turut mengajak masyarakat untuk berkontribusi dalam menjaga ekosistem bersama PT Pertamina Hulu Energi Tbk. Bentuk CSR ini yang harus terus ditingkatkan untuk menjaga komitmen PT Pertamina Hulu Energi Tbk dalam mengelola minyak dan gas bumi sekaligus memelihara lingkungan.

Aspek lainnya yang perlu ditingkatkan adalah segmen pelanggan yang diperluas kembali. Berdasarkan visi misi untuk menjadi perusahaan pengelola minyak dan gas bumi yang mendunia dan menyentuh ranah global, diperlukan adanya perluasan segmen pelanggan, bukan hanya dalam negeri namun perlahan melakukan kerjasama dengan industri terkait yang ada di luar negeri. Hal ini tentu saja diimbangi dengan pengelolaan SDM yang berkompeten di bidangnya, sehingga kapabilitas PT Pertamina Hulu Energi Tbk mampu bersaing dalam kancah global.

## KESIMPULAN

Pada industri migas, nama PT Pertamina Hulu Energi Tbk memiliki keunggulan tersendiri atas brand image yang diperoleh dari perusahaan BUMN yang berada dibawah naungan pemerintah. Analisis eksternal perusahaan menilai bahwa ancaman yang dihadapi oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk dalam industri migas di Indonesia adalah tinggi. Dijelaskan pada formulasi strategi baru yang dapat diaplikasikan oleh PT Pertamina Hulu Energi Tbk yaitu berkaitan dengan segmentasi, hubungan dengan pelanggan, maupun hubungan dengan pihak ketiga lainnya seperti investor. Hasil perbandingan juga menunjukkan bahwa peningkatan dalam kapasitas segmentasi pasar, perluasan wilayah eksplorasi berbasis keberlanjutan, hubungan dengan masyarakat adat harus ditingkatkan untuk menunjang keberlangsungan PT Pertamina Hulu Energi Tbk dan menghindari risiko konflik kepentingan. Pengelolaan pelanggan maupun masyarakat lokal juga turut ditingkatkan dalam bentuk CSR yang mengajak masyarakat untuk berkontribusi terhadap lingkungan dan ekosistem. Penelitian ini memiliki keterbatasan dalam menggunakan alat analisis dan komponen yang dianalisis. Penelitian selanjutnya diharapkan mampu mengembangkan dengan menerapkan alat analisis yang lebih mendalam dan variabel yang lebih banyak.

## REFERENSI

- Arif, Arif, & Riksa Wibawa, Gian. (2021). Analisis Daya Tarik Industri Kerajinan Rajapolah Melalui Porter Five Forces. *Jurnal Ekonomi Perjuangan*, 3(2), 79–87. <https://doi.org/10.36423/jumper.v3i2.904>
- Chriselda. (2016). Analisis Lingkungan Eksternal Menggunakan Kerangka Kerja Porter’S Five Forces Pada CV Citra Jaya. *Agora*, 4(1), 249–258.
- Christanti, Shenda Aprilia. (2022). Analisis Porter’s Five Forces pada PT. Multidaya Lokasakti Mandiri. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 6(1), 4565–4571.
- Gunawan, D. S., Alhabsji, T., & Rahardjo, K. (2017). Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal dalam Menyusun Strategi Perusahaan (Studi Perencanaan Strategi Komoditi Kelapa Sawit pada PT. Perkebunan .... *Profit: Jurnal ...*, 22–33.
- Humas EBTKE. (2022). Capaian Kinerja Tahun 2021 dan Program Kerja 2022 Sektor ESDM. Retrieved April 22, 2024, from EBTKE ESDM website: <https://ebtke.esdm.go.id/post/2022/01/13/3052/capaian.kinerja.tahun.2021.dan.program.kerja.2022.sektor.esdm>
- KAMIŞ, Onur Harun. (2022). Evaluation of Sugar Industry in Turkey by Using Porter s Five Forces Analysis. *Tekirdag Namik Kemal University Institute of Natural and Applied Sciences*, 1(1), 66–72. <https://doi.org/10.55848/jbst.2022.9>
- Khurram, Anjeela. (2020). Revisiting Porter Five Forces Model: Influence of Non-Governmental Organizations on Competitive Rivalry in Various Economic Sectors. *Pakistan Social Sciences Review*, 4(1), 1–15. [https://doi.org/10.35484/pssr.2020\(4-i\)01](https://doi.org/10.35484/pssr.2020(4-i)01)
- Mazikana, Anthony Tapiwa. (2023). Application of Porter 5 Forces to the Banking Industry. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4380793>
- Ovie, Felycia. (2016). Analisis Lingkungan Eksternal Dengan Menggunakan Pendekatan 3257(5¶6,9)25&(6 Pada Cv Jaya Sentosa Sukoharjo. *Agora*, 4(1), 89–97.
- Pahlevi, Reza. (2022). Produksi Migas Pertamina sampai Mei 2022 Melebihi Realisasi Tahun Lalu. Retrieved April 24, 2024, from databoks website: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/07/07/produksi-migas-pertamina-sampai-mei-2022-melebihi-realisasi-tahun-lalu>
- Pertamina Hulu Energi. (2022). *Accelerating Synergy, Exploring The Potentials*.
- Quaranta, Alessandro. (2024). *Analyzing the Dental Market Through Porter ’ s Five Forces Framework*. 39–42.
- Sidartawan, Robertus. (2021). *Analisa Pengaruh Karakteristik Kekuatan Persaingan Porter Terhadap Kinerja Sekolah Dengan Pendekatan Balanced Scorecard*. 4, 1–8.
- Wandrial, Son. (2011). Analisis Internal Perusahaan ( Strength & Weakness ), Menggunakan konsep ‘ Resource-Based View Of The Firm ’ Dengan Kerangka Vrio. *Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Dan Komunikasi, BINUS University Jln.*, 2(2), 627–637.