

# ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PT PERUSAHAAN GAS NEGARA (Studi pada PGN Sales Area Semarang)

Amalia Putri Pertiwi<sup>1</sup>, Sudharto P Hadi<sup>2</sup>

Departemen Administrasi Bisnis, FISIP, Universitas Diponegoro

Email : [Amaliaputri281096@gmail.com](mailto:Amaliaputri281096@gmail.com)

---

## Abstract

*The use of gas for the domestic sector especially in Java island, is the largest consumer center in Indonesia. Natural gas providers face the main challenge of providing adequate supplies to meet the increasing demand. The BUMN company that sells and distributes its products in the form of natural gas in Central Java is the PGN Semarang sales area. As a company engaged in the service sector, a good strategy is needed so that the company can carry out all operational activities more efficient and effective.*

*This study aims to analyze the National Gas Company business strategy (study at the Semarang PGN sales area). The type of research is qualitative descriptive analysis. The data collection technique by interviewing interviewees and direct observation. The number of speakers is 4 speakers, who are Head area and employees of the Semarang PGN sales area who are also the strategists.*

*The results showed that the strategy developed by PGN Sales Area Semarang was the result of a SWOT Analysis based on alternative strategies. The implementation of the strategy implemented and obtained from the SWOT results has been effective because it is in accordance with the vision, the availability of HR (Human Resources), facilities and infrastructure that support PGN. Although there are several obstacles in implementing its strategy, PGN Sales Area Semarang is committed to continue to improve the implementation of its strategy in the distribution of natural gas in Semarang.*

*Suggestions for this research are the addition of CNG fleet in meeting natural gas needs, increase distribution of gas sales due to gas supply continuity, increase and improve the size for the effectiveness of strategy implementation, socializing the use of BBG to the public, provide excellent service to customers, doing routine monitoring and evaluation related to this implementation of PGN's business development strategy.*

*Keywords : Strategic, SWOT Analysis, Business Development*

Pemanfaatan gas untuk sektor domestik terutama di Pulau Jawa yang Pemanfaatan gas untuk sektor domestik terutama di Pulau Jawa yang merupakan pusat konsumen terbesar di Indonesia. Penyedia gas bumi dihadapkan pada tantangan utama yaitu menyediakan pasokan yang mencukupi untuk memenuhi permintaan gas bumi yang terus meningkat. Satu – satunya perusahaan BUMN yang menjual dan mendistribusikan produknya berupa gas bumi atau gas alam di Jawa Tengah adalah PGN sales area Semarang. Sebagai perusahaan yang bergerak di sektor jasa, strategi yang baik diperlukan oleh perusahaan agar perusahaan dapat melaksanakan semua aktivitas operasional dengan lebih efisien dan efektif.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui analisis strategi bisnis Perusahaan Gas Negara (studi pada PGN sales area Semarang). Tipe penelitian ini adalah analisis diskriptif kualitatif. Teknik pengambilan data dilakukan dengan melakukan wawancara narasumber dan observasi langsung. Adapun jumlah narasumber adalah 4 orang narasumber, merupakan Kepala area dan pegawai PGN sales area Semarang yang sekaligus penyusun strategi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang disusun oleh PGN Sales Area Semarang merupakan hasil dari Analisis SWOT berdasarkan alternatif strategi yang di peroleh. Implementasi strategi yang dilaksanakan dan di peroleh dari hasil SWOT berjalan efektif karena sesuai dengan

---

<sup>1</sup> Amalia Putri Pertiwi, Universitas Diponegoro, [amaliaputri281096@gmail.com](mailto:amaliaputri281096@gmail.com)

<sup>2</sup> Sudharto P. Hadi, Universitas Diponegoro

visi, ketersediaan SDM (Sumber Daya Manusia), sarana dan prasarana yang mendukung PGN. Meski ada beberapa kendala dalam melaksanakan strateginya, PGN *Sales Area* Semarang berkomitmen untuk terus meningkatkan pelaksanaan strateginya dalam pendistribusian gas bumi di Semarang.

Saran untuk penelitian ini adalah penambahan armada CNG dalam memenuhi kebutuhan gas bumi, meningkatkan pendistribusian penjualan gas karena kontinuitas pasokan gas, meningkatkan dan memperbaiki ukuran untuk efektivitas implementasi strategi, mensosialisasikan penggunaan BBG ke masyarakat, memberikan layanan prima kepada pelanggan, melaksanakan monitoring dan evaluasi rutin terkait implementasi strategi pengembangan bisnis PGN.

Kata Kunci : Strategi, Analisis SWOT, Pengembangan Bisnis

## Pendahuluan

Pemanfaatan gas untuk sektor domestik terutama di Pulau Jawa yang merupakan pusat konsumen terbesar di Indonesia akan terus meningkat, hal ini disebabkan oleh pasar gas bumi dunia yang sangat kompetitif, peningkatan kebutuhan gas untuk listrik, kenaikan harga bahan bakar minyak, isu lingkungan, dan fakta kebutuhan gas yang semakin besar. Gas bumi atau gas alam adalah bahan bakar yang berasal dari fosil. Diperoleh dari proses reaksi kimia dari tumbuhan dan makhluk hidup lainnya yang hidup jutaan tahun yang lalu, terkubur dan kemudian berubah menjadi gas akibat tekanan tinggi di bawah kerak bumi. Komposisinya utamanya adalah *Methane* / Metana yang mengandung satu atom *carbon* dan empat atom *hydrogen*. Sifatnya yang tidak berbau, tidak berwarna, tidak beracun dan lebih ringan dari udara.

PT Perusahaan Gas Negara Tbk atau yang sering dikenal dengan 'PGN' merupakan perusahaan BUMN salah satu penyedia jasa transmisi dan distribusi gas bumi. Perusahaan membagi wilayah usaha menjadi tiga *Regional Distribution* (RD) dan satu *Regional Transmission* (RT), terbagi dalam: 1. *Regional Distribution* I, mencakup Wilayah Jawa Bagian Barat sampai dengan Sumatera Selatan, yang terdiri dari Penjualan dan Layanan Area Jakarta, Tangerang, Bekasi, Karawang, Bogor, Cirebon, Cilegon, Palembang dan Lampung, 2. *Regional Distribution* II, mencakup Wilayah Jawa Bagian Timur, Tengah, Kalimantan dan Papua yang terdiri dari Penjualan dan Layanan Area Surabaya, Sidoarjo, Pasuruan, Semarang, Tarakan dan Sorong, 3. *Regional Distribution* III, mencakup Wilayah Sumatera Utara dan Kepulauan Riau, yang terdiri dari Penjualan dan Layanan Area Medan, Batam, dan Pekanbaru. 4. *Regional Transmission*, dibentuk berdasarkan Surat Keputusan Direksi No. 024200.K/12/UT/2006 pada tanggal 18 Oktober 2006 sebagai unit bisnis operasi transmisi gas bumi Perusahaan yang berkedudukan di Jakarta serta meliputi wilayah Sumatera –Jawa. Jawa Tengah sendiri merupakan *Regional Distribution* II terdapat layanan area yaitu PGN *Sales Area* yang terletak di ibukota Jawa Tengah, Semarang. PGN *Sales Area* berfungsi sebagai pelaksana kegiatan usaha distribusi khusus untuk daerah Jawa Tengah dan sekitarnya.

Sejalan dengan inisiatif pemerintah, pada 11 April 2018 PGN menjadi bagian dari Pertamina dengan transfer seri Bagian B dari kepemilikan pemerintah kepada Pertamina. PT Perusahaan Gas Negara Tbk (PGN) secara resmi mengambillah 51% saham Pertagas, termasuk kepemilikan di seluruh anak usahanya, sebesar Rp 20,18 triliun untuk 2,59 juta saham. pada tanggal 28 Desember 2018, PGN secara resmi menjadi *Subholding* Gas PT Pertamina (Persero) karena telah mengakuisisi anak usahanya yaitu Pertagas beserta anak usahanya. Pertamina sebagai Holding BUMN Migas mengarahkan PGN selaku *Subholding* Gas untuk mengelola bisnis gas secara terintegrasi di Indonesia. Analisis strategi diperlukan oleh perusahaan karena membuat perusahaan dapat melaksanakan semua aktivitas operasional dengan lebih efisien dan efektif, membantu perusahaan atau organisasi beradaptasi pada perubahan-perubahan yang terjadi, mengidentifikasi keunggulan komparatif suatu perusahaan atau organisasi dalam lingkungan yang semakin beresiko. Analisis strategi menggunakan analisis SWOT untuk mengetahui upaya PGN dalam menjalankan strategi dan

mengetahui faktor yang menjadi kendala dalam pelaksanaan strateginya, untuk mewujudkan visi perusahaan menjadi perusahaan energi kelas dunia khususnya PGN *Sales Area Semarang*.

## **Rumusan Masalah**

Berdasarkan ulasan pendahuluan diatas, diperlukan analisis strategi perkembangan bisnis PGN area Semarang untuk mengetahui apakah strategi yang di buat sudah terimplementasikan, karena keberhasilan suatu perusahaan adalah bagaimana strategi tersebut terlaksana. Untuk itu, penulis menganalisa bagaimana strategi bisnis yang telah dilakukan oleh PGN *sales area Semarang*. Rumusan masalah yang dibuat oleh penulis yaitu:

1. Bagaimana analisis strategi SWOT PGN *Sales Area Semarang* ?
2. Bagaimana implementasi dalam pelaksanaan strateginya ?
3. Faktor apakah yang menjadi kendala dalam menjalankan strategi yang dilakukan PGN *Sales Area Semarang* sebagai salah satu perusahaan jasa tenaga gas di Indonesia ?

## **Tujuan Penelitian**

Tujuan diadakan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi bagaimana analisis strategi terhadap perkembangan bisnis PGN *Sales Area Semarang*.

1. Mengidentifikasi analisis strategi SWOT PGN *Sales Area Semarang* dalam pelaksanaan strategi bisnis.
2. Mengetahui implementasi pelaksanaan strategi bisnis PGN *Sales Area Semarang*.
3. Mendeskripsikan kendala dalam menjalankan strategi dan upaya penyelesaian kendala yang dilakukan PGN *Sales Area Semarang* sebagai salah satu perusahaan jasa tenaga gas di Indonesia.

## **Kerangka Teori**

### **Analisis SWOT**

Analisis SWOT adalah mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan sebagai dasar untuk menetapkan visi dan strategi perusahaan. Analisis ini memaksimalkan kekuatan (*sternghs*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) yang berasal dari faktor internal dan eksternal perusahaan (Hadi, 2019). Strategi bisnis di susun melalui sebuah rancangan atau rencana strategi terlebih dahulu yang di rancang berdasarkan tujuan utama bisnis perusahaan (visi), yaitu menjadi perusahaan kelas dunia dalam pemanfaatan gas bumi. Menurut Jogiyanto (2005:46), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan- tantangan yang dihadapi. Analisis SWOT digunakan untuk menentukan strategi bisnis PGN *sales area Semarang*. Secara umum, analisis SWOT dipakai untuk:

1. Menganalisis kondisi internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan.
2. Mengetahui sejauh mana perusahaan di dalam sebuah lingkungan .
3. Mengetahui posisi sebuah perusahaan diantara perusahaan lain.
4. Mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya. Jadi, Menurut Freddy Rangkuti (2014:197-203) Analisis SWOT adalah suatu cara untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis dalam rangka merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

### **Manajemen Strategi**

Menurut Marrus sebagaimana dikutip dari Umar (2001:31), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi disertai suatu penyusunan, cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa strategi merupakan usaha untuk mencapai tujuan dengan melihat dan memadukan lingkungan eksternal dan internal sehingga menghasilkan rencana, keputusan dan tindakan yang tepat. manajemen strategi dikutip dari Siagian (2007:7) manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan mendasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan organisasi tersebut. Salah satu fokus kajian dalam manajemen strategis ingin memberikan dampak penerapan konsep strategi kepada perusahaan secara jangka panjang atau *sustainable* termasuk dari segi profit yang stabil. Profit yang stabil dipengaruhi oleh stabilitas penjualan yang terus mengalami pertumbuhan (*constant growth*). Adapun komponen-komponen manajemen strategik sebagaimana dikutip dari bahan kuliah manajemen strategik Hadi (2019) : 1. Perencanaan Strategi (Renstra), *strategic planning* atau renstra merupakan serangkaian susunan dari perencanaan strategi suatu perusahaan yang terdiri dari : Visi, Misi, *Issue – issue strategic dan strategi* itu sendiri. 2. Rencana Operasional (Renop), merupakan serangkaian rencana kegiatan operasional perusahaan yang terdiri dari : Program, Kegiatan, Waktu, Sumber dana. Fungsi manajemen terdiri dari bagaimana program dilaksanakan dan dikendalikan lalu selanjutnya dapat mencapai tujuan dari manajemen strategi tersebut.

## **Pengembang Bisnis**

Pengembangan suatu usaha adalah tanggung jawab dari setiap pengusaha atau wirausaha yang membutuhkan pandangan kedepan, motivasi dan kreativitas (Anoraga, 2007:66). Pengembangan bisnis dibagi menjadi 2 sektor yaitu sektor UKM dan Perusahaan besar : 1. Pengembangan bisnis UKM. Jumlah UKM (Usaha Kecil Menengah) yang ada di Indonesia saat ini semakin bertambah banyak, namun jumlah UKM ini ternyata tidak sebanding dengan tingkat daya saing UKM tersebut, baik secara lokal maupun internasional. 2. Pengembangan bisnis Perusahaan besar (Nasional dan Internasional). Pertumbuhan tidak selalu berdampak pada profitabilitas. Aspek yang terpenting dalam kesuksesan semua tipe bisnis adalah mengarahkan effort yang untuk menghasilkan profit yang maksimal. Untuk mengidentifikasi kompetensi dasar dari perusahaan, sangat perlu untuk memfokuskan kembali strategi bisnis perusahaan.

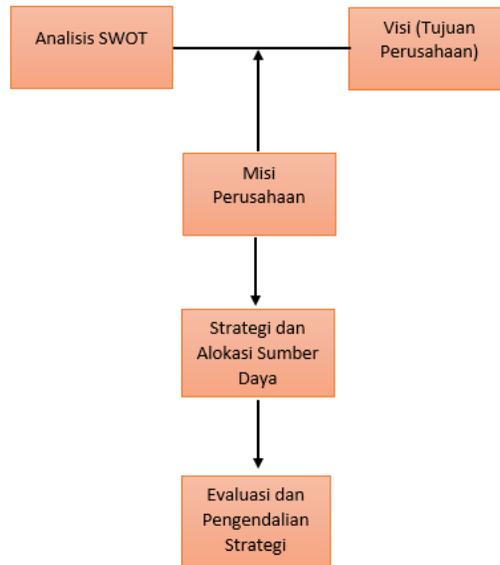
## **Metode Penelitian**

Penelitian ini menggunakan tipe deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif, dalam memperoleh data melalui fakta-fakta yang dilakukan penggambaran secara jelas mengenai fenomena penelitian. Metode penelitian ini ditujukan untuk mempelajari strategi bisnis di dalam perusahaan lalu menganalisa melalui kekuatan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman dari luar perusahaan, sehingga dapat diambil kesimpulan dan hasil dari analisis strategi bisnis tersebut. Pada penelitian ini peneliti menggali informasi dari pihak perusahaan yang terlibat langsung dalam penyusunan dan pelaksanaan strategi bisnis perusahaan.

Teknik analisis data yang digunakan adalah wawancara dan observasi, hal ini penulis terjun langsung ke lokasi penelitian dan melakukan observasi partisipatif dengan melihat fenomena yang ada lalu dicatat serta melakukan wawancara secara langsung dengan pihak yang bersangkutan agar dapat informasi lebih jelas.

## **Hasil dan Pembahasan**

Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa strategi bisnis PGN *Sales Area* Semarang yang telah disusun. Lalu, dilanjutkan menganalisis mengenai bagaimana efektifnya implementasi strategi bisnisnya berdasarkan analisis SWOT yang disajikan secara deskriptif dengan menggambarkan analisis SWOT yang telah diteliti. Strategi bisnis di susun melalui sebuah rancangan atau rencana strategi terlebih dahulu yang di rancang berdasarkan tujuan utama bisnis perusahaan (visi), yaitu menjadi perusahaan kelas dunia dalam pemanfaatan gas bumi. Adapun tahap penyusunan Strategi bisnis PGN *sales area* Semarang dilihat dalam keterangan bagan:



Sumber : Bahan Kuliah Manajemen Strategik, Hadi (2019)

Untuk mencapai visi perusahaan maka dibutuhkan strategi untuk mewujudkannya, sebelum menentukan strategi apa yang harus disusun dan dilaksanakan maka harus melakukan analisis perusahaan terlebih dahulu yaitu analisis SWOT.

Sedangkan analisis SWOT PGN sales area Semarang maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT. Faktor ini berbentuk matriks agar memudahkan untuk membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunities*) dan Ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*).

	<b>STRENGTHS (S)</b>	<b>WEAKNESSES (W)</b>
<b>IFAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PGN memiliki brand yang terkenal</li> <li>2. Pelayanan prima</li> <li>3. PGN mempunyai harga yang relatif murah dari bahan bakar lainnya (kecuali CNG)</li> <li>4. Kemudahan dalam pembayaran gas</li> <li>5. Pembayaran gas disesuaikan pemakaian</li> <li>6. Teknologi IT yang terintegasi</li> <li>7. Budaya perusahaan yang diterapkan. Dengan indikator SMILE (Statisfaction, Morale, Integrity, Leadership, Entrepreneurship)</li> <li>8. Standar K3 dan wawasan lingkungan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga CNG lebih mahal dibandingkan bahan bakar lain</li> <li>2. Sistem manajemen mutu SDM yang masih lemah termasuk kurangnya SDM untuk melaksanakan strategi</li> <li>3. Armada pengangkut CNG yang sedikit</li> <li>4. Fasilitas dan alat masih kurang</li> <li>5. Terdapat pipa yang belum terintegasi</li> <li>6. Kurangnya modal</li> <li>7. Komunikasi antar pegawai yang kurang menyebabkan koordinasi yang kurang matang</li> <li>8. Birokrasi yang lama dan panjang</li> </ol>
<b>EFAS</b>		

<p><b>OPPORTUNIES (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permintaan konsumen akan gas bumi yang tinggi</li> <li>2. Kebijakan bebas <i>surcharge</i></li> <li>3. Peraturan Pemerintah yang mendukung strategi pengembangan jaringan pipa gas</li> <li>4. Lingkungan lebih sehat karena menggunakan CNG yang lebih bersih dan ramah lingkungan</li> <li>5. Kontinuitas pasokan gas</li> <li>6. Sumber Daya MIGAS masih tinggi</li> <li>7. Anggapan bahwa <i>resources</i> di Jawa Tengah lebih murah</li> <li>8. Keterbatasan dan kelangkaan pasokan LPG dan BBM (Bahan Bakar Minyak) di Jawa Tengah</li> <li>9. Perkembangan perekonomian yang stabil</li> </ol>	<p><b>STRATEGI (SO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan layanan prima kepada pelanggan dan calon konsumen melalui sosialisasi dan kunjungan rutin ketempat pelanggan membuat pelanggan lebih terbuka terkait kendala yang dihadapi dan berpeluang untuk mengarahkan pelanggan untuk meningkatkan pemakaian gasnya</li> <li>2. Meningkatkan pendistribusian penjualan gas karena kontinuitas pasokan gas dengan memanfaatkan permintaan gas bumi yang tinggi</li> <li>3. Memperkuat branding PGN melalui inovasi dan aplikasi teknologi terkini</li> <li>4. Penetrasi pasar secara berkesinambungan dengan memanfaatkan jaringan pipa baru yang belum dimanfaatkan di lokasi strategis yang telah dianalisa kelayakannya.</li> </ol>	<p><b>STRATEGI (WO)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempromosikan manfaat kebijakan bebas <i>surcharge</i> untuk dapat menyerap gas diatas maksimum</li> <li>2. Meningkatkan daya saing SDM melalui penguasaan teknologi baru</li> <li>3. Menyederhanakan birokrasi dan memudahkan pemeliharaan jaringan dengan terus mengembangkan sistem informasi.</li> <li>4. Menambah armada CNG dan bekerjasama dengan pemerintah dalam upaya penyediaan <i>converter kit</i> yang terjangkau karena CNG dapat membantu menjadi alternative teralirnya gas secara berkesinambungan</li> </ol>
<p><b>THREATS (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelanggan beralih ke bahan bakar minyak saat harga minyak turun</li> <li>2. Terbukanya peluang swasta untuk menggunakan 89 aset jaringan pipa gas PGN</li> <li>3. Bencana alam seperti banjir dan tanah longsor</li> <li>4. Konsumen yang belum memiliki pengetahuan khusus tentang gas</li> <li>5. Ketersediaan jaringan pipa yang belum menjangkau lokasi yang strategis, termasuk pada proyek pembangunan pipa Cirebon – Semarang - Gresik</li> <li>6. Manajemen <i>storage</i> gas kurang maksimal</li> </ol>	<p><b>STRATEGI (ST)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Edukasi terkait ketersediaan pasokan dan kendala saat pelanggan meningkatkan pemakaian, dapat menjadi pertimbangan bagi pelanggan untuk tidak menghentikan pemakaian gas secara penuh</li> <li>2. Menyediakan energi alternatif CNG dengan memanfaatkan kontinuitas pasokan gas untuk pelanggan yang mengalami gangguan atau yang belum terjangkau</li> <li>3. Menjaga kehandalan jaringan dan mempertahankan kepercayaan konsumen dengan percepatan pengoperasian SPBG dan</li> </ol>	<p><b>STRATEGI (WT)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Edukasi terkait efisiensi biaya pemeliharaan peralatan apabila menggunakan gas PGN oleh CM mampu membuka pengetahuan pelanggan terkait resiko</li> <li>2. Memanfaatkan peluang swasta yang menggunakan aset PGN untuk menambah modal</li> <li>3. Meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan yang berkesinambungan sesuai jabatan dan fungsinya</li> <li>4. Semakin mematangkan strategi pengembangan jaringan pipa</li> </ol>

	meningkatkan kualitas pengawasan pekerjaan jaringan pipa dan fasilitasnya. Termasuk dalam segala pemeliharaan asset.	
--	--	--

Sumber : PGN *Sales Area* Semarang, diolah (2019)

Dari Matriks SWOT diatas, didapatkan beberapa alternatif strategi yang dapat diimplementasikan pada PGN *Sales Area* Semarang :

A. Strategi SO (*Strengths – Opportunity*). Dalam strategi SO, PGN *sales area* Semarang berusaha menggunakan kekuatan yang dimilikinya untuk memanfaatkan peluangnya. Berikut ini rekomendasi strategi yang dapat menjadi pertimbangan untuk diterapkan oleh PGN *sales area* Semarang, antara lain:

1. Memberikan layanan prima kepada pelanggan dan calon konsumen melalui sosialisasi dan kunjungan rutin ketempat pelanggan. Hal ini merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang guna mewujudkan tujuan perusahaan, karena melalui konsumen maka suatu bisnis perusahaan akan terlaksana. Serta dengan memberikan layanan yang prima maka dapat membuka jalannya komunikasi ke pelanggan agar tidak terjadi kesalahpahaman, apalagi gas bumi merupakan barang baru bagi masyarakat khususnya Jawa Tengah. Perlu pengenalan terlebih dahulu dan layanan yang membuat pelanggan merasa puas.
2. Meningkatkan pendistribusian penjualan gas karena kontinuitas pasokan gas dengan memanfaatkan permintaan gas bumi yang tinggi oleh masyarakat, calon konsumen maupun yang sudah menjadi konsumen. Hal ini terkait dengan pemanfaatan dalam upaya meningkatkan penjualan, dan menciptakan pelanggan baru yang loyal terhadap pemakaian gas karena kontinuitas pasokan gasnya tidak terpengaruh oleh faktor kelangkaan.
3. Memperkuat branding PGN melalui inovasi dan aplikasi teknologi terkini. Branding PGN menggunakan cara sosialisasi ke masyarakat melalui program CSR (*Corporate Social Responsibility*) dan promosi di media
4. Penetrasi pasar secara berkesinambungan dengan memanfaatkan jaringan pipa baru yang belum di manfaatkan di lokasi strategis yang telah dianalisa kelayakannya. Dalam upaya mewujudkan strategi bisnis dan fasilitas kepada masyarakat dalam peminatan gas yang tinggi bagi yang sudah mengetahui keuntungan dalam pemakaian gas bumi dan upaya pengenalan pada calon pelanggan.

B. Strategi WO (*Weakness – Opportunity*). Dalam strategi WO, PGN *sales area* Semarang harus memanfaatkan peluang untuk menutupi kelemahan yang dimiliki. Berikut ini rekomendasi strategi yang dapat menjadi pertimbangan untuk diterapkan oleh PGN *sales area* Semarang, antara lain:

1. Mempromosikan manfaat kebijakan bebas *surcharge* untuk dapat menyerap gas diatas maksimum. Dengan begitu, dengan memanfaatkan peluang ini maka PGN *sales area* Semarang semakin menaikkan volume penjualan gasnya dan memanfaatkan gas secara maksimum.
2. Meningkatkan daya saing SDM melalui penguasaan teknologi baru. Dengan terus memberikan pelatihan tentang teknologi terbaru, seminar khusus untuk pekerja yang sudah ahli dibidangnya agar mempunyai sertifikasi khusus yang diakui serta dapat diandalkan.
3. Menyederhanakan birokrasi dan memudahkan pemeliharaan jaringan dengan terus mengembangkan sistem informasi. Hal ini agar memudahkan perusahaan dalam melaksanakan strategi pengembangan bisnisnya dengan efektif dan efisien mungkin.
4. Menambah armada CNG dan bekerjasama dengan pemerintah dalam upaya penyediaan *converter kit* yang terjangkau karena CNG dapat membantu menjadi alternatif teralirnya gas secara berkesinambungan.

- C. Strategi ST (*Strengths – Threats*). Dalam Strategi ST, PGN *sales area* Semarang berusaha memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Berikut ini rekomendasi strategi yang dapat menjadi pertimbangan untuk diterapkan oleh PGN *sales area* Semarang, antara lain :
1. Edukasi terkait ketersediaan pasokan dan kendala saat pelanggan meningkatkan pemakaian, dapat menjadi pertimbangan bagi pelanggan untuk tidak menghentikan pemakaian gas secara penuh. Dengan begitu, pelanggan tetap yakin menggunakan pemakaian gas.
  2. Menyediakan energi alternatif CNG dengan memanfaatkan kontinuitas pasokan gas untuk pelanggan yang mengalami gangguan atau yang belum terjangkau. Hal ini terkait pemanfaatan CNG sebagai sumber energi alternatif sementara yang dimana lebih bersih daripada bahan bakar lainnya.
  3. Menjaga kehandalan jaringan dan mempertahankan kepercayaan konsumen dengan percepatan pengoperasian SPBG dan meningkatkan kualitas pengawasan pekerjaan jaringan pipa dan fasilitasnya. Termasuk dalam segala pemeliharaan aset.
- D. Strategi WT (*Weakness – Threats*). Dalam Strategi ST, PGN *sales area* Semarang berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Hal ini merupakan kegiatan yang bersifat defensif. Berikut ini rekomendasi strategi yang dapat menjadi pertimbangan untuk diterapkan oleh PGN *sales area* Semarang, antara lain :
1. Edukasi terkait efisiensi biaya pemeliharaan peralatan apabila menggunakan gas PGN oleh CM mampu membuka pengetahuan pelanggan terkait resiko.
  2. Memanfaatkan peluang swasta yang menggunakan aset PGN untuk menambah modal. Dengan begini pihak swasta yang memanfaatkan aset PGN dapat memberikan pemasukan atas pemakaian aset, dan membuat aset PGN lebih terjaga.
  3. Meningkatkan kompetensi SDM melalui pelatihan yang berkesinambungan sesuai jabatan dan fungsinya. Seperti melakukan sertifikasi pegawai dibidangnya, agar dapat menangani dan melakukan implementasi strategi pengembangan bisnis dengan baik hingga tercapai tujuan bisnis PGN area Semarang.
  4. Semakin memantapkan strategi pengembangan jaringan pipa guna terlaksananya implementasi strategi dalam pengembangan bisnis PGN.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dalam implementasi strategi bisnis yang dilakukan PGN *Sales Area* Semarang, tertuang dalam strategi hasil dari analisis SWOT seperti penjelasan diatas yang merupakan alternatif strategi yang dilakukan PGN *sales area* Semarang. Implementasi dari pelaksanaan strategi bisnis PGN efektif karena memang sesuai dengan visi perusahaan. Dalam implementasi pelaksanaan bisnis sudah terlaksana dengan baik, yang menjadi sasaran utama dalam bisnis adalah konsumen, tanpa adanya konsumen maka bisnis tersebut tidak dapat terlaksana dengan baik. Maka konsumen merupakan peluang terbesar yang dimiliki oleh PGN area Semarang. Begitu pula dengan PGN *sales area* Semarang produk utamanya adalah gas bumi yang diperuntukkan 4 (empat) sektor : Komersial, Industri, Rumah Tangga, dan Transportasi. Tetapi terdapat 1 (satu) strategi yang belum terimplementasi dengan baik yaitu penambahan jumlah armada CNG dalam pengangkutannya. Hal ini dapat menghambat proses distribusi gas bumi yang mana CNG merupakan solusi alternatif, apabila dalam pendistribusian melalui jaringan pipa yang tersedia mengalami kendala dalam pengeliran gas buminya ke konsumen akhir.

Untuk saat ini dalam analisis implementasi strategi bisnisnya masih terdapat kendala dalam pelaksanaannya. Faktor yang sering menjadi kendala dalam implementasi strategi berasal dari 2 (dua) faktor yaitu internal dan eksternal. Dari segi internal yaitu Sumber daya (manusia dan waktu), kepemimpinan dan aspek keuangan. Sedangkan dari segi eksternal yaitu regulasi Pemerintah, kualitas jalan, kinerja *Mother Station*, konsumen yang masih menggunakan gas LPG dan masih awam dengan gas bumi, dan bencana alam. Untuk mengatasi kendala tersebut, PGN *sales area* Semarang sudah melakukan upaya pengendaliannya, namun masih terdapat beberapa kendala dalam pengendaliannya. Oleh karena itu perlu dilakukannya kajian ulang startegi dan pelaksanaannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

## **Kesimpulan dan Saran**

### **Kesimpulan**

Berdasarkan penelitian dan analisis yang di peroleh dari penelitian mengenai analisis strategi pengembangan bisnis PGN *sales* area Semarang, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

Strategi bisnis yang disusun melalui perencanaan strategi terlebih dahulu yang disusun oleh 4 orang penyusun strategi yang memiliki keterlibatan masing-masing, dan menyusunnya dengan tahapan penyusunan strategi mulai dari perumusan misi perusahaan, analisis SWOT, menentukan arah dan sasaran strategi, alokasi sumber daya, pelaksanaan strategi dan yang terakhir evaluasi dan pengendalian pelaksanaan strategi.

Strategi yang disusun oleh PGN *Sales Area* Semarang merupakan hasil dari Analisis SWOT berdasarkan alternatif strategi yang di peroleh, yaitu memberikan pelayanan prima kepada masyarakat dengan melakukan peningkatan distribusi penjualan gas bumi yang memanfaatkan kontinuitas pasokan gas, dan upaya terus mengedukasi masyarakat tentang pemanfaatan gas, serta terus meningkatkan kualitas SDM melalui pelatihan dan sertifikasi keahlian.

Implementasi strategi yang dilaksanakan dan di peroleh dari hasil SWOT berjalan efektif karena sesuai dengan visi PGN yaitu Menjadi Perusahaan kelas dunia dalam pemanfaatan gas bumi, yang tujuan utamanya adalah pemanfaatan gas bumi dengan melakukan distribusi gasnya kepada masyarakat.

Terdapat 1 (satu) strategi yang kurang dan belum terimplementasi yaitu penambahan jumlah armada CNG dalam pengangkutannya. Dampak dari belum terimplementasi strategi ini adalah dapat menghambat proses distribusi gas bumi yang mana CNG merupakan solusi alternatif, apabila dalam pendistribusian melalui jaringan pipa yang tersedia mengalami kendala dalam pengeliran gas buminya ke konsumen akhir

Faktor yang sering menjadi kendala dalam implementasi strategi antara lain: dari segi internal yaitu Sumber daya (manusia dan waktu), kepemimpinan dan aspek keuangan. Sedangkan dari segi eksternal yaitu regulasi Pemerintah, kualitas jalan, kinerja *Mother Station*, konsumen yang masih menggunakan gas LPG dan masih awam dengan gas bumi, dan bencana alam.

Solusi dalam mengatasi hambatan implementasi strategi pengembangan bisnis PGN *Sales Area* Semarang adalah menambah SDM, menambah jumlah pelanggan, bekerja sama dengan Pemerintah Pusat maupun Daerah demi terwujudnya implementasi strategi, mencari alternatif jalan lain untuk pengangkutan CNG serta melakukan perawatan berkala terhadap kinerja *Mother Station*.

### **Saran**

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada PGN *Sales Area* Semarang, maka penulis dapat memberikan saran – saran berikut :

Dalam mengimplementasikan strategi bisnisnya, PGN Area Semarang benar – benar harus sesuai dengan tujuan strategi bisnis yang telah disusun agar terstruktur dan tepat sasaran

Dalam memenuhi kebutuhan pelanggan apabila belum teraliri oleh gas alam, maka efektifitas CNG (Compressed Natural Gas) sebagai produk dari PGN sebagai gas cadangan berupa gas alam yang sudah terkompresi, untuk memenuhi kebutuhan gas bumi di Semarang apabila pengguna akhir mengalami kendala harus ditingkatkan, dengan melakukan penambahan armada pengangkutnya.

Memperkuat branding PGN melalui inovasi dan aplikasi teknologi terkini. Branding PGN menggunakan cara sosialisasi ke masyarakat melalui program CSR (Corporate Social Responsibility) dan promosi di media

Memberikan layanan prima kepada pelanggan agar lebih terbuka terkait kendala yang dihadapi dan berpeluang untuk mengarahkan pelanggan untuk meningkatkan pemakaian gasnya. Dengan memberikan layanan yang prima maka dapat membuka jalannya komunikasi ke pelanggan, apalagi gas bumi merupakan barang baru bagi masyarakat khususnya Jawa Tengah dengan mempertahankan branding yang dimiliki.

Meningkatkan pendistribusian penjualan gas karena kontinuitas pasokan gas dengan memanfaatkan permintaan gas bumi yang tinggi oleh masyarakat, calon konsumen maupun yang sudah menjadi konsumen.

Meningkatkan daya saing SDM melalui penguasaan teknologi baru. Dengan terus memberikan pelatihan tentang teknologi terbaru, seminar khusus untuk pekerja yang sudah ahli dibidangnya agar mempunyai sertifikasi khusus yang diakui serta dapat diandalkan, serta edukasi terkait efisiensi biaya pemeliharaan peralatan apabila menggunakan gas PGN oleh CM mampu membuka pengetahuan pelanggan terkait resiko

Menyederhanakan birokrasi dan memudahkan pemeliharaan jaringan dengan terus mengembangkan sistem informasi. Hal ini agar memudahkan perusahaan dalam melaksanakan strategi pengembangan bisnisnya dengan efektif dan efisien mungkin.

Mengadakan monitoring dan evaluasi rutin agar dapat mengendalikan, menekan dan mengurangi faktor hambatan dalam implementasi pelaksanaan strategi bisnis PGN sales area Semarang.

### **Daftar Referensi**

- Basrowi dan Suwandi. 2008. Memahami Penelitian Kualitatif. Jakarta: Rineka Cipta
- Bungin, Burhan. 2003. Analisis Data Penelitian Kualitatif. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- David, Fred R. 2012. Manajemen Strategis Konsep. Jakarta: Salemba Empat.
- Erlina. 2011. Metodologi Penelitian, Medan: USU Press
- Hadi, Sudharto P. 2019. Bahan Kuliah Manajemen Strategi (Manstra)  
<http://www.pertagas.pertamina.com/our-profileid-ID> . Diakses pada 15/7/2019  
<https://www.pgn.co.id/> . Diakses pada 2/5/2019
- Hunger, David J. & Wheelen, Thomas L. 2001. MANAJEMEN STRATEGIS. Yogyakarta : Andi
- Jatmiko . 2004. Pengantar Bisnis. Malang : UMM Pres.
- Mohammad, Pabundu 2006. Metode riset bisnis. Cetakan pertama. Jakarta: Bumi Askara
- Moleong, Lexy J. (2007) Metodologi Penelitian Kualitatif. Jakarta: Penerbit PT Remaja Rosdakarya Ofset, Bandung
- Muhammad, Suwarsono. 2008. Matriks & Skenario dalam Strategi .Cetakan Pertama. Penerbit Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN. Yogyakarta.
- Nugrohojati, A. S. 2013. Perencanaan Strategi Pemasaran Melalui Metode SWOT Guna Meningkatkan Volume Penjualan (Studi Kasus: PT.CI Kemang No. 112 Jakarta Selatan). Skripsi Teknik Industri. Fakultas Teknik Matematika dan Ilmu Pengetahuan Alam, Universitas Indraprasta PGRI.
- Peter Bell, Geoff Dean and Petter Gottschalk. (2010). *Information management in law enforcement: The case of police intelligence strategy implementation, International Journal of Information Management*, Vol. 30, pp. 343–349.
- PGN Mengajar, 2019. Yogyakarta
- PT. Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk, 2018, Laporan Tahunan, Jakarta: PT.Perusahaan Gas Negara (Persero) Tbk.
- Purhantara, Wahyu. 2010. Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Rangkuti, F. 2009. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Cetakan EnamBelas, Jakarta : Gramedia Pustaka.

- Rangkuti, F. 2009. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Cetakan Enam Belas, Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Rangkuti, Freddy, 2014. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Siagian, Sondang P. 2004. MANAJEMEN STRATEGIK. Jakarta : Bumi Aksara
- Siregar, Gustina dan Salman serta Wati Lena. 2014. Strategi Pengembangan Usaha Tahu Rumah Tangga. Jurnal. Sumatera Utara: Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Suryana. 2013. *Ekonomi Kreatif, Ekonomi Baru: Mengubah Ide dan Menciptakan Peluang*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wheelen, Thomas L dan Hunger, J. David .(2012). Manajemen Strategis. Yogyakarta: Andi