TESIS – BM185407

PENETAPAN STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN INSPEKSI PADA KEGIATAN USAHA HULU MINYAK DAN GAS BUMI

YOGI ARIE WIBOWO
09211550023008

Dosen Pembimbing:
A.A. Bagus Dinariyana Dwi P., S.T., MES., Ph.D
Jerry Dwi Trijoyo Purnomo, S.Si, M.Si., Ph.D

Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya
2020

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

Tesis disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar

Magister Manajemen Teknologi (M.MT)

di

Institut Teknologi Sepuluh Nopember

Oleh:

Nama: Yogi Arie Wibowo

NRP: 09211550023008

Tanggal Ujian: 19 Agustus 2020

Periode Wisuda: September 2020

Disetujui oleh:

Pembimbing:

1. A.A. Bagus Dinariyana Dwi P., S.T., MES, Ph.D
   NIP: 197505102000031001 .....

2. Jerry Dwi Trijoyo Purnomo, S.Si, M.Si, Ph.D
   NIP: 198102232008121003 .....

Penguji:

1. Ir. Fuad Achmadi, M.Sc, Ph.D
   NIDN: 0720116103 .....

2. Ir. I Putu Artama Wiguna, MT, Ph.D
   NIP: 196911251999031001 .....

Kepala Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Bisnis dan Manajemen Teknologi

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER FAKULTAS DESAIN KREATIF DAN BISNIS DIGITAL DEPARTEMEN MANAJEMEN TEKNOLOGI

Prof. Ir. I Nyoman Pujawan, M.Eng, Ph.D, CSCP
NIP: 196912311994121076

“halaman ini sengaja dikosongkan”

PENETAPAN STRATEGI BISNIS PERUSAHAAN INSPEKSI PADA KEGIATAN USAHA HULU MINYAK DAN GAS BUMI

Nama mahasiswa	:	Yogi Arie Wibowo
NRP	:	09211550023008
Pembimbing 1	:	A.A. Bagus Dinariyana Dwi P., S.T., MES, Ph.D
Pembimbing 2	:	Jerry Dwi Trijoyo Purnomo., S.Si., M.Si., Ph.D

ABSTRAK

Perusahaan inspeksi dalam kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi dengan multi unit bisnis yang dimiliki dituntut agar mampu bersaing dan bertahan dalam persaingan pasar yang semakin ketat. Persaingan bisnis, perbedaan karakteristik dan ruang lingkup menuntut para manajer perusahaan untuk jeli dalam melihat posisi saat ini dan merencanakan pengembangan unit-unit bisnisnya. Diperlukan penetapan strategi yang tepat terhadap unit-unit bisnis tersebut guna mencapai tujuan perusahaan. Pada penelitian ini ada 4(empat) unit bisnis dalam sebuah Perusahaan Inspeksi sebagai obyek analisis. Identifikasi, klasterisasi dan analisis faktor-faktor yang mempengaruhi performa unit bisnis perusahaan dilakukan melalui tahapan pengumpulan data sekunder dan primer untuk memperoleh rencana tindak lanjut pada tiap unit bisnis. Metode yang digunakan adalah analisis formulasi strategi, yang terdiri dari tiga tahapan mulai dari tahapan masukan *(input stage)* yang merupakan tahapan pengumpulan informasi berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal sebagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan. Tahapan kedua adalah tahapan pencocokan *(matching stage)* dengan menggunakan teknik analisis matriks SWOT *(Strenght, Weakness, Opportunity, Threat)* dan matriks IE *(Internal-Eksternal*). Tahapan ketiga adalah tahapan keputusan *(decision stage)* menggunakan matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix)*. Dari analisis formulasi strategi, diperoleh 4(empat) strategi utama berdasarkan nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Scores*) untuk masing-masing unit bisnis. Strategi terpilih untuk unit bisnis SID adalah menurunkan harga produk sampai dengan maksimal 5% untuk meningkatkan volume penjualan dan untuk unit bisnis VID adalah membuka peluang untuk bermitra atau membentuk konsorsium dengan kompetitor di tender-tender besar dengan SOW yang

kompleks. Selanjutnya untuk unit bisnis NDT adalah membuka peluang untuk akuisisi, bermitra atau membentuk konsorsium dengan competitor perusahaan advance NDT rintisan dengan "*special services*" di tender-tender besar dan SOW yang kompleks. Dan yang terakhir untuk unit bisnis OCTG adalah menaikkan harga produk 5% hingga 10% dan melakukan efisiensi biaya langsung proyek untuk meningkatkan persentase profit. Keempat strategi itu diharapkan dapat membantu manager operasi perusahaan untuk menyusun langkah-langkah selanjutnya untuk mengeksekusi strategi yang akan dijalankan.

Kata kunci: Perusahaan Inspeksi, Formulasi strategi, Matriks SWOT, Matriks IE, Matriks QSPM

“halaman ini sengaja dikosongkan”

DETERMINING BUSINESS STRATEGY OF INSPECTION COMPANY IN OIL AND GAS UPSTREAM BUSINESS ACTIVITIES

College Student	:	Yogi Arie Wibowo
NRP	:	09211550023008
Lecture 1	:	A.A. Bagus Dinariyana Dwi P., S.T., MES, Ph.D
Lecture 2	:	Jerry Dwi Trijoyo Purnomo., S.Si., M.Si., Ph.D

ABSTRACT

Inspection companies in oil and gas business activities with multiple business units are required to be able to compete and survive in increasingly fierce market competition. Business competition, differences, and the scope of management of company managers to serve in the current position and plan the development of its business units. It is necessary to determine the right strategy for these business units in order to achieve company goals. There are 4 (four) inspection business units discussed in this study. Identification, clustering and analysis of factors that affect the company's unit business performance are carried out through secondary and primary data collection stages to obtain follow-up plans for each business unit. The method used is strategy formulation analysis, which consists of three stages starting from the input stage which is the stage of gathering information based on the identification of internal and external factors as strengths, weaknesses, opportunities and threats in relation to the company's strategic position. The second stage is the matching stage using the SWOT matrix analysis technique (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) and the IE (Internal-External) matrix. The third stage is the decision stage using the QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) matrix. From the strategy formulation analysis, 4(four) main strategies are obtained based on the STAS (Sum Total Attractiveness Scores) value for each business unit. The chosen strategy for the SID business unit is to reduce product prices up to a maximum of 5% to increase sales volume and for the VID business unit to open opportunities for partnership or form a consortium with competitors in large tenders with complex SOWs. Furthermore, for the NDT business unit, considering opportunities for acquisitions, partnerships or forming a consortium with advanced NDT startup company competitors with "special services" in large tenders and complex SOWs.

And the last for the OCTG business unit is to increase product prices by 5% to 10% and conduct direct project cost efficiency to increase the percentage of profit. The four strategies are expected to help the company's operations manager to formulate the next steps to execute the strategy that will be carried out.

Keywords: *Oil and Gas, Inspection Company, Business Strategy, SWOT Matrix, IE Matrix, QSPM Matrix*

“halaman ini sengaja dikosongkan”

Kata Pengantar

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah SWT Tuhan Yang Maha Agung atas semua limpahan rahmat dan petunjuk bagi penulis dalam penyelesaian tesis berjudul "Penetapan Strategi Bisnis Perusahaan Inspeksi Pada Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi". Penyusunan tesis ini merupakan salah satu syarat mendapatkan gelar akademik Magister Manajemen Teknik (MMT) dan menyelesaikan pendidikan Program Pascasarjana di Bidang Keahlian Manajemen Proyek, Program Magister Manajemen Teknologi, Institut Teknologi Sepuluh Nopember, Surabaya.

Dalam penyusunan tesis ini banyak pihak yang telah memberikan dukungan, bantuan dan saran, untuk itu penulis ingin menyampaikan terima kasih yang tak terhingga kepada:

- Ibu Kartinem dan Bapak Joko Waluyo selaku orang tua terkasih, orang yang paling berjasa mendidik dan membesarkan penulis, dr. Tita, Istri tercinta yang selalu memberi semangat dan cinta kasih kepada penulis, Icha anak ayah tersayang satu-satunya, yang selalu menghadirkan senyum untuk Ayah, Arie, adik tercinta yang sedang menempuh Pendidikan S-2, sukses untuk Pendidikan dan kariermu.
- Bapak A.A. Bagus Dinariyana Dwi P., S.T, MES, Ph.D dan Bapak Jerry Dwi Trijoyo Purnomo, S.Si, M.Si, Ph.D selaku dosen pembimbing yang dengan sepenuh hati mengarahkan dan membimbing penulis menyelesaikan tesis ini.
- Teman-teman Manajemen Proyek angkatan 2015 untuk semangat saling mendukung dan kebersamaannya.
- Pimpinan, sejawat dan rekan kerja di Surabaya, Jakarta dan Palembang, tempat penulis saat ini bertugas.
- Para responden dan narasumber penelitian proposal ini.
- Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu-persatu atas semua doa dan harapannya, semoga mendapat limpahan berkah Sang Maha Pencipta.

Kritik dan saran menjadi masukan yang tetap dibutuhkan oleh penulis untuk mengembangkan wawasan dan pengetahuan pasca penulisan karya penelitian ini.

Surabaya, Juni 2020

Penulis

“halaman ini sengaja dikosongkan”

Daftar Isi

ABSTRAK iii

ABSTRACT vi

Kata Pengantar ix

Daftar Isi xi

Daftar Tabel xiii

Daftar Gambar xiv

BAB 1 PENDAHULUAN 1

1.1 Latar belakang masalah 1

1.2 Rumusan masalah 3

1.3 Tujuan penelitian 3

1.4 Manfaat penelitian 3

1.5 Batasan masalah 4

1.6 Sistematika penulisan 5

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA 8

2.1 Posisi Perusahaan Inspeksi (PI) Pada Kegiatan Usaha Hulu Migas 8

2.2 Hubungan Antara PI Dengan Ditjen MIGAS Kementerian ESDM 9

2.3 Hubungan Antara PI dengan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) 9

2.4 Unit-unit Bisnis Perusahaan Inspeksi 10

2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi performa unit bisnis 13

2.5.1 Faktor Internal 13

2.5.2 Faktor Eksternal 14

2.6 Peran Manajer Perusahaan Dalam Analisis Formulasi Strategi 15

2.7 Formulasi Strategi (*Formulation Analytical Framework*) 16

2.8 *Internal Factor Evaluation* (IFE) 17

2.9 *External Factor Evaluation* (EFE) 18
2.10 SWOT *Matrix* 19
2.11 *The Internal-External* (IE) *Matrix* 21
2.12 *The Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) 22
2.13 Kajian Penelitian sebelumnya 24
2.14 Posisi Penelitian 25
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN 26
3.1 Tahapan penelitian 26
3.1.1 Pengumpulan data 26
3.1.2 Identifikasi faktor internal dan eksternal masing-masing unit bisnis 27
3.1.3 Analisis formulasi strategi 27
3.2 Diagram Alur Penelitian 28
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN 30
4.1 *Input Stage* 30
4.1.1 *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* 30
4.1.2 *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* 34
4.2 *Matching Stage* 40
4.2.1 *SWOT Matrix* 40
4.2.2 *Internal External (IE) Matrix* 46
4.3 *Decision Stage* 48
4.3.1 *QSPM Matrix* 48
BAB 5 KESIMPULAN 58
5.1 Kesimpulan 58
5.2 Saran 58
Daftar Pustaka 60

Daftar Tabel

Tabel 4.1 Matriks IFE - SID 31
Tabel 4.2 Matriks IFE - VID 32
Tabel 4.3 Matriks IFE - NDT 33
Tabel 4.4 Matriks IFE - OCTG 34
Tabel 4.5 Matriks EFE - SID 36
Tabel 4.6 Matriks EFE - VID 37
Tabel 4.7 Matriks EFE - NDT 38
Tabel 4.8 Matriks EFE - OCTG 39
Tabel 4.9 SWOT - SID 42
Tabel 4.10 SWOT - VID 43
Tabel 4.11 SWOT - NDT 44
Tabel 4.12 SWOT - OCTG 45
Tabel 4.13 Laporan Penjualan Perusahaan tahun 2019 46
Tabel 4.14 Alternatif Strategi QSPM 50
Tabel 4.15 Matriks QSPM – SID 51
Tabel 4.16 Matriks QSPM – VID 52
Tabel 4.17 Matriks QSPM – NDT 53
Tabel 4.18 Matriks QSPM – OCTG 54
Tabel 4.19 Hasil STAS pada Matriks QSPM Perusahaan Inspeksi 55

Daftar Gambar

Gambar 2.1 Tahapan Formulasi Strategi 16
Gambar 2.2 Internal External Matrix 21
Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian 29
Gambar 4.1 Matriks SWOT 41
Gambar 4.2 Matriks IE Perusahaan Inspeksi 47

“halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB 1
PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang masalah

Keandalan dan keselamatan peralatan dan instalasi minyak dan gas bumi di sektor usaha hulu migas sangat penting untuk mendukung program pemerintah dalam pencapaian target produksi migas nasional setiap tahun. Tingginya biaya produksi dan perawatan instalasi migas berbanding terbalik dengan rendahnya harga minyak dunia saat ini yang dipengaruhi oleh krisis geopolitik global dan kebijakan masing-masing negara produsen minyak dunia saat ini dan diperparah dengan adanya pandemi *Covid-19* yang menyebabkan semakin berkurangnya permintaan minyak di seluruh dunia sedangkan suplai dari produksi yang ada berlebih. Fenomena krisis harga minyak dunia ini kemudian direspon oleh perusahaan-perusahaan kontraktor kontrak kerja sama (KKKS) dengan mengurangi kegiatan-kegiatan eksplorasi dan produksi mereka yang melibatkan berbagai industri jasa pendukungnya serta mengajukan renegosiasi harga terhadap kontrak yang telah disepakati sebelumnya.

Salah satu industri yang berperan dalam menjamin keandalan dan keselamatan instalasi pada kegiatan usaha hulu migas dan terimbas oleh kebijakan penghematan yang diambil oleh mayoritas KKKS di Indonesia adalah industri jasa inspeksi teknis. Banyaknya populasi perusahaan inspeksi di sektor usaha hulu migas, semakin bertambahnya perusahaan inspeksi yang terdaftar di Direktorat Jendral Minyak dan Gas Bumi Kementerian ESDM yang tidak sebanding dengan penambahan kegiatan-kegiatan eksplorasi dan produksi migas mendorong terciptanya persaingan bisnis yang kompetitif. Selain itu, faktor penyebab kompetisi lainnya adalah harga jasa, variasi produk inspeksi yang ditawarkan, kompetensi tenaga ahli, jumlah tenaga ahli, teknologi yang digunakan, lisensi yang dimiliki, pengalaman perusahaan, jangkauan layanan jasa, tingkat kandungan dalam negeri (TKDN), dan mitra bisnis perusahaan.

Adanya variasi produk jasa, segmentasi dan lingkup persaingan membuat perusahaan untuk menjawab tantangan itu dengan membentuk unit-unit bisnis yang tertentu guna merespon kebutuhan pasar inspeksi dengan karakteristik pekerjaan yang berbeda-beda. Kondisi itu memicu perusahaan dituntut untuk mampu bersaing, bertahan, membaca peluang dan cepat mengambil sikap dalam menentukan strategi yang tepat bagi unit-unit bisnis yang dimiliki. Adanya empat unit bisnis yang dimiliki, menuntut perusahaan agar lebih teliti lagi dalam mengevaluasi kinerja dan capaian guna menentukan langkah yang tepat untuk perkembangann bisnis kedepannya. Diperlukan strategi bisnis yang tepat agar dapat menentukan rencana tindak lanjut terhadap perkembangan masing-masing unit bisnis perusahaan dalam kaitannya dengan eksistensi persaingan pasar yang kompetitif dan dinamis.

Kajian sebelumnya tentang analisis strategi bisnis dalam jurnal "Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Inspeksi dalam Industri Jasa Inspeksi Teknis di Indonesia". (Gunawan,2019) menjelaskan bahwa tujuan dari penelitiannya adalah: (a) untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi dalam industri jasa inspeksi teknis; (b) untuk menemukan strategi bisnis yang cocok dan efektif untuk Perusahaan Inspeksi dalam rangka meningkatkan kinerja penjualan di lingkungan persaingan yang kuat. Teknik pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitiannya menggunakan data primer (informasi dan data) (studi kasus dan literatur). Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah tahap input, diikuti oleh tahap pencocokan, dan tahap terakhir adalah analisis keputusan. Hasil dari penelitian ini adalah: (a) strategi yang direkomendasikan untuk Perusahaan Inspeksi adalah pengembangan produk; (b) rekomendasi kedua dari strategi bisnis adalah integrasi horisontal.

Kajian lain tentang strategi bisnis dalam perusahaan inspeksi yaitu "*Scenario-based roadmapping method for strategic planning and forecasting: A case study in a testing, inspection and certification company.*" (Cheng, et al. 2016). Mengemukakan bahwa fleksibilitas merupakan satu faktor kunci ketika berurusan dengan perubahan di masa depan yang kompleks dan lingkungan bisnis yang cepat berubah. Berbagai peneliti dan praktisi memperhatikan konsep skenario perencanaan dengan *roadmap* dalam kegiatan pasar dan teknologi. Metode

roadmap berbasis skenario adalah konseptual untuk menanamkan skenario perubahan di masa depan menjadi peta jalan perencanaan strategis dan pengambilan keputusan di tingkat organisasi. Metode *roadmap* berbasis skenario (SBRM) untuk perencanaan strategis dan pengambilan keputusan disajikan dengan menggabungkan perencanaan skenario (tingkat makro) dan *roadmap* (tingkat mikro) perspektif. Metode yang diusulkan dirancang dan dikembangkan untuk perusahaan untuk membangun skenario yang mungkin mencerminkan masa depan situasi dalam praktik, untuk menilai dampak dari setiap skenario, dan untuk mengembangkan peta jalan yang menggabungkan masalah eksternal dan internal serta tindakan sesuai dengan skenario. Untuk mewujudkan kemampuan yang diusulkan metode, studi kasus dalam penelitian tersebut dilakukan di perusahaan Pengujian, Inspeksi dan Sertifikasi (TIC) Global di Indonesia dan Hongkong.

Gambaran latar belakang di atas merupakan dasar pijakan awal dalam langkah studi selanjutnya untuk melakukan penetapan strategi bisnis pada perusahaan inspeksi kegiatan hulu minyak dan gas bumi.

1.2 Rumusan masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana menetapkan strategi unit bisnis pada perusahaan jasa inspeksi pendukung kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi.

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menetapkan strategi bisnis terhadap empat unit bisnis perusahaan inspeksi pada kegiatan usaha hulu minyak gas bumi dengan metode analisis formulasi strategi menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE), matriks *External Factor Evaluation* (EFE), matriks *Internal External* (IE), Martiks *Strength-Weakness-Opportunity-Threat* (SWOT) dan Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1.4 Manfaat penelitian

Manfaat penelitian ini, antara lain:

1. Secara Teoritis, adalah sebagai dasar studi terhadap penetapan strategi bisnis perusahaan inspeksi pada kegiatan usaha hulu migas yang mengimplementasikan keilmuan di bidang manajemen strategi khususnya melalui pendekatan formulasi strategi.
2. Secara Praktis, adalah menjadi salah satu dasar bagi perusahaan inspeksi untuk mengetahui posisi masing-masing unit bisnis yang dimiliki dalam kaitannya dengan penetapan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan.

1.5 Batasan masalah

Dengan adanya keterbatasan waktu dan data yang ada, maka dalam penelitian ini dibatasi dengan beberapa hal sebagai berikut:

1. Obyek penelitian adalah perusahaan inspeksi yang bergerak pada kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi di Indonesia.
2. Ruang lingkup terbatas pada masing-masing unit bisnis di dalam satu perusahaan inspeksi saja, hal ini dikarenakan fokus penelitian lebih diarahkan agar dapat membantu para manajer melakukan asesmen terhadap kondisi dan pencapaian masing-masing posisi unit bisnis saat ini. Tidak dilakukan komparasi terhadap kompetitor baik dari sisi perusahaan ataupun unit-unit bisnisnya dikarenakan belum diketahui secara pasti data *market share* bisnis jasa inspeksi di sektor hulu migas.
3. Pendekatan metode yang dilakukan adalah analisis formulasi strategi.
4. Populasi responden pada penelitian ini terbatas, yang pertama adalah pelaku usaha inspeksi pada posisi manajemen perusahaan inspeksi guna mendapatkan *expert judgment* dan menetapkan peringkat (*rating*) evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, yang kedua adalah tenaga ahli profesional dari APITINDO (Asosiasi Perusahaan Inspeksi Teknik Indonesia) sebagai organisasi yang menaungi perusahaan-perusahaan dibidang inspeksi guna mendapatkan *expert judgment* dan menetapkan nilai bobot (*weight*) evaluasi faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dari sisi industri dimana perusahaan beroperasi.

1.6 Sistematika penulisan

Untuk memudahkan dalam hal penulisan penelitian, maka laporan penelitian ini terbagi menjadi beberapa bab, yaitu:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan bagian yang berisi uraian latar belakang permasalahan, perumusan permasalahan, tujuan penelitian, manfaat penelitian, batasan penelitian, serta sistematika pembahasan.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini berisi uraian mengenai beberapa teori, definisi, terminologi dan hubungan antara perusahaan inspeksi dengan kegiatan usaha hulu migas, hubungan antara perusahaan inspeksi dengan Ditjen Migas, hubungan perusahaan inspeksi dengan KKKS, Unit Bisnis Inspeksi *Statutory (SID)*, Unit Bisnis Inspeksi *Voluntary (VID)*, Unit Bisnis *Non Destructive Testing (NDT)*, Unit Bisnis Inspeksi *Oil Country Tubular Goods (OCTG)* Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS), Ditjen Migas, Manajemen strategi, Formulasi Strategi, Analisis terhadap penelitian terdahulu mengenai strategi bisnis perusahaan dan posisi penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi uraian mengenai pendekatan penelitian, data-data yang digunakan, cara pengumpulan data, serta tahapan dan metode analisa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan penelitian ini.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi uraian mengenai hasil analisis formulasi strategi unit-unit bisnis perusahaan inspeksi yang dilakukan dengan 3(tiga) tahapan. Dimulai dari tahapan input, tahapan pencocokan dan tahapan keputusan. Pembahasan hasil analisis dilakukan untuk melihat hubungan antara metode penilitian dengan hasil yang didapatkan.

BAB IV KESIMPULAN

Bab ini berisi uraian jawaban yang timbul atas hasil pengolahan data penelitian dan analisis formulasi strategi yang dilakukan. Kesimpulan menjawab tujuan dilakukannya penelitian.

“halaman ini sengaja dikosongkan”

BAB 2
TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Posisi Perusahaan Inspeksi (PI) Pada Kegiatan Usaha Hulu Migas

Merujuk pada Undang-undang Republik Indonesia No.22 Tahun 2001 Tentang Minyak dan Gas Bumi Pasal 1 Ayat 7, menyebutkan bahwa kegiatan usaha hulu adalah kegiatan usaha yang berintikan atau bertumpu pada kegitan usaha eksplorasi dan eksploitasi. Kemudian dijelaskan lagi dalam Pasal 1 Ayat 8 dan 9 yaitu mengenai eksplorasi sebagai definisi dari kegiatan yang bertujuan memperoleh informasi mengenai kondisi geologi untuk menemukan dan memperoleh perkiraan cadangan minyak dan gas bumi di wilayah kerja yang ditentukan. Dan eksploitasi yang didefinisikan sebagai rangkaian kegiatan yang bertujuan untuk menghasilkan minyak dan gas bumi dari wilayah kerja yang ditentukan, yang terdiri atas pengeboran dan penyelesaian sumur, pembangunan sarana pengangkutan, penyimpanan, dan pengolahan untuk pemisahan dan pemurnian migas di lapangan serta kegiatan lain yang mendukungnya. Dalam penelitiannya (Shuen, et al. 2014) menjelaskan bahwa kebutuhan untuk menciptakan nilai dan meningkatkan produksi, menciptakan potensi ekonomi yang sangat besar oleh peluang eksplorasi baru, dan kompleksitas tantangan harus dihadapi oleh para ahli strategi dan manajer hulu kegiatan usaha migas yang membutuhkan pendekatan baru dan lebih efektif untuk melakukan pengawasan dan pelaksanaan strategis. Untuk dapat bertahan hidup dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang benar-benar berubah ini, perusahaan perlu mengembangkan dan menerapkan kemampuan dinamis yang kuat.

Salah satu industri pendukung dalam kegiatan usaha hulu migas ini adalah industri jasa inspeksi. Perusahaan Inspeksi dalam hal ini adalah penyedia jasa yang berperan sebagai pihak independen maupun yang ditunjuk oleh pemerintah untuk membantu memastikan keandalan serta keselamatan peralatan dan instalasi yang digunakan oleh Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS) dalam menjalankan usahanya.

2.2 Hubungan Antara PI Dengan Ditjen MIGAS Kementerian ESDM

Merujuk pada Peraturan Menteri ESDM No.18 Tahun 2018 Tentang Pemeriksaan Keselamatan Instalasi dan Peralatan Pada Kegiatan Usaha Hulu Migas, pada Pasal 1 Ayat 12 disebutkan bahwa Direktorat Jenderal Migas adalah lembaga dibawah Menteri ESDM yang dipimpin oleh seorang Direktur Jenderal yang bertugas menyelenggarakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan di bidang pembinaan, pengendalian, dan pengawasan kegiatan Minyak dan Gas Bumi yang selanjutnya disebut Kepala Inspeksi, yaitu adalah pejabat yang secara *ex officio* menduduki jabatan direktur yang mempunyai tugas melaksanakan perumusan dan pelaksanaan kebijakan, penyusunan norma, standar, prosedur, serta pemberian bimbingan teknis dan evaluasi di bidang standardisasi, keteknikan, dan keselamatan pada Kegiatan Usaha Minyak dan Gas Bumi. Peran Dirjen migas termasuk memberikan bimbingan teknis, pembinaan, pengendalian dan pengawasan kepada perusahaan inspeksi. Sedangkan perusahaan inspeksi dalam hal ini dapat dikatakan sebagai perpanjangan tangan pemerintah sebagai badan usaha yang melaksanakan kegiatan Inspeksi untuk keselamatan peralatan dan/atau Instalasi pada Kegiatan Usaha Minyak dan Gas Bumi sesuai dengan Standar dan/atau peraturan perundang-undangan

2.3 Hubungan Antara PI dengan Kontraktor Kontrak Kerja Sama (KKKS)

Dalam menjalankan usahanya, KKKS harus memastikan keandalan dan keselamatan peralatan dan instalasi yang digunakan. Hal ini tertuang pada Peraturan Menteri ESDM No.18 Tahun 2018 Tentang Pemeriksaan Keselamatan Instalasi dan Peralatan Pada Kegiatan Usaha Hulu Migas, pada Pasal 3 Ayat 1 yang berbunyi, KKKS atau Pemegang Izin Usaha wajib menjamin keselamatan Instalasi dan peralatan pada kegiatan usaha minyak dan gas bumi sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan, Standar, dan kaidah keteknikan yang baik.

Dalam menjalankan usahanya, KKKS harus focus pada *core* bisnis perusahaan yaitu mematuhi kontrak yang disepakati dengan Pemerintah dalam hal ini diwakili oleh SKK Migas dengan memenuhi target produksi yang sudah ditetapkan. Sehingga untuk memenuhi hal tersebut, maka KKKS memerlukan pihak

lain untuk mendukung kegiatan usahanya, dalam tesis ini yang dimaksud adalah jasa inspeksi. Pada pasal 7 ayat 3 disebutkan bahwa dalam melakukan inspeksi KKKS dapat dibantu Perusahaan Inspeksi.

2.4 Unit-unit Bisnis Perusahaan Inspeksi

Dalam penelitian ini analisis formulasi strategi dilakukan pada tingkat unit bisnis pada sebuah perusahaan inspeksi. Terdapat 4(empat) unit bisnis yang akan dilakukan analisis formulasi strategi, masing-masing unit bisnis adalah *profit center* perusahaan. Unit bisnis tersebut adalah *Statutory Inspection Department* (SID), *Voluntary Inspection Department* (VID), *Non-Destructive Testing Department* (NDT) dan *Oil Country Tubular Goods Department* (OCTG).

Secara umum tujuan dari penentuan strategi pada tingkatan unit bisnis adalah untuk menentukan bagaimana bisnis harus bersaing di pasarnya (Porter, 1985). Sebelum menentukan strategi pada tingkat korporasi, perusahaan dengan multi bisnis harus mengidentifikasi posisi masing-masing unit bisnis. Proses identifikasi posisi unit bisnis dari waktu ke waktu dapat menjadi titik awal utama, terutama mengikuti umpan balik dari pemangku kepentingan, termasuk pelanggan dan manajer unit bisnis dalam menetukan strategi yang akan dijalankan (Andersen dan Nielsen, 2009).

Selanjutnya, faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal dapat dipindai secara sistematis, dengan mempertimbangkan pasar dan karakter yang berbeda serta faktor ekonomi dan politik, dibahas secara rinci di bagian faktor yang berpengaruh. Sasaran dirumuskan untuk mencerminkan cara organisasi memposisikan dirinya di pasar berdasarkan pedoman dari kondisi internal perusahaan dan apa yang ditemukannya dari analisis lingkungan diluar perusahaan. Dengan ini, setiap manajer fungsional merumuskan rencana departemennya sendiri untuk membangun tingkat bisnis dan strategi tingkat perusahaan (Andrews, 2005).

2.4.1 Unit Bisnis Inspeksi *Statutory* (SID)

Unit bisnis *statutory* adalah unit bisnis yang berfungsi sebagai *profit center* perusahaan yang fokus pada jasa sertifikasi peralatan dan instalasi. Dasar hukum

pelaksanaan kegiatan inspeksi *statutory* adalah Peraturan Menteri ESDM No.18 Tahun 2018 Tentang Pemeriksaan Keselamatan Instalasi dan Peralatan Pada Kegiatan Usaha Hulu Migas dan Undang-undang Uap Tahun 1930 yang mengatur khusus tentang Inspeksi Pesawat Uap *(Boiler).* Lingkup yang diinspeksi adalah Instalasi Migas termasuk Instalasi Pemboran (*Rig*), Instalasi pengolahan dan distribusi, instalasi sistem pembangkitan, peralatan pengendalian sistem tenaga listrik, peralatan putar, bejana tekan, tangka timbun, pesawat angkat dan angkut, serta peralatan pengaman. Tenaga ahli yang dipekerjakan pada unit bisnis ini harus berkualifikasi dan terakreditasi dari lembaga pelatihan Ditjen Migas Kementerian ESDM dan Ditjend Binwasnaker Kementerian Ketenagakerjaan serta tersertifikasi oleh Badan Nasional Standarisasi Profesi. Data dari Kementerian ESDM per-Februari 2018 perusahaan inspeksi yang terdaftar secara resmi di Dijten Migas berjumlah 27(dua puluh tujuh) perusahaan.

2.4.2 Unit Bisnis Inspeksi *Voluntary* (VID)

Unit bisnis *voluntary* berfokus pada jasa inspeksi berbasis sesuai permintaan, bersifat lebih fleksibel mengikuti permintaan klien dan inspeksi yang dilakukan memiliki karakter *costumized.* Cakupan bidang inspeksi yang ditawarkan unit bisnis voluntary lebih luas karena menyesuaikan permintaan klien menyesuaikan dengan standar-standar internasional dan panduan-panduan internasional yang diadopsi oleh masing-masing KKKS seperti ASME, AWS, API. ASTM, ANSI, *British Standards*, *Japanese Industrial Standards* dan lain-lain. Diantara contoh proyek-proyek unit bisnis ini adalah *Risk Based Inspection (RBI), pipeline integrity and management system (PIMS) asset integrity and management system (AIMS), factory and site acceptance test, QA/QC surveillance inspection*, dan *Stress Analysis.* Tenaga ahli dalam unit bisnis ini memiliki kualifikasi dalam negeri maupun internasional untuk mendukung tingkat kepercayaan klien dalam melakukan kegiatan inspeksi.

2.4.3 Unit Bisnis Inspeksi *Non-Destructive Testing* (NDT)

Unit bisnis NDT atau uji tak merusak adalah salah satu unit bisnis inspeksi tertua yang dimiliki perusahaan. Cakupan layanan jasa inspeksi NDT sangat luas,

mulai dari proses persiapan pembuatan peralatan, proses pabrikasi peralatan, proses penerimaan kualitas peralatan, instalasi peralatan sampai dengan perawatan peralatan. Klien unit bisnis NDT tidak hanya dari kelompok KKKS, tetapi bisa lebih luas sampai ke kontraktor dan subkontraktor KKKS. Metode-metode yang dtawarkan sangat beragam meskipun secara kategori hanya dibagi menjadi 2(dua) kategori yaitu, *conventional* NDT dan *advance* NDT. *Conventional* NDT adalah produk-produk inspeksi yang sudah ada sejak lama, cenderung sangat umum dipakai, teknologi yang dipakai adalah teknologi standar, alat yang dipakai sudah umum dan tidak sulit mendapatkannya, banyak pesaing baik perusahaan internasional maupun perusahaan lokal, dan harga produk tidak mahal. Contoh *conventional* NDT adalah *Visual Testing, Radiography, X-Ray Testing, Dye Penetrant Testing, Magnetic Particle Test dan Ultrasonic Test*. Sedangkan untuk *advance* NDT cenderung belum banyak dipakai, teknologi yang digunakan cukup baru, alat yang digunakan cukup mahal dan sulit didapatkan, banyak pesaing internasional tapi terbatas di level perusahaan local, harga produk cenderung lebih tinggi dari harga *conventional* NDT. Contoh *advance* NDT yaitu *Long Range Ultra Sonic (LRUT) testing, Inteligence Pipeline Inspection, Positive Material Identivication, UAV Inspection, Rope Access Tersting, Pulsed Eddy Current, Infrared Termography.* Pekerja yang terlibat di unit bisnis ini dituntut untuk mengusasai multi disiplin inspeksi, berkualifikasi local maupun internasional.

2.4.4 Unit Bisnis Inspeksi *Oil Country Tubular Goods* (OCTG)

Unit bisnis ini memfokuskan diri sebagai penyedia jasa inspeksi untuk mendukung kegiatan pemboran KKKS baik di darat maupun di lepas pantai. Sebagai proses awal dalam upaya eksplorasi lapangan migas, kegiatan pemboran hampir pasti dilakukan pada rangkaian awal kegiatan usaha hulu migas dan juga dalam program pengembangan serta perawatan sumur-sumur migas yang sudah ada. Sebagian besar klien yang dilayani adalah KKKS yang bergerak pada kegiatan usaha hulu migas. Meskipun ada juga yang bergerak di kegiatan pemboran *geothermal* dan mineral barang tambang lainnya. Rentang inspeksi OCTG dilakukan sejak proses fabrikasi material pemboran sampai dengan pemeriksaan kelayakan material pasca kegiatan pemboran serta perawatan material.

2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi performa unit bisnis

Diperlukan identifikasi faktor-faktor yang berpengaruh terhadap performa unti bisnis perusahaan. Dengan mengidentifikasi kejadian di masa depan yang dapat berdampak besar pada perusahaan dan dengan membuat asumsi yang masuk akal tentang faktor-faktor tersebut, ahli strategi dapat membawa proses manajemen strategis ke depan. Asumsi hanya diperlukan untuk tren dan peristiwa masa depan yang kemungkinan besar akan berdampak signifikan pada bisnis perusahaan. Berdasarkan informasi terbaik saat ini, asumsi berfungsi sebagai titik pemeriksaan pada validitas strategi. Jika kejadian masa depan menyimpang secara signifikan dari asumsi, ahli strategi tahu bahwa tindakan korektif mungkin diperlukan. Tanpa asumsi yang masuk akal, proses perumusan strategi tidak dapat berjalan secara efektif. Perusahaan yang memiliki informasi terbaik umumnya membuat asumsi paling akurat, yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif utama (David, 2015).

2.5.1 Faktor Internal

Pemilihan faktor-faktor kunci internal yang akan diidentifikasi lebih lanjut sebagai faktor kekuatan dan kelemahan dari masing-masing unit bisnis perusahaan Inpeksi ditetapkan dengan mempertimbangkan hal-hal di bawah ini;

1. Tenaga ahli (*Inspector*)
2. Manajemen dan organisasi
3. Keuangan perusahaan *(sales dan profit)*
4. Pengalaman perusahaan
5. Variasi produk jasa inspeksi
6. Pemasaran produk jasa inspeksi
7. Peralatan inspeksi & teknologi
8. Sistem teknologi informasi
9. Fasilitas pelatihan
10. Program pengembangan Sumber Daya Manusia
11. Lisensi perusahaan inspeksi
12. Status perusahaan inspeksi

13. Jaringan cabang

2.5.2 Faktor Eksternal

Sementara pemilihan faktor-faktor kunci eksternal yang akan diidentifikasi lebih lanjut sebagai faktor kesempatan dan ancaman terhadap masing-masing unit bisnis perusahaan Inpeksi ditetapkan dengan mempertimbangkan Faktor eksternal dari perusahaan inspeksi sebagai berikut;

1. Kondisi industri hulu migas
2. Konsumen produk jasa inspeksi
3. Peraturan perundangan
4. Kompetitor
5. Kondisi ekonomi
6. Perizinan
7. Kondisi pasar inspeksi dalam negeri
8. Kondisi sosial
9. Mitra bisnis perusahaan inspeksi
10. Perkembangan Teknologi
11. Sistem Pengadaan Proyek
12. Standarisasi Perusahaan
13. Kondisi pandemi *Covid-19*

Faktor-faktor internal dan eksternal ini nantinya akan dijabarkan secara detail dan dikelompokkan menjadi dua. Yang pertama adalah Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) yang terdiri dari faktor-faktor kunci yang menjadi kekuatan *strengths* dan kelemahan *weaknesses* masing-masing unit bisnis perusahaan. Yang kedua adalah matriks *External Factor Evaluation* (EFE) yang terdiri dari faktor-faktor kunci yang menjadi kesempatan *opportunities* dan ancaman *threats* dari luar perusahaan.

2.6 Peran Manajer Perusahaan Dalam Analisis Formulasi Strategi

Manajemen dari sebuah lembaga dan perusahaan, tidak peduli mereka mengelola lembaga negara atau swasta, lazimnya mengadakan beberapa pertemuan dalam sebulan dan mungkin dalam satu minggu. Setidaknya satu dari pertemuan ini membutuhkan pengambilan keputusan untuk mempengaruhi masa depan institusi dan bahkan struktur perusahaan. Juga, jelas bahwa setiap hari, seorang CEO harus membuat keputusan tentang sumber daya manusia, produksi, pemasaran, penjualan, dan pembayaran. Sementara beberapa keputusan tersebut dibuat dengan bantuan para manajer melalui pengalaman, persepsi atau intuisi, beberapa di antaranya harus didasarkan pada realitas konkret, kebenaran, angka dan contoh (Silahtaroğlu dan Alayoglu, 2016). Menurut (Karayaka, et al 2016), dari hasil analisis kemampuan strategi manajer pemasaran, manajer memiliki visi kewirausahaan, sangat ingin mempelajari perusahaan, filosofi persaingan, menyadari pentingnya daya saing strategis, menganggap manajemen motivasi diri itu penting, kreatif dalam pengambilan keputusan, sadar jelas tentang visi dan tugas dan tanggung jawab mereka, berjiwa wirausaha, terlatih dalam perencanaan strategis, percaya bahwa strategi mereka selaras dengan budaya perusahaan dan memotivasi karyawan, pandai menemukan solusi baru untuk masalah, berorientasi pada masa depan dan berpikir bahwa perusahaan dan pekerjaan mereka berkontribusi pada kehidupan sosial dan untuk pengembangan pribadi mereka. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Köseoglu, et al 2020), menunjukkan bahwa manajer memiliki pendapat yang berbeda dalam syarat perumusan dan peningkat implementasi. Pada tahapan inputan, sebagian besar responden memiliki fokus eksternal daripada internal. Mereka memprioritaskan pemantauan perilaku pesaing dan karakteristik lingkungan makro seperti masalah musiman atau kondisi ekonomi pada umumnya. Tetapi ada juga manajer yang memikirkan proses internal lebih penting untuk perumusan strategi.

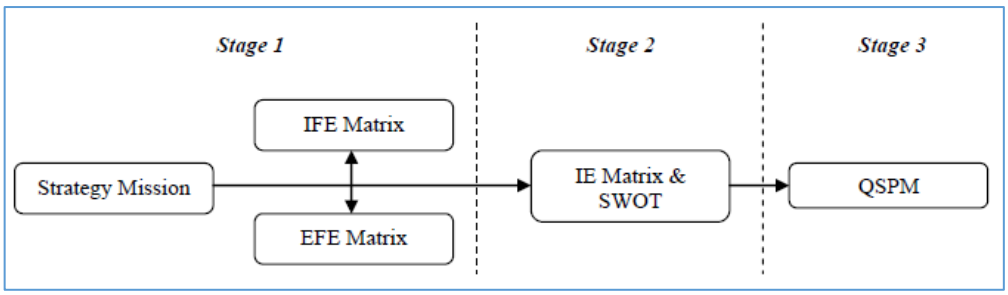
Sementara (Akturk dan Kurt, 2016) menjelaskan bahwa konsep kapabilitas formulasi strategi berbasis manajemen pengetahuan praktis diperoleh melalui studi empiris. Meskipun penelitian bertujuan untuk mengetahui hubungan antara praktek manajemen pengetahuan dan kemampuan formulasi strategi melalui kumpulan data yang terbatas, korelasi signifikan antara dua variabel terungkap. Korelasi ini

menunjukkan bahwa kapabilitas perumusan strategi mampu dilakukan secara lebih efektif dengan memanfaatkan praktik manajemen pengetahuan. Untuk mencapai kinerja yang unggul, manajer harus mempertimbangkan sifat kemampuan formulasi strategi ketika mengembangkan pengetahuan praktik manajemen juga. Praktik manajemen dapat mengembangkan strategi yang lebih baik yang didukung oleh studi empiris ini. Dari penjelasan (Gavetti dan Rivkin, 2005) dijelaskan bahwa strategi adalah tentang pilihan dan inti dari strategi perusahaan adalah apa yang dipilih untuk dilakukan dan tidak dilakukan. Kualitas berpikir strategis manajer sebagai faktor yang menentukan pilihan tersebut merupakan pendorong utama keberhasilan strategi perusahaan.

2.7 Formulasi Strategi (*Formulation Analytical Framework*)

Menurut (David, 2015) manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Dijelaskan lebih lanjut bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan, yaitu, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi.

Pada Tesis ini, hanya menitik beratkan pada cara memformulasikan strategi. Teknik perumusan strategi atau formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap; tahap 1 *The input stage*, tahap 2 *The matcing stage*, 3 *The decision stage* (David, 2015). Tahapan formulasi strategi ini dapat ditunjukkan pada gambar 2.1 sebagai berikut;



Gambar 2.1 Tahapan Formulasi Strategi

Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini berlaku untuk semua ukuran dan jenis organisasi dan dapat membantu ahli strategi mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memilih strategi. Tahap 1 bertujuan untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi. Tahap 2 bertujuan untuk memunculkan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal. Tahap 3 bertujuan untuk menggunakan input informasi dari Tahap 1 untuk mengevaluasikan secara objektif strategi-strategi alternatif dari hasil Tahap 2 yang dapat diimplementasikan, sehingga dapat memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling tepat. Dalam penelitian ini Tahap *input* hanya menggunakan Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation) dan* Matriks *(External Factor Evaluation),* sedangkan Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix)* tidak digunakan karena CPM adalah alat yang digunakan ahli strategi untuk membandingkan perusahaan dan para pesaingnya dan mengungkapkan kekuatan dan kelemahan relatif mereka, sedangkan dalam penelitian ini lingkup permasalahan dibatasi pada lingkup masing-masing unit bisnis yang ada dalam sebuah perusahaan inspeksi.

2.8 *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Langkah ringkasan dalam melakukan audit manajemen strategis internal adalah membangun sebuah Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) (David, 2015). Alat perumusan strategi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara bidang-bidang tersebut. Untuk pendekatan ilmiah diperlukan penilaian intuitif dalam mengembangan Matriks IFE. Pemahaman tentang faktor-faktor yang dimasukkan lebih penting daripada angka aktual.

Menurut (David, 2015), Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut:

1. Menyebutkan faktor-faktor internal utama sebagaimana diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total dari 10 hingga 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan.

2. Menetapkan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semua penting) untuk masing-masing faktor. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1.0. Pembobotan pada langkah kedua mempertimbangkan penilaian ahli (*expert judgement*) di luar perusahaan yang diteliti tetapi masih dalam lingkup industri dimana perusahaan beroperasi.
3. Menetapkan peringkat (*rating*) 1-ke-4 untuk setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2. Pada langkah ketiga ini pemberian *rating* dilakukan oleh manajemen perusahaan dimana penetapan strategi formulasi dianalisis.
4. Menggandakan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk masing-masing variabel.
5. Menjumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang termasuk dalam Matriks IFE, total tertimbang skor dapat berkisar dari rendah 1,0 hingga tinggi 4,0, dengan skor rata-rata 2,5. Total skor tertimbang jauh di bawah 2,5 menjadi ciri organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor secara signifikan di atas 2.5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Matriks IFE harus mencakup dari 10 hingga 20 faktor kunci. Jumlah faktor tidak berpengaruh pada kisaran skor tertimbang total karena bobot jumlah selalu ke 1.0 (David, 2015).

2.9 *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) memungkinkan ahli strategi untuk merangkum dan mengevaluasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, informasi, teknologi, dan kompetisi (David, 2015).

Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut:

1. Menyebutkan faktor-faktor eksternal utama seperti yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal.
2. Menetapkan setiap faktor bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah semua bobot yang ditetapkan untuk faktor harus sama dengan 1.0. Seperti matriks IFE pembobotan pada langkah kedua mempertimbangkan penilaian ahli (*expert judgement*) di luar perusahaan yang diteliti tetapi masih dalam lingkup industri dimana perusahaan beroperasi.
3. Menetapkan peringkat antara 1 dan 4 untuk setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menanggapi faktor, di mana 4 = respon lebih unggul, 3 = respon di atas rata-rata, 2 = respon rata-rata, dan 1 = responnya buruk.
4. Menggandakan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang. Pada langkah ketiga ini pemberian *rating* dilakukan oleh manajemen perusahaan dimana penetapan strategi formulasi dianalisis.
5. Menjumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang termasuk dalam Matriks EFE, skor tertimbang total tertinggi yang mungkin untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan serendah mungkin.

2.10 SWOT *Matrix*

The Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) Matriks atau Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (SWOT) adalah pencocokan penting alat yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: Strategi *strengths-opportunities* (SO) atau kekuatan-peluang, Strategi *weaknesses-opportunities* (WO) atau kelemahan-peluang, Strategi *strengths-threats* (ST) atau kekuatan-

ancaman, dan Strategi *weaknesses-threats* (WT) atau kelemahan-ancaman (David, 2015).

Mencocokkan faktor-faktor kunci eksternal dan internal merupakan bagian dalam mengembangkan matriks SWOT. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari eksternal peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Ada delapan langkah yang dilibatkan ahli strategi dalam membangun matriks SWOT, yaitu:

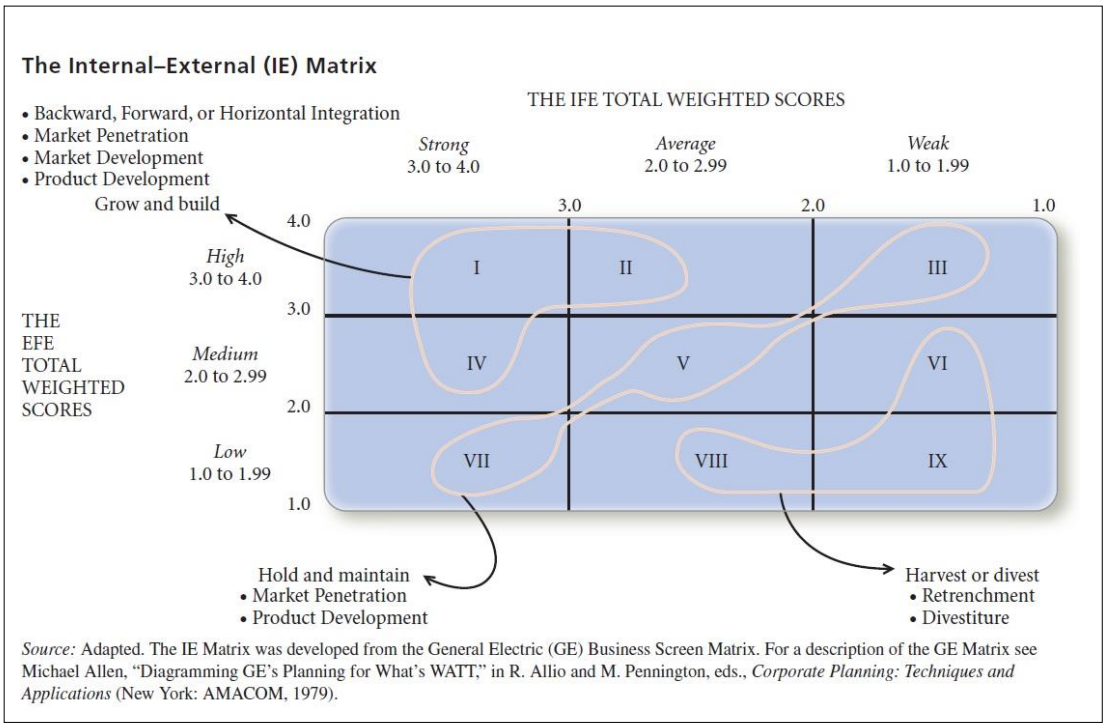
1. Sebutkan peluang eksternal utama perusahaan.
2. Sebutkan ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Sebutkan kekuatan internal utama perusahaan.
4. Sebutkan kelemahan internal utama perusahaan
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya kedalam Strategi SO.
6. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya kedalam Strategi WO.
7. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya kedalam strategi ST.
8. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat kedalam strategi WT.

Aspek penting dari matriks SWOT yaitu faktor internal / eksternal dan Strategi SO / ST / WO / WT dinyatakan dalam istilah kuantitatif. SWOT merupakan penilaian statis (*snapshot*) tepat waktu. Matriks SWOT dapat memiliki petunjuk tentang plot sebagai keadaan, kemampuan, ancaman, dan perubahan strategi dinamika kompetitif.

2.11 *The Internal-External* (IE) *Matrix*

The Internal-External (IE) Matrix atau Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai divisi organisasi dalam *ninecell* atau 9 kuadran yang merupakan gambaran perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik sehingga disebut "matriks portofolio" (David, 2015). Ukuran setiap lingkaran mewakili persentase kontribusi penjualan dari masing-masing divisi, dan irisan pai mengungkapkan persentase kontribusi laba dari masing-masing divisi di IE Matrix.

Pertama, sumbu Matriks IE lebih panjang karena memerlukan lebih banyak informasi tentang divisi. Lebih jauh, implikasi strategis dari masing-masing matriks berbeda. untuk mencerminkan harapan masa depan. Analisis sebelum dan sesudah ini memperkirakan efek yang diharapkan dari keputusan strategis pada portofolio divisi organisasi. Hal ini tampak pada gambar 2.2 sebagai berikut:



Gambar 2.2 *Internal External Matrix*

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama: skor tertimbang total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y. Perlu diingat bahwa setiap

divisi dari suatu organisasi harus membuat Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagiannya dalam organisasi.

Total skor tertimbang yang diperoleh dari divisi memungkinkan pembangunan Matriks IE tingkat perusahaan. Pada sumbu x IE *Matrix*, skor tertimbang total IFE sebesar 1,0 hingga 1,99 mewakili posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 kuat. Demikian pula, pada sumbu y, total EFE tertimbang skor 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki strategi berbeda implikasi. Pertama, preferensi untuk divisi yang jatuh ke dalam sel I, II, atau IV bisa jadi digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang. Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) strategi dapat paling tepat untuk divisi ini. Kedua, divisi yang masuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan baik dengan memegang dan mempertahankan strategi; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk jenis divisi ini. Ketiga, resep umum untuk divisi yang jatuh ke dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi. Organisasi yang berhasil dapat mencapai portofolio bisnis yang diposisikan di atau sekitar sel I di Matriks IE.

2.12 *The Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) atau Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif adalah strategi yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif layak tindakan alternatif (David, 2015). QSPM terdiri dari faktor-faktor kunci eksternal dan internal (dari Tahap 1), dan strategi alternatif yang layak (dari Tahap 2). Secara khusus QSPM terdiri dari informasi yang diperoleh langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE. Penilaian intuitif yang baik harus dimiliki oleh ahli strategi dalam memilih strategi untuk dimasukkan dalam QSPM.

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor kunci keberhasilan eksternal dan internal dikapitalisasi pada atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi

dalam satu set alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor penentu keberhasilan eksternal dan internal. Matriks QSPM dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut:

1. Langkah 1, buat daftar peluang / ancaman eksternal internal dan internal perusahaan kekuatan / kelemahan di kolom kiri QSPM.
2. Langkah 2, tetapkan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal utama.
3. Langkah 3, periksa matriks Tahap 2 (kesesuaian), dan identifikasi strategi alternatif itu organisasi harus mempertimbangkan implementasi.
4. Langkah 4, tentukan Skor Daya Tarik *Attractiveness Scores* (AS) yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam serangkaian alternatif yang diberikan.
5. Langkah 5, hitung Skor Daya Tarik Total. Skor Daya Tarik Total *Total Attractiveness Scores* (TAS) adalah didefinisikan sebagai produk dari mengalikan bobot (Langkah 2) dengan Daya Tarik Skor (Langkah 4) di setiap baris. Skor Daya Tarik Total menunjukkan relative daya tarik dari setiap strategi alternatif, hanya mempertimbangkan dampak dari faktor keberhasilan kritis eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi Total Skor Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategis (mempertimbangkan hanya faktor penentu keberhasilan yang berdekatan).
6. Langkah 6, hitung Jumlah Skor Daya Tarik Total. Tambahkan Skor Daya Tarik Total di setiap kolom strategi QSPM. Jumlah Skor Daya Tarik Total *Sum Total Attractiveness Scores* (STAS) ungkapkan strategi mana yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor lebih tinggi menunjukkan strategi yang lebih menarik, dengan mempertimbangkan semua eksternal dan internal yang relevan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Besarnya perbedaan antara Jumlah Total Daya Tarik dalam serangkaian alternatif strategis yang diberikan menunjukkan keinginan relatif dari satu strategi di atas yang lain.

QSPM dapat meningkatkan pilihan strategis karena banyak faktor dan strategi utama dapat dipertimbangkan sekaligus.

2.13 Kajian Penelitian sebelumnya

Pada penelitian sebelumnya (Gunawan, 2019) telah melakukan kajian tentang analisis strategi bisnis dalam jurnalnya "Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Inspeksi dalam Industri Jasa Inspeksi Teknis di Indonesia". Dalam penelitian tersebut dijelaskan bahwa tujuan dari penelitiannya adalah: (a) untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi Inspeksi Perusahaan dalam industri jasa inspeksi teknis; (b) untuk menemukan strategi bisnis yang cocok dan efektif untuk Perusahaan Inspeksi dalam rangka meningkatkan kinerja penjualan di lingkungan persaingan yang kuat. Teknik pengumpulan data yang dibutuhkan dalam penelitiannya menggunakan data primer (informasi dan data) (studi kasus dan literatur). Langkah pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah tahap input, diikuti oleh tahap pencocokan, dan tahap terakhir adalah analisis keputusan. Hasil dari penelitian ini adalah: (a) strategi yang direkomendasikan untuk Perusahaan Inspeksi adalah pengembangan produk; (b) rekomendasi kedua dari strategi bisnis adalah integrasi horizontal.

Kajian lain tentang strategi bisnis dalam perusahaan inspeksi yaitu "*Scenario-based Roadmapping Method for Strategic Planning and Forecasting: A Case Study in a Testing, Inspection and Certification Company*", (Cheng, et al, 2016). Dijelaskan bahwa fleksibilitas merupakan satu faktor kunci ketika berurusan dengan perubahan di masa depan yang kompleks dan lingkungan bisnis yang cepat berubah. Berbagai peneliti dan praktisi memperhatikan konsep skenario perencanaan dengan *roadmap* dalam kegiatan pasar dan teknologi. Metode *roadmap* berbasis skenario adalah konseptual untuk menanamkan skenario perubahan di masa depan menjadi peta jalan perencanaan strategis dan pengambilan keputusan di tingkat organisasi. Metode *roadmap* berbasis skenario (SBRM) untuk perencanaan strategis dan pengambilan keputusan disajikan dengan menggabungkan perencanaan skenario (tingkat makro) dan *roadmap* (tingkat mikro) perspektif. Metode yang diusulkan dirancang dan dikembangkan untuk

perusahaan untuk membangun skenario yang mungkin mencerminkan masa depan situasi dalam praktik, untuk menilai dampak dari setiap skenario, dan untuk mengembangkan peta jalan yang menggabungkan masalah eksternal dan internal serta tindakan sesuai dengan skenario. Untuk mewujudkan kemampuan yang diusulkan metode, studi kasus dalam penelitian tersebut dilakukan di perusahaan Pengujian, Inspeksi dan Sertifikasi (TIC) Global di Indonesia dan Hongkong.

2.14 Posisi Penelitian

Posisi penilitian ini yang membedakan terhadap penelitian terdahulu adalah:

1. Obyek penelitian berbeda dengan penelitan terdahulu yaitu perusahan inspeksi pada kegiatan hulu minyak dan gas bumi.
2. Kajian yang dilakukan terhadap obyek penelitian adalah analisis formulasi strategi untuk penetapan strategi perusahaan inspeksi dengan multi unit bisnis.
3. Analisis formulasi strategi dilakukan dengan pertimbangan keragaman karakteristik multi unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan inspeksi hulu minyak dan gas bumi.
4. Analisis formulasi strategi dilakukan melalui 3 tahapan; *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*.
5. Tujuan penelitian ini dilakukan untuk mendapatkan penetapan strategi bisnis terhadap masing-masing unit bisnis yang dimiliki perusahaan inspeksi pada kegiatan hulu minyak dan gas bumi.

BAB 3
METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian adalah langkah dan prosedur yang akan dilakukan untuk mencapai tujuan dan mendapatkan jawaban atas permasalahan dalam penelitian. Langkah dan prosedur ini merupakan perwujudan dari kerangka pikir penelitian.

3.1 Tahapan penelitian

Untuk mencapai tujuan penelitian diperlukan perencanaan tahapan kegiatan yang akan dilakukan. Tahapan penelitian pada penetapan strategi bisnis perusahaan inspeksi minyak dan gas bumi berdasarkan alias formulasi strategi adalah sebagai berikut:

3.1.1 Pengumpulan data

Penelitian yang dilaksanakan pada tahap awal adalah memperoleh data melalui kajian pustaka dan dokumen yang berkaitan langsung dengan penelitian. Untuk mendukung penelitian perlu dilakukan pengumpulan data-data di lapangan, antara lain dengan melakukan:

1. Pengumpulan data primer.

Pengumpulan data primer adalah pengumpulan data dari sumber pertama yang dilakukan melalui wawancara langsung kepada profesional dalam bidang industri jasa inspeksi dan manajer perusahaan pada kegiatan usaha hulu migas untuk mengumpulkan informasi tentang faktor-faktor internal dan eksternal kunci yang mempengaruhi performa bisnis perusahaan inspeksi yang diperlukan dalam penelitian.

2. Pengumpulan data sekunder.

Tahapan ini dimulai dari mengumpulkan data sekunder. Data sekunder yang diperlukan antara lain data umum perusahaan inspeksi pada kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi. Pengumpulan data sekunder dilakukan melalui survei secara instansional dan studi literatur terhadap regulasi, laporan serta kajian yang dimiliki

oleh instansi pemerintah, asosiasi dan perusahaan swasta yang terkait dengan topik penelitian manajemen strategi serta melalui jurnal, paper, artikel, berita media. Dalam penelitian ini data sekunder diambil dari laporan keuangan perusahaan tahun 2018 dan 2019.

3.1.2 Identifikasi faktor internal dan eksternal masing-masing unit bisnis

Dilakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi keempat unit bisnis yang dimiliki perusahaan inspeksi. Identifikasi dilakukan pada pengumpulan data primer dengan metode wawancara kepada para manajer yang membidangi masing-masing unit bisnis perusahaan dan *Forum Group Discussion*. Dari tiap faktor-faktor internal dan eksternal didapat dari wawancara dapat dilakukan pembobotan untuk bahan awal sebelum analisa formulasi strategi.

3.1.3 Analisis formulasi strategi

Pada penelitian ini, analisis formulasi strategi dilakukan untuk masing-masing keempat unit bisnis yang dimikik perusahaan. Tiga tahapan formulasi strategi tersebut adalah;

1. *Input Stage*; matriks IFE dan matiks EFE

   Dalam tahapan ini dilakukan identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang sedapat mungkin terukur yang akan diberikan pembobotan pada masing-masing faktor tersebut oleh profesioanal di luar perusahaan tetapi berkecimpung dalam industri yang diteliti. Setelah itu manajer unit bisnis memberikan *rating* skor pada tiap-tiap faktor yang sudah diberikan bobot. Fase terakhir pada tahapan ini adalan mengkalikan bobot dengan *rating* skor sehingga didapat nilai pembebanan pada tiap faktor yang kemudian dilakukan penjumlahan total dari kelompok internal menjadi nilai total IFE dan kelompok eksternal yang menjadi nilai total EFE.
2. *Matching Stage*; matriks SWOT dan matriks IE.

Analisis formulasi strategi dilakukan sehingga muncul alternatif-alternatif strategi dari SWOT yang dikelompokkan dalam kuadran *Strengths-Opportunities, Weaknesses-Opportunities, Strengths-Threats, dan Weaknesses-Threats*. Alternatif yang muncul tersebut diperoleh melalui *intuitif judgement* yang dilakukan oleh manajer unit bisnis terkait berdasarkan kebutuhan dan opsi-opsi yang relevan untuk dijalankan saat analisis dilakukan. Disaat yang sama dilakukan juga *plotting* dari nilai total IFE dan EFE untuk tiap-tiap unit bisnis ditambah dengan analisis terhadap data penjualan dan profit pada tahun 2019 dalam matriks IE. Hal ini dilakukan untuk memberikan perspektif para manajer di *cell* nomor berapa pada matriks IE unit bisnis mereka berada dan rekomendasi apa yang diberikan terhadap posisi tersebut.

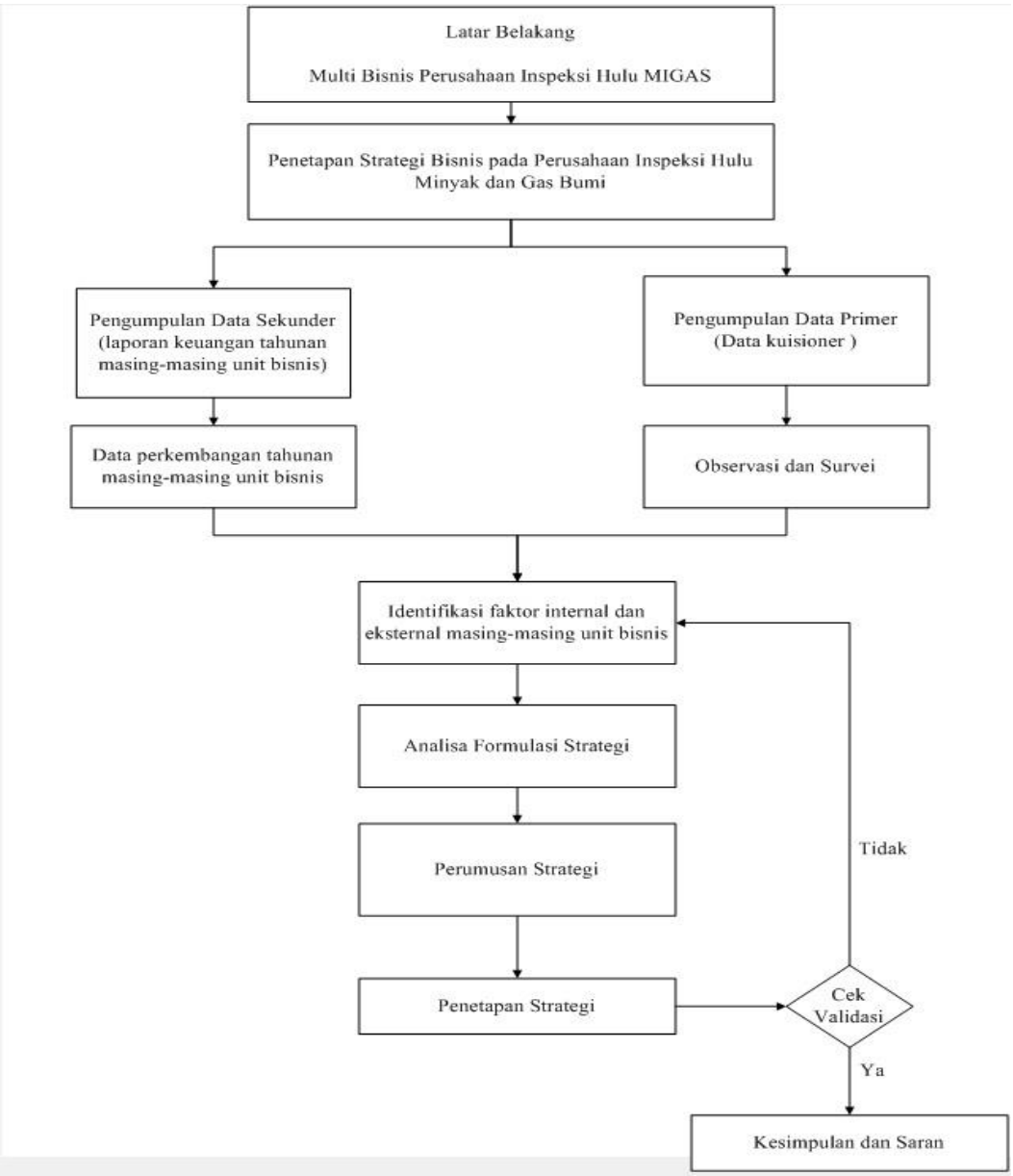
3. *Decision Stage*; matriks QSPM.

   Rekomendasi *plotting* pada *cell* dalam matriks IE dan alternatif-alternatif yang muncul pada tiap-tiap unit bisnis dalam matriks SWOT kemudian digunakan oleh para manajer untuk mengerucutkan lagi dua strategi sebagai kandidat yang paling relevan dan paling *urgent* untuk dijalankan, dan terakhir kedua kandidat strategi tersebut dilakukan analisis matriks QSPM untuk mendapatkan nilai tertinggi dari STAS (*Sum Total Attractiveness Scores*), strategi dengan nilai tertinggi menjadi prioritas bagi manajer untuk segera dilaksanakan. Akan tetapi para manajer juga tetap mempertimbangkan alternatif-alternatif strategi yang muncul pada SWOT yang masih relevan dengan strategi QSPM terpilih untuk dielaborasikan dalam sebuah rencana strategis untuk masing-masing unit.

3.2 Diagram Alur Penelitian

Secara umum penelitian ini dilakukan dengan berlatar belakang terdapatnya multi unit bisnis yang dimiliki oleh perusahaan inspeksi pada kegiatan usaha hulu minyak dan gas bumi. Sehingga dalam perkembangan bisnisnya perusahaan merasa

perlu untuk mencari dan menetapkan strategi yang tepat untuk multi unit bisnis tersebut. Berdasar latar belakang tersebut penelitian dilakukan dengan metode pengumpulan data sekunder dan didukung dengan pengumpulan data primer yang selanjutnya dapat digunakan sebagai bahan analisa. Pendekatan metode manajemen strategi yaitu analisa formulasi strategi bisnis guna mencapai tujuan dalam penelitian. Adapun diagram alur atau metodologi penelitian dapat terlihat dalam gambar 3.1 sebagai berikut;



Gambar 3.1 Diagram Alur Penelitian

BAB 4
HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini dilakukan analisis formulasi strategi untuk memilih dan menetapkan strategi yang tepat serta terukur untuk masing-masing unit bisnis perusahaan inspeksi dengan tiga tahapan.

4.1 *Input Stage*

Dimulai dari tahapan masukan (*input stages*) dengan memilih faktor-faktor kunci internal dan eksternal tiap-tiap unit bisnis kemudian mengklasifikasikannya sebagai kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman terhadap masing-masing unit bisnis perusahaan.

4.1.1 *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

Merujuk pada (David, 2015), Matriks IFE dalam penelitian ini diformulasikan dalam 5(lima) langkah. Yang pertama adalah memilih faktor-faktor yang diidentifikasi sebagai faktor kunci internal. Untuk keempat unit bisnis yang diteliti didapatkan 10 (sepuluh) faktor kunci yang menjadi kekuatan (*strengths)* dan 9 (sembilan) faktor kunci yang menjadi kelemahan (*weaknesses*). Dalam mengidentifikasi faktor-faktor tersebut, penulis berusaha semaksimal mungkin secara spesifik menggunakan persentase, rasio dan angka pembanding agar strategi yang dipilih dapat diukur. Langkah kedua adalah melakukan wawancara dengan ahli yang berasal dari Asosiasi Perusahaan Inspeksi Teknik Indonesia (APITINDO) untuk mendapatkan *expert judgement* dan memberi masukan bobot pada tiap-tiap faktor kunci dari perspektif industri (*industry-based*). Langkah ketiga adalah melakukan wawancara dengan masing-masing manajer yang mengepalai unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan masukan nilai (*rating*) atas faktor-faktor yang sudah diberi bobot (*company-based)*. Langkah keempat adalah mengkalikan tiap bobot faktor dengan *rating* untuk mendapatkan skor atas faktor tersebut. Dan langkah yang terahir adalah menjumlahkan semua skor faktor yang untuk

mendapatkan skor total atas IFE. Berikut adalah matriks IFE untuk masing-masing unit bisnis;

Tabel 4.1 Matriks IFE - SID

Strengths and Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
S1	Rasio profit 51,2% terhadap sales, tertinggi di antara unit bisnis lainnya.	0,09	4	0,36
S2	Rasio Biaya Langsung 48,8% terhadap sales, terendah diantara unit bisnis lainnya	0,08	4	0,32
S3	Memiliki lebih dari 50 Tenaga Ahli yang berkualifikasi nasional dan internasional.	0,06	3	0,18
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 25 metode sertifikasi.	0,06	3	0,18
S5	Pengalaman unit bisnis selama lebih dari 35 tahun di industri jasa sertifikasi.	0,10	4	0,40
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.	0,03	3	0,09
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	0,04	3	0,12
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	0,03	3	0,09
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	0,05	3	0,15
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	0,05	3	0,15
W1	Penjualan tahun 2019 turun -29,4% YoY dibandingkan tahun 2018	0,08	1	0,08
W2	Profit tahun 2019 turun -32% YoY dibandingkan tahun 2018	0,08	1	0,08
W3	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	0,04	1	0,04
W4	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.	0,05	2	0,10
W5	*Turn-over* tenaga ahli yang cukup tinggi.	0,04	1	0,04
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	0,03	2	0,06
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	0,04	1	0,04
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	0,02	2	0,04
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent* .	0,03	1	0,03
	TOTAL	**1,00**		**2,55**

Dari Tabel 4.1 tahapan masukan untuk matriks IFE pada Unit bisnis SID, bobot yang diberikan pada suatu faktor menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor kunci adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor-faktor yang dianggap memiliki pengaruh terbesar pada kinerja organisasi harus diberi bobot tertinggi. Dapat dilihat dari faktor kekuatan dan kelemahan di Tabel 4.1 masing-masing ada yang menerima bobot yang tinggi sebagai faktor yang paling dianggap penting. Pada penilaian *rating* faktor kekuatan menerima nilai 3 dan 4 sedangkan faktor kelemahan mendapatkan skor 1 dan 2.

Tabel 4.2 Matriks IFE – VID

Strengths and Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
S1	Penjualan tahun 2019 naik 49,2% YoY tahun 2018	0,09	4	0,36
S2	Profit tahun 2019 naik 106,8% YoY tahun 2018	0,07	4	0,28
S3	Memiliki lebih dari 30 tenaga ahli dan *engineer* yang berkualifikasi nasional dan internasional.	0,06	3	0,18
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 20 metode inspeksi.	0,06	3	0,18
S5	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 30 tahun di industri jasa inspeksi voluntary.	0,09	3	0,27
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.	0,03	3	0,09
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	0,04	3	0,12
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	0,03	3	0,09
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	0,05	3	0,15
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	0,05	3	0,15
W1	Kontribusi profit 14,1% terhadap total profit, terendah dibandingkan tiga unit bisnis lainnya	0,08	2	0,16
W2	Belum memiliki software pengolahan data inspeksi sendiri.	0,08	1	0,08
W3	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	0,06	1	0,06
W4	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.	0,05	2	0,10
W5	*Turn-over* tenaga ahli yang cukup tinggi.	0,04	1	0,04
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	0,03	2	0,06
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	0,04	1	0,04
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	0,02	2	0,04
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent* .	0,03	1	0,03
	TOTAL	**1,00**		**2,48**

Dari Tabel 4.2 tahapan masukan untuk matriks IFE pada Unit bisnis VID, diketahui bahwa bobot tertinggi pada faktor kekuatan diterima oleh S1 dan S5 sebagai faktor yang dinilai paling penting yang menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Sedangkan untuk faktor kelemahan, bobot tertinggi diterima oleh W1 dan W2 sebagai faktor yang dinilai paling memiliki pengaruh kelemahan terbesar pada kinerja organisasi. Sedangkan manajer memberikan penilaian *rating* yang bervariasi untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan. Dimana S1 dan S2 menjadi faktor kekuatan utama unit bisnis sedangkan W2, W3, W5, W7, dan W9 dianggap sebagai faktor kelemahan utama dari unit bisnis VID.

Tabel 4.3 Matriks IFE – NDT

Strengths and Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
S1	Berkontribusi 44,9% terhadap total penjualan, tertinggi dari semua unit bisnis.	0,09	4	0,36
S2	Berkontribusi 46,7% terhadap total profit, tertinggi dari semua unit bisnis.	0,07	4	0,28
S3	Memiliki lebih dari 80 tenaga ahli NDT yang berkualifikasi nasional dan internasional.	0,06	3	0,18
S4	Variasi produk jasa yang sangat luas, lebih dari 30 metode NDT	0,06	4	0,24
S5	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 45 tahun di industri inspeksi NDT.	0,09	4	0,36
S6	Memiliki tenaga ahli NDT ASNT Level 3.	0,07	4	0,28
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	0,04	3	0,12
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	0,04	3	0,12
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	0,05	3	0,15
S10	Memiliki jaringan cabang di sebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	0,05	3	0,15
W1	Penjualan tahun 2019 turun -16,6% YoY dibandingkan tahun 2018	0,07	1	0,07
W2	Profit tahun 2019 turun -22,5% YoY tahun 2018	0,06	1	0,06
W3	Proses pengadaan material dan peralatan cukup lama.	0,05	2	0,10
W4	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	0,05	1	0,05
W5	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.	0,04	2	0,08
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	0,02	2	0,04
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	0,04	1	0,04
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	0,02	2	0,04
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent* .	0,03	1	0,03
	TOTAL	**1,00**		**2,75**

Dari Tabel 4.3 tahapan masukan untuk matriks IFE pada Unit bisnis NDT, diketahui bahwa bobot tertinggi pada faktor kekuatan diterima oleh S1 dan S5 sebagai faktor yang dinilai paling penting yang menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Sedangkan untuk faktor kelemahan, bobot tertinggi diterima oleh W7 sebagai faktor yang dinilai paling memiliki pengaruh kelemahan terbesar pada kinerja organisasi. Sedangkan manajer memberikan penilaian *rating* yang bervariasi untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan. Dimana S1 dan S2 menjadi faktor kekuatan utama unit bisnis sedangkan W1, W2, W4, W7, dan W9 dianggap sebagai faktor kelemahan utama dari unit bisnis NDT.

Tabel 4.4 Matriks IFE - OCTG

Strengths and Weaknesses		Weight	Rating	Weighted Score
S1	Penjualan tahun 2019 naik 93,2% YoY dibandingkan tahun 2018	0,09	4	0,36
S2	Profit tahun 2019 naik 16,7% YoY dibandingkan tahun 2018	0,07	4	0,28
S3	Memiliki lebih dari 40 tenaga ahli OCTG yang berkualifikasi nasional dan internasional.	0,06	3	0,18
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 20 metode inspeksi.	0,06	3	0,18
S5	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 35 tahun di industri inspeksi OCTG.	0,09	4	0,36
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.	0,03	3	0,09
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	0,04	3	0,12
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	0,04	3	0,12
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	0,05	3	0,15
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	0,05	3	0,15
W1	Rasio profit 21,0% terhadap sales, terendah diantara unit bisnis lainnya	0,08	2	0,16
W2	Rasio biaya langsung 79,0% terhadap sales, tertinggi diantara unit bisnis lain.	0,08	1	0,08
W3	Proses pengadaan material dan peralatan cukup lama.	0,05	2	0,10
W4	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	0,05	1	0,05
W5	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.	0,04	1	0,04
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	0,03	1	0,03
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	0,04	1	0,04
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	0,02	2	0,04
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent* .	0,03	1	0,03
	TOTAL	**1,00**		**2,56**

Kemudian Dari Tabel 4.4 tahapan masukan untuk matriks IFE pada Unit bisnis OCTG, diketahui bahwa bobot tertinggi pada faktor kekuatan juga masih diterima oleh S1 dan S5 sebagai faktor yang dinilai paling penting yang menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Sedangkan untuk faktor kelemahan, bobot tertinggi diterima oleh W1 dan W2 sebagai faktor yang dinilai paling memiliki pengaruh kelemahan terbesar pada kinerja organisasi. Sedangkan manajer memberikan penilaian *rating* yang bervariasi untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan. Dimana S1 dan S5 menjadi faktor kekuatan utama unit bisnis sedangkan W2, W4, W5, W6, W7, dan W9 dianggap sebagai faktor kelemahan utama dari unit bisnis NDT.

4.1.2 *External Factor Evaluation (EFE) Matrix*

Masih bagian dari tahapan input, setelah memformulasikan maktriks IFE, maka selanjutnya dilakukan formulasi berikutnya untuk matriks EFE. Pada matriks EFE seorang ahli strategi diizinkan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi

informasi-informasi yang berguna dari aspek ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, kepemerintahan, hukum, teknologi dan aspek kompetitif eksternal lainnya.

Merujuk pada (David, 2015), Matriks EFE dalam penelitian ini diformulasikan dalam 5(lima) langkah. Dimulai dari langkah pertama yaitu memilih faktor-faktor yang diidentifikasi sebagai faktor kunci internal. Untuk keempat unit bisnis yang diteliti didapatkan 10 (sepuluh) faktor kunci yang menjadi kesempatan (*opportunities)* dan 10 (sepuluh) faktor kunci yang menjadi ancaman (*threats*). Dalam mengidentifikasi faktor-faktor tersebut, penulis berusaha semaksimal mungkin secara spesifik menggunakan persentase, rasio dan angka pembanding agar strategi yang dipilih dapat diukur meskipun tidak semua faktor mendapatkannya. Sesuai dengan catatan yang diberikan (David, 2015) bahwa sebisa mungkin ahli stretegi mengkuantifikasikan faktor-faktor dalam membuat konstruksi matriks EFE, memastikan bahwa faktor tersebut sebisa mungkin terukur seperti menuliskan bahwa "pertumbuhan ekonomi Indonesia Q2 2020 yoy Q2 2019 mengalami kontraksi 5,32%" lebih baik dibandingkan dengan menuliskan faktor "ekonomi Indonesia memburuk".

Langkah kedua adalah melakukan wawancara dengan ahli yang berasal dari Asosiasi Perusahaan Inspeksi Teknik Indonesia (APITINDO) untuk mendapatkan *expert judgement* dan memberi masukan bobot pada tiap-tiap faktor kunci dari perspektif industri (*industry-based*). Langkah ketiga adalah melakukan wawancara dengan masing-masing manajer yang mengepalai unit bisnis perusahaan untuk mendapatkan masukan nilai (*rating*) atas faktor-faktor yang sudah diberi bobot (*company-based)*. Langkah keempat adalah mengkalikan tiap bobot faktor dengan *rating* untuk mendapatkan skor atas faktor tersebut. Dan langkah yang terahir adalah menjumlahkan semua skor faktor yang untuk mendapatkan skor total atas EFE. Hasil skor tertimbang total (*weighted score*) matriks EFE untuk masing-masing unit bisnis perusahaan yaitu untuk Unit Bisnis SID memperoleh skor 2,97 Unit Bisnis VID memperoleh skor 2,90 Unit Bisnis NDT memperoleh skor 3,02 dan Unit Bisnis OCTG memperoleh skor 3,09. Secara umum dapat dilihat bahwa strategi perusahaan sudah cukup baik dalam memenuhi peluang dan

mempertahankan diri dari ancaman. Hasil dari matriks EFE disajikan pada Tabel 4.5 sampai dengan 4.8 berikut;

Tabel 4.5 Matriks EFE - SID

Opportunities and Threats		*Weight*	*Rating*	*Weighted Score*
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	0,08	4	0,32
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	0,07	3	0,21
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	0,08	3	0,24
O4	Kebutuhan Inspeksi dan Sertifikasi di seluruh Wilayah operasi hulu migas.	0,05	3	0,15
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	0,05	4	0,20
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	0,06	4	0,24
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	0,04	1	0,04
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	0,03	3	0,09
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	0,04	2	0,08
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	0,03	2	0,06
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	0,06	2	0,12
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	0,04	2	0,08
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	0,03	2	0,06
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	0,03	2	0,06
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	0,06	3	0,18
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	0,05	3	0,15
T7	Kondisi pandemi covid-19.	0,07	4	0,28
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	0,08	4	0,32
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	0,02	3	0,06
T10	Peraturan perundangan yang cepat berubah.	0,03	1	0,03
	TOTAL	**1,00**		**2,97**

Dari Tabel 4.5 tahapan masukan untuk matriks EFE pada Unit bisnis SID, diketahui bahwa bobot tertinggi pada faktor kesempatan diterima oleh O1 dan O3 sebagai faktor yang dinilai paling penting yang menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Sedangkan untuk faktor ancaman, bobot tertinggi diterima oleh T8 sebagai faktor yang dinilai paling memiliki pengaruh ancaman terbesar pada kinerja unit bisnis. Sedangkan manajer memberikan penilaian rating yang bervariasi untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan. Dimana O1, O5 dan O6 menjadi faktor kesempatan utama unit bisnis sedangkan T7 dan T8 dianggap sebagai faktor ancaman utama untuk unit

bisnis SID. Untuk matriks EFE unti bisnis VID ditampilkan pada Tabel 4.6 sebagai berikut;

Tabel 4.6 Matriks EFE - VID

Opportunities and Threats		*Weight*	*Rating*	*Weighted Score*
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	0,08	3	0,24
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	0,07	3	0,21
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	0,08	4	0,32
O4	Kebutuhan Inspeksi *Voluntary* di seluruh Wilayah operasi hulu migas.	0,05	3	0,15
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	0,05	4	0,20
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	0,06	4	0,24
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	0,04	1	0,04
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	0,03	4	0,12
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	0,04	2	0,08
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	0,03	2	0,06
T1	Realisasi investasi hulu migas pada semester I 2020 US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	0,06	2	0,12
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	0,04	1	0,04
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	0,03	2	0,06
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	0,03	2	0,06
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	0,06	2	0,12
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	0,05	3	0,15
T7	Kondisi pandemi covid-19.	0,07	4	0,28
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	0,08	4	0,32
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	0,02	3	0,06
T10	Peraturan perundangan yang cepat berubah.	0,03	1	0,03
	TOTAL	**1,00**		**2,90**

Dapat dilihat dari Tabel 4.6 untuk matriks EFE pada Unit bisnis VID, bahwa bobot tertinggi pada faktor kesempatan diterima oleh O1 dan O3 sebagai faktor yang dinilai paling penting yang menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Sedangkan untuk faktor ancaman, bobot tertinggi diterima oleh T8 sebagai faktor yang dinilai paling memiliki pengaruh ancaman terbesar pada kinerja unit bisnis. Sedangkan manajer memberikan penilaian rating yang bervariasi untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan. Dimana O3, O5, O6 dan O8 menjadi faktor kesempatan utama unit bisnis sedangkan T7 dan T8 dianggap sebagai faktor ancaman utama untuk unit

bisnis SID. Bergeser ke unit bisnis NDT, berikut adalah hasil konstruksi matriks EFE yang ditampilkan pada Tabel 4.7;

Tabel 4.7 Matriks EFE – NDT

Opportunities and Threats		*Weight*	*Rating*	*Weighted Score*
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	0,08	4	0,32
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	0,07	4	0,28
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	0,08	4	0,32
O4	Kebutuhan jasa NDT hampir di seluruh Wilayah operasi hulu migas.	0,05	3	0,15
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	0,05	3	0,15
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	0,06	3	0,18
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	0,04	1	0,04
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	0,03	2	0,06
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	0,04	2	0,08
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	0,03	2	0,06
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	0,06	2	0,12
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	0,04	2	0,08
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	0,03	2	0,06
T4	80% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	0,03	2	0,06
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	0,06	3	0,18
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	0,05	3	0,15
T7	Kondisi pandemi covid-19.	0,07	4	0,28
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	0,08	4	0,32
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	0,03	3	0,09
T10	Bunga bank yang cukup tinggi pada pembiayaan proyek inspeksi.	0,02	2	0,04
	TOTAL	**1,00**		**3,02**

Sementara dari Tabel 4.7 untuk matriks EFE pada Unit bisnis NDT, diketahui bahwa bobot tertinggi pada faktor kesempatan juga masih diterima oleh O1 dan O3 sebagai faktor yang dinilai paling penting yang menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Sedangkan untuk faktor ancaman, bobot tertinggi juga masih diterima oleh T8 sebagai faktor yang dinilai paling memiliki pengaruh ancaman terbesar pada kinerja unit bisnis. Sedangkan manajer memberikan penilaian rating yang bervariasi untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan. Dimana O1, O2, dan O3 menjadi faktor kesempatan utama unit bisnis sedangkan T7 dan T8 dianggap sebagai faktor

ancaman utama untuk unit bisnis NDT. Kemudian beralih pada unti bisnis yang terakhir yaitu OCTG dapat dilihat pada Tabel 4.8 berikut ini;

Tabel 4.8 Matriks EFE - OCTG

Opportunities and Threats		*Weight*	*Rating*	*Weighted Score*
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	0,08	4	0,32
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	0,09	4	0,36
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	0,05	2	0,10
O4	Kebutuhan Inspeksi OCTG hampir di seluruh Wilayah operasi hulu migas	0,05	3	0,15
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	0,05	4	0,20
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	0,06	4	0,24
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	0,04	1	0,04
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	0,03	3	0,09
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	0,05	3	0,15
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	0,03	2	0,06
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	0,06	2	0,12
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	0,04	2	0,08
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	0,03	2	0,06
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	0,03	2	0,06
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	0,06	3	0,18
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	0,05	3	0,15
T7	Kondisi pandemi covid-19.	0,07	4	0,28
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	0,08	4	0,32
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	0,03	3	0,09
T10	Bunga bank yang cukup tinggi pada pembiayaan proyek inspeksi.	0,02	2	0,04
	TOTAL	**1,00**		**3,09**

Dari Tabel 4.8 untuk matriks EFE pada Unit bisnis OCTG, didapati bahwa bobot tertinggi pada faktor kesempatan juga masih diterima oleh O2 sebagai faktor yang dinilai paling penting yang menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk sukses dalam industri perusahaan. Sedangkan untuk faktor ancaman, bobot tertinggi juga masih diterima oleh T8 sebagai faktor yang dinilai paling memiliki pengaruh ancaman terbesar pada kinerja unit bisnis. Sedangkan manajer memberikan penilaian rating yang bervariasi untuk masing-masing faktor kekuatan dan kelemahan. Dimana O1, O2, O5, dan O6 menjadi faktor kesempatan utama unit bisnis sedangkan T7 dan T8 dianggap sebagai faktor ancaman utama untuk unit bisnis OCTG.

4.2 *Matching Stage*

Dalam penelitian ini tahapan pencocokan yang digunakan terdiri dari 2(dua) metode yaitu formulasi SWOT dan formulasi matriks IE. Matriks SWOT berperan dalam membantu manajer perusahaan untuk mengembangkan 4(empat) tipe strategi yaitu *strengths-opportunities* (SO) atau kekuatan-peluang, Strategi *weaknesses-opportunities* (WO) atau kelemahan-peluang, Strategi *strengths-threats* (ST) atau kekuatan-ancaman, dan Strategi *weaknesses-threats* (WT) atau kelemahan-ancaman. Sedangkan Matriks IE berperan dalam membantu manajer perusahaan dalam melihat protofolio posisi masing-masing unit bisnis dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Matriks ini terbagi menjadi 9(Sembilan) sel yang mempertemukan aksis *y* yang mewakili skor tertimbang EFE dan aksis *x* yang mewakili skor tertimbang IFE. Titik pertemuan tersebut akan membantu manajer dalam mengambil keputusan terhadap strategi yang akan dieksekusi berikutnya.

4.2.1 *SWOT Matrix*

Manfaat digunakannya matriks SWOT dalam penelitian ini bagi perusahaan sendiri adalah sebagai strategi penentu masa depan dalam keberlangsungan bisnisnya. Bagaimana sebuah perusahaan menjalankan strategi misinya untuk mencapai tujuan (visi) perusahaan. Juga dapat digunakan oleh *stakeholder* untuk mengetahui kondisi faktor internal dan eksternal dari perusahaannya. Penilaian SWOT untuk masing-masing unit bisnis perusahaan ini membantu untuk menetapkan prioritas mana saja yang harus didahulukan oleh perusahaan, apakah hal itu berasal dari internal ataukah dari faktor eksternal perusahaan. Tanpa adanya informasi tersebut, seorang manajer perusahaan tidak dapat mengetahui seberapa besar potensi pasar, minat dan peluang pasar yang dapat dimanfaatkan, serta tingginya tingkat persaingan pasar pada produk atau sektor usaha yang digeluti.

Agar analisis SWOT efektif, pemilik dan pimpinan perusahaan perlu terlibat secara mendalam. Tetapi, dalam konteks perusahaan memiliki multi bisnis, dengan karakteristik yang berbeda, pimpinan perusahaan disarankan untuk melakukan pekerjaan ini sendiri dengan bantuan orang lain. Untuk hasil terbaik, diperlukan sekelompok orang yang memiliki perspektif berbeda tentang perusahaan dan

menjadi pengambil keputusan secara strategis dalam pengelolaan dan operasional unit-unit bisnis. Manajer dalam hal ini adalah orang pilihan yang dapat mewakili berbagai aspek perusahaan, mulai dari penjualan dan layanan pelanggan hingga pemasaran dan pengembangan produk.

Dari tahapan masukan formulasi strategi dengan matriks IFE dan EFE kemudian manajer melakukan analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan pada masing-masing keempat unit bisnis inspeksi yang dimilik perusahaan dengan skema matriks sesuai gambar 4.1 berikut;

SWOT MATRIX	***Strengths (IFE)***	***Weaknesses (IFE)***
Opportunities (EFE)	***SO Strategies***	***WO Strategies***
Threats (EFE)	***ST Strategies***	***WT Strategies***

Gambar 4.1 Matriks SWOT

Gambar 4.1 di atas adalah matriks analisis SWOT yang akan digunakan untuk keempat unit bisnis perusahaan inspeksi. Konstruksi matriks SWOT dikembangkan untuk masing-masing unit bisnis oleh para manajer unit bisnis guna menentukan alternatif strategi dalam dengan menghubungkan dua faktor kunci internal dan dan dua faktor kunci eksternal perusahaan. Alternatif strategi yang muncul adalah *Strengths-Opprotunities* bagaimana kekuatan unti-unit bisnis perusahaan diharapkan mampu mengambil keuntungan dari peluang yang ada, *Weaknesses-Opportunities* bagaimana mengatasi kelemahan ditengah peluang yang ada, *Strengths-Threats* bagaimana memanfaatkan peluang terhadap ancaman yang ada dan *Weaknesses-Threats* bagaimana mengatasi kelemahan yang yang mampu membuat ancaman secara nyata dan berpotensi menciptakan ancaman baru

terhadap unit-unit bisnis perusahaan. Berikut ini disajikan matriks SWOT untuk unit bisnis SID;

Tabel 4.9 SWOT – SID

	SO (Aggressive Strategies)		**WO (Conservative Strategies)**
1	Menurunkan harga produk untuk menambah peluang pendapatan *sales* (S1,S2,O1,O2,O3)	1	Menurunkan harga produk 5-10% untuk meningkatkan peluang pendapatan sales dan profit (W1,W2,O1,O2,O3)
2	Menjalin kemitraan strategis dengan kontraktor pelaksana pemenang proyek revitalisasi kilang dan proyek strategis hulu migas (S3,S4,S5,S7,S8,O1,O3)	2	Melakukan upaya pengenalan produk secara aktif dengan sasaran pemilik proyek atau kontraktor pemenang pelaksana. (W3,O1,O3,O9)
3	Mulai masuk ke sektor energi dibawah Dirjen EBTKE dan ketenagalistrikan (S3,S4,S5,S10,O9,O10)	3	Mengembangkan unit kerja untuk mempelajari potensi pasar di sektor energi dibawah Dirjen EBTKE dan ketenagalistrikan. (W4,W9,O9,O10)
	ST (Competitive Strategies)		**WT (Defensive Strategies)**
1	Memaksimalkan utilisasi nilai kontrak untuk kontrak-kontrak berjalan. (S1,S2,T1,T2,T6,T8)	1	Menetapkan anggaran proyek dengan nilai target profit di atas 25%. (W1,W2,T1,T2)
2	Fokus pada pemasaran sektor inspeksi "ritel" sebagai perpanjangan rantai pasok jasa inspeksi ke KKKS. (S3,S4,S10,T1,T4)	2	Membuka peluang untuk bermitra atau konsorsium dengan kompetior di tender-tender besar dan SOW yang kompleks. (W1,W2,W3,T4,T5)
3	Melaksanakan kontrol ketat terhadap protokol kesehatan untuk menghindari kerugian dari Covid-19. (S1,S2,S3,T7)	3	Menunda program pelatihan dan pengembangan SDM yang tidak berhubungan langsung dengan proyek-proyek sertifikasi. (W6,W8,T1,T7,T9)
		4	Mengadakan rapat koordinasi manager lintas Unit Bisnis dan Cabang secara rutin untuk mencari solusi permasalahan operasional. (W4,T3,T5,T7,T8)

Dari Tabel 4.9 diketahui manajer SID membuat beberapa alternatif dari faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dikembangkan dalam Matriks IFE dan EFE. Strategi yang muncul dan ditetapkan adalah strategi yang dianggap paling relevan dari penggabungan faktor-faktor internal dan eksternal yang ada. Tidak semua faktor mendapat 1 strategi, tetapi manajer lebih memilih solusi strategi mana yang bisa mengkolaborasikan faktor-faktor yang relevan secara bersamaan dalam

maisng-masing kuadran alternatif solusi strategi SWOT. Berdasarkan intuisi manajer, diambil dua solusi strategi pada kuadran WO1 dan ST1 yang nantinya akan dielaborasi dengan hasil matriks IE untuk mengetahui di sel nomor berapa unit bisnis berada untuk diketahui panduan apa yang akan dijalankan kemudian pada tahapan final di matriks QSPM. Sementara itu untuk matriks VID didapatkan alternatif strategi SWOT yang disajikan pada Tabel 4.10 berikut;

Tabel 4.10 SWOT – VID

	SO (Aggressive Strategies)		**WO (Conservative Strategies)**
1	Menambah tenaga ahli untuk meningkatkan sales dan profit (S1,S2,S3,O1,O2,O3,4)	1	Menaikkan harga produk 5-10% dan melakukan efisiensi biaya langsung proyek untuk meningkatkan persentase profit. (W1,W5,W6,W8,O1,O2,O3)
2	Menjalin kemitraan strategis dengan kontraktor pelaksana pemenang proyek revitalisasi kilang dan proyek strategis hulu migas (S3,S4,S5,S7,S8,O1,O3)	2	Mengembangkan *software Risk Based Inspection* (RBI) *dan Asset Integrity Management System* (AIMS) (W2,W4,W7,W9,O1,O3,O4,O8)
3	Mulai masuk ke sektor energi dibawah Dirjen EBTKE dan ketenagalistrikan (S3,S4,S5,S10,O9,O10)	3	Mengembangkan unit kerja untuk mempelajari potensi pasar di sektor energi dibawah Dirjen EBTKE dan ketenagalistrikan. (W4,W9,O9,O10)
	ST (Competitive Strategies)		**WT (Defensive Strategies)**
1	Memaksimalkan utilisasi nilai kontrak untuk kontrak-kontrak berjalan. (S1,S2,T1,T2,T6,T8)	1	Menetapkan anggaran proyek dengan nilai target profit di atas 20% (W1,W2,T1,T2)
2	Fokus pada pemasaran sektor inspeksi "ritel" sebagai perpanjangan rantai pasok jasa inspeksi ke KKKS. (S3,S4,S10,T1,T4)	2	Membuka peluang untuk bermitra atau konsorsium dengan kompetior di tender-tender besar dengan SOW yang kompleks. (W1,W2,W3,T4,T5)
3	Melaksanakan kontrol ketat terhadap protokol kesehatan untuk menghindari kerugian dari Covid-19. (S1,S2,S3,T7)	3	Berinvestasi di Teknologi informasi untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan di era industri 4.0 (W3,W9,T5,T3)
		4	Membuka peluang permintaan renegosiasi hanya untuk kontrak dengan margin profit di atas 25%. (W1,T8)

Berdasarkan intuisi manajer, diambil dua solusi strategi pada kuadran WO2 dan WT2 yang nantinya akan dielaborasi dengan hasil matriks IE untuk mengetahui di sel nomor berapa unit bisnis berada untuk diketahui panduan apa yang akan

dijalankan kemudian pada tahapan final di matriks QSPM. Kemudian untuk matriks NDT didapatkan alternatif strategi SWOT yang disajikan pada Tabel 4.11 berikut;

Tabel 4.11 SWOT – NDT

	SO (Aggressive Strategies)		WO (Conservative Strategies)
1	Menambah tenaga ahli untuk meningkatkan sales dan profit (S1,S2,S3,O1,O2,O3,4)	1	Menaikkan harga produk 5-10% dan melakukan efisiensi biaya langsung proyek untuk meningkatkan persentase profit. (W1,W5,W6,W8,O1,O2,O3)
2	Menjalin kemitraan strategis dengan kontraktor pelaksana pemenang proyek revitalisasi kilang dan proyek strategis hulu migas. (S3,S4,S5,S7,S8,O1,O3)	2	Membuat MoU dengan lebih dari 10(sepuluh) vendor utama yang memiliki perwakilan di seluruh jaringan cabang dimana perusahaan beroperasi. (W3,O4,O3,O4,O8)
3	Menambah investasi peralatan *advance* NDT untuk memperluas jangkauan produk dan meningkatkan rasio sales. (S2,S3,S7,S6,S8,O1,O3,O4)	3	Mengembangkan unit kerja untuk mempelajari potensi pasar di sektor energi dibawah Dirjen EBTKE dan ketenagalistrikan. (W4,W9,O9,O10)
4	Mulai masuk ke sektor energi dibawah Dirjen EBTKE dan ketenagalistrikan (S3,S4,S5,S10,O9,O10)	4	Menyelenggarakan Pameran/Seminar dengan mengundang klien, klien potensial dan mitra bisnis untuk lebih mengenalkan produk NDT. (W4,W5,O1,O3,O4)
5	Menyelenggarakan Webinar perkembangan teknologi dan metode NDT. (S4,S6,S8,O4,O9,O10)		
	ST (Competitive Strategies)		**WT (Defensive Strategies)**
1	Memaksimalkan utilisasi nilai kontrak untuk kontrak-kontrak berjalan. (S1,S2,T1,T2,T6,T8)	1	Membuka peluang untuk akuisisi, bermitra atau konsorsium dengan kompetior perusahaan advance NDT rintisan dengan "speciality services" di tender-tender besar dan SOW yang kompleks. (W1,W2,W3,T4,T5)
2	Fokus pada pemasaran sektor inspeksi "ritel" sebagai perpanjangan rantai pasok jasa inspeksi ke KKKS. (S3,S4,S10,T1,T4)	2	Mengadakan rapat koordinasi manager lintas Unit Bisnis dan Cabang secara rutin untuk mencari solusi permasalahan operasional. (W4,T3,T5,T7,T8)
3	Melaksanakan kontrol ketat terhadap protokol kesehatan untuk menghindari kerugian dari Covid-19. (S1,S2,S3,T7)	3	Membuka peluang permintaan renegosiasi hanya untuk kontrak dengan margin profit di atas 25%. (W1,T8)

Berdasarkan intuisi manajer, diambil dua solusi strategi pada kuadran SO3 dan WT1 yang nantinya akan dielaborasi dengan hasil matriks IE untuk mengetahui

di sel nomor berapa unit bisnis berada untuk diketahui panduan apa yang akan dijalankan kemudian pada tahapan final di matriks QSPM. Dan yang terakhir untuk matriks OCTG didapatkan alternatif strategi SWOT yang disajikan pada Tabel 4.12 berikut;

Tabel 4.12 SWOT – OCTG

	SO (Aggressive Strategies)		**WO (Conservative Strategies)**
1	Menambah tenaga ahli untuk meningkatkan sales dan profit. (S1,S2,S3,O1,O2,O3,4)	1	Menaikkan harga produk 5-10% dan melakukan efisiensi biaya langsung proyek untuk meningkatkan persentase profit. (W1,W5,W6,W8,O1,O2,O3)
2	Menjalin kemitraan strategis dengan kontraktor pelaksana pemenang 12 proyek strategis hulu migas (S3,S4,S5,S7,S8,O1,O2)	2	Membuat MoU dengan lebih dari 10(sepuluh) vendor utama yang memiliki perwakilan di seluruh jaringan cabang dimana perusahaan beroperasi. (W3,O4,O3,O4,O8)
3	Mulai masuk ke sektor energi dibawah Dirjen EBTKE (S3,S4,S5,S10,O9,O10)	3	Membentuk unit kerja terbatas untuk mempelajari potensi pasar di sektor energi dibawah Dirjen EBTKE dan ketenagalistrikan. (W4,W9,O9,O10)
4	Menambah investasi peralatan untuk meningkatkan rasio sales dan profit. (S2,S3,S7,O1,O3,O4)		
	ST (Competitive Strategies)		**WT (Defensive Strategies)**
1	Memaksimalkan utilisasi nilai kontrak untuk kontrak-kontrak berjalan. (S1,S2,T1,T2,T6,T8)	1	Menetapkan anggaran proyek dengan nilai target profit di atas 25% (W1,W2,T1,T2)
2	Fokus pada pemasaran sektor inspeksi "ritel" sebagai perpanjangan rantai pasok jasa inspeksi ke KKKS. (S3,S4,S10,T1,T4)	2	Membuka peluang untuk bermitra atau konsorsium dengan kompetior di tender-tender besar dan SOW yang kompleks. (W1,W2,W3,T4,T5)
3	Melaksanakan kontrol ketat terhadap protokol kesehatan untuk menghindari kerugian dari Covid-19. (S1,S2,S3,T7)	3	Berinvestasi di Teknologi informasi untuk memningkatkan kapabilitas perusahaan di era industri 4.0 (W3,W9,T5,T3)
		4	Menolak permintaan renegosiasi hanya untuk kontrak selama margin profit di bawah 25%. (W1,T8)

Berdasarkan intuisi manajer, diambil dua solusi strategi pada kuadran WO1 dan ST1 yang nantinya akan dielaborasi dengan hasil matriks IE untuk mengetahui di sel nomor berapa unit bisnis berada untuk diketahui panduan apa yang akan dijalankan kemudian pada tahapan final di matriks QSPM.

4.2.2 *Internal External (IE) Matrix*

Dalam penelitian ini matriks IE di formulasikan dengan mempertemukan titik koordinat dari skor tertimbang total yang diperoleh dari matriks IFE dan EFE. Lalu keempat titik tersebut diwakili oleh *pie chart* yang menunjukkan kontribusi masing-masing unit bisnis terhadap persentase pencapaian penjualan dan keuntungan. Adapun data penjualan unit bisnis disajikan pada Tabel 4.13 berikut;

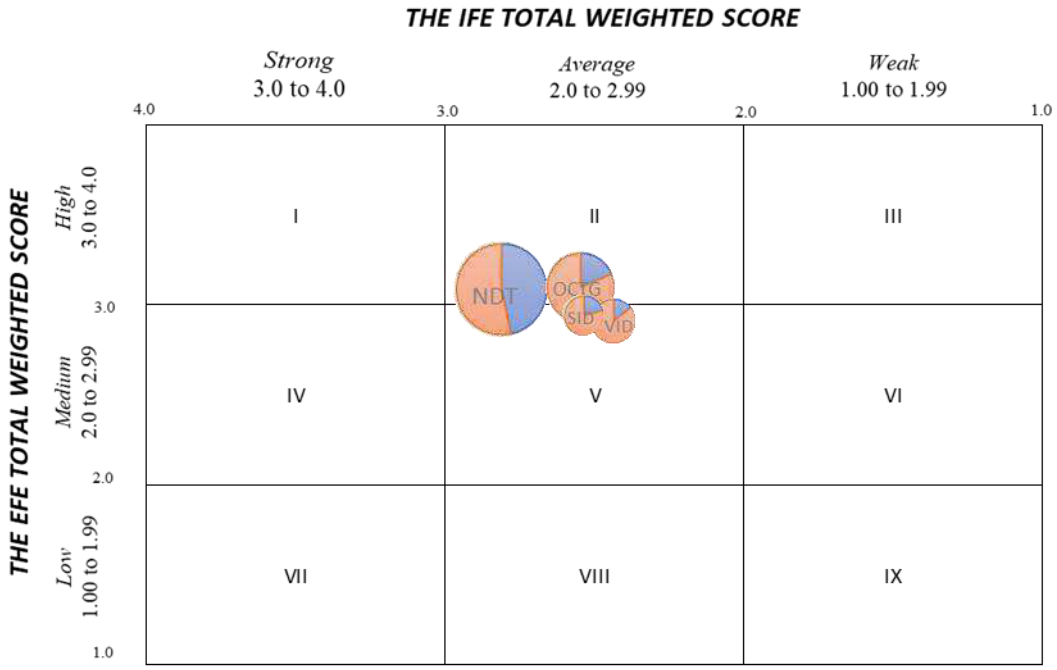
Tabel 4.13 Laporan Penjualan Perusahaan Tahun 2019

Unit	Sales (Rp)	% Sales	Profits (Rp)	% Profit	IFE Scores	EFE Scores	Cell No.
SID	18.909.176.936	12,7%	9.688.182.686	20,5%	2,55	2,97	V
VID	21.410.882.449	14,4%	6.676.749.852	14,1%	2,48	2,90	V
NDT	66.967.544.934	44,9%	22.043.919.788	46,7%	2,75	3,02	II
OCTG	41.845.940.336	28,1%	8.805.022.827	18,6%	2,56	3,09	II
Total	**149.133.544.655**	**100,0%**	**47.213.875.153**	**100,0%**			

Dari tabel 4.13 dapat dilihat bahwa pada tahun 2019 perusahaan mampu membukukan penjualan sebesar Rp 149.133.544.655,00 dengan perolehan laba sebesar Rp 47.213.875.153,00 dengan rasio keuntungan 31,7%. Jika dijabarkan lagi perunit bisnis perusahaan, maka di tahun 2019 dapat dilihat bahwa unit bisnis SID berkontribusi 12,7% terhadap total *revenue* perusahaan yang mana merupakan yang terkecil diantara seluruh unit yang ada, akan tetapi yang menarik dilihat dari departemen SID adalah unit bisnis ini mampu berkontribusi *profit* sebesar 20,5% dari total *profit* perusahaan dengan rasio keuntungan tertinggi yaitu 51,2% jauh diatas rasio keuntungan korporasi. Sementara untuk unit bisnis VID mampu membukukan penjualan dengan persentase 14,4% terhadap total penjualan perusahaan, menjadikannya di posisi ke-3 dalam peringkat penjualan, selain itu VID juga berkontribusi 14,1% dalam hal profit menjadikannya terkecil dari seluruh unit bisnis yang ada, Rasio profit terhadap revenue berapa pada persentase 31,2% sedikit di bawah rasio korporasi.

Sementara untuk unit bisnis NDT berkontribusi 44,9% dari total revenue perusahaan yang mana menjadi porsi terbesar dari keempat unit bisnis yang ada, dengan rasio profit sebesar 32,9% yaitu di atas rasio korporasi dan mampu berkontribusi sebesar 46,7% terhadap total profit perusahaan. Yang terakhir adalah

unit OCTG yang mampu membukukan sales dengan persentase sebesar 28,1% dengan kontribusi profit sebesar 18,6% diurutan ketiga dengan rasio keuntungan terendah terhadap penjualan yaitu 21%. Dari data penjualan tersebut kemudian dilakukan interpolasi nilai total IFE dan EFE masing-masing unit bisnis perusahaan ke dalam matriks IE, maka diperoleh posisi masing-masing unit bisnis perusahaan pada gambar 4.2 di bawah ini;



Gambar 4.2 Matriks IE Perusahaan Inspeksi

Dapat dilihat dari posisi masing-masing unit bisnis perusahaan bahwa unit bisnis berada pada sel nomor 2 dan sel nomor 5. Untuk sel nomor 2 ditempati oleh unit bisnis NDT dan OCTG, yang artinya unit bisnis dalam posisi *grow and build* dimana strategi yang disarankan adalah upaya yang lebih intensif atau terintegrasi, bisa dengan melakukan penetrasi lebih dalam ke pasar, pengembangan produk, atau memperluas jangkauan pasar. Sedangkan untuk unit bisnis SID dan VID berada pada sel nomor 5 yang berarti dalam posisi *hold and maintain* dimana strategi yang disarankan adalah mempertahankan penetrasi pasar saat ini atau dengan upaya pengembangan produk.

Dalam penelitian ini para manajer tertarik untuk menggabungkan IE Matriks dan SWOT sebagai panduan mereka untuk menentukan tindak lanjut dalam proses pengambilan keputusan atas strategi yang dipilih. Implikasi manajerial melalui proses penggabungan tersebut adalah, terbantunya para manajer dalam menentukan langkah strategi apakah yang akan diambil, apakah agresif, kompetitif, konservatif, ataukah defensif dengan adanya pertimbangan posisi unit bisnis dalam matriks IE membantu mereka sebagai *guidance* apakah unit bisnis mereka dalam posisi *grow and build, hold and maintain* ataukah *harvest and divest.* Yang kemudian akan dielaborasi dengan alternatif-alternatif yang muncul melalui SWOT.

4.3 *Decision Stage*

Tahapan ini adalah tahapan final dari kedua tahapan yang telah dikerjakan sebelumnya. Analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan perumusan strategi, teknik mencocokkan yang telah dikerjakan pada tahapamn sebelumnya mengungkapkan strategi alternatif yang dapat dilakukan. Aternatif strategi yang muncul ini telah diusulkan oleh manajer yang berpartisipasi dalam penelitan analisis formulasi strategi. Setiap strategi tambahan yang dihasilkan dari analisis pencocokan dapat didiskusikan dan ditambahkan ke daftar opsi alternatif yang layak selanjutnya.

4.3.1 *QSPM Matrix*

Dalam bukunya, (David, 2015) menjelaskan bahwa fitur positif dari QSPM adalah bahwa kumpulan strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Misalnya, strategi tingkat perusahaan dapat dievaluasi terlebih dahulu, diikuti oleh strategi tingkat divisi, dan kemudian strategi tingkat fungsional. Tidak ada batasan jumlah strategi yang dapat dievaluasi atau jumlah set strategi yang dapat diperiksa sekaligus menggunakan QSPM (David, 2015). Fitur positif lainnya dari QSPM adalah bahwa ia membutuhkan ahli strategi untuk mengintegrasikan faktor eksternal dan internal terkait ke dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor kunci

akan diabaikan atau dibobot secara tidak tepat. Sebuah QSPM menarik perhatian pada hubungan penting yang mempengaruhi keputusan strategi. Meskipun mengembangkan QSPM membutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan kecil di sepanjang jalan dalam memformulasika strategi dapat meningkatkan kemungkinan bahwa keputusan strategis akhir akan menjadi yang terbaik bagi organisasi.

Dalam penelitian ini matriks QSPM dikembangan dengan 6 langkah. Langkah pertama adalah membuat list faktor-faktor kunci internal dan eksternal. Masukkan bobot identik dengan IFE dan EFE. Langkah ketiga adalah melakukan evaluasi lalu memilih alternative strategi yang akan dipertimbangkan dieksekusi oleh perusahaan, tempatkan pada bagian atas matriks QSPM. Langkah selanjutnya memberikan nilai AS (*Attractiveness Scores*) dari 1-4 dan perlu dicatat bahwa tidak boleh memasukkan nilai yang sama untuk masing-masing strategi dalam baris sama. Skor 1 = tidak atraktif, skor 2 = cukup atraktif, skor 3 = atraktif, skor 4 = sangat atraktif. Langkah kelima adalah mengkalikan bobot faktor dengan nilai AS tiap alternatif strategi pilihan untuk mendapatkan nilai total atraktif / TAS (*Total Attractiveness Scores*). Semakin tinggi nilai TAS semakin atraktif alternatif strategi tersebut. Lalu langkah pamungkasnya adalah menjumlahkan seluruh nilai TAS untuk mendapatkan nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Scores*). Nilai STAS yang lebih tinggi dari satu alternatif strategi terhadap strategi lainnya mengindikasikan strategi mana yang lebih atraktif untuk dijalankan. Keputusan untuk menjalankan strategi yang telah dipilih tetap harus mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang mungkin saja dapat mempengaruhi pengambilan keputusan.

Seperti yang sudah dijelaskan pada metode penelitian, dua strategi dipilih sebagai kandidat yang paling relevan dan paling *urgent* untuk dijalankan, dan terakhir kedua kandidat strategi tersebut dilakukan analisis matriks QSPM untuk mendapatkan nilai tertinggi dari STAS, strategi dengan nilai tertinggi menjadi prioritas bagi manajer untuk segera dilaksanakan. Dari alternatif-alternatif yang muncul Dalam penelitian ini ditetapkan 2(dua) alternatif strategi untuk masing-masing unit bisnis yang ditampilkan pada tabel 4.14 berikut ini;

Tabel 4.14 Alternatif Strategi QSPM

Unit Bisnis	ALTERNATIF STRATEGI	
	1	2
SID	Menurunkan harga produk s.d 5% untuk meningkatkan volume penjualan.	Memaksimalkan utilisasi nilai kontrak untuk kontrak-kontrak berjalan.
VID	Mengembangkan software Risk Based Inspection (RBI) dan Asset Integrity Management System (AIMS)	Membuka peluang untuk bermitra atau konsorsium dengan kompetitor di tender-tender besar dengan SOW yang kompleks.
NDT	Menambah investasi peralatan advance NDT untuk memperluas jangkauan produk dan meningkatkan rasio sales.	Membuka peluang untuk akuisisi, bermitra atau konsorsium dengan kompetitor perusahaan advance NDT rintisan dengan "speciality services" di tender-tender besar dan SOW yang kompleks.
OCTG	Memaksimalkan utilisasi nilai kontrak untuk kontrak-kontrak berjalan.	Menaikkan harga produk 5-10% dan melakukan efisiensi biaya langsung proyek untuk meningkatkan persentase profit.

Alternatif strategi yang dipertimbangkan untuk dipilih para manajer diformulasikan pada Tabel 4.14 untuk kemudian dilakukan analisis menggunakan martiks QSPM. Pertimbangan dipilihnya dua alternatif strategi adalah agar memudahkan manajer untuk memilih alternatif yang paling relevan dengan nilai STAS tertinggi yang paling mungkin untuk dijalankan. Skor STAS tertinggi adalah alternatif strategi yang dianggap memiliki *Atractiveness Score* terbaik. Seperti perangkat analisis formulasi strategi lainnya, penetapan alternatif strategi didasarkan pada pertimbangan penalaran intuisi yang baik dan dapat dijalankan. Pada tabel 4.15 sampai dengan tabel 4.18 disajikan tabel QSPM untuk keempat unit bisnis inspeksi perusahaan.

Faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan dengan bobot yang sama pada matriks IFE dan EFE digunakan kembali pada tahapan akhir keputusan strategi menggunakan matriks QSPM. Hal ini sangat penting untuk menjaga konsistensi pada keseluruhan tahapan dalam analisis formulasi strategi. Data yang konsisten dalam tiap tahapan dari penelitian ini diharapkan akan menghasilkan validitas dalam perolehan hasilnya juga. Dan didalam bukunya dijelaskan oleh (David, 2015), bahwa formulasi matriks QSPM hanya dapat dilakukan oleh ahli strategi hanya dengan syarat mempertimbangkan faktor-faktor kunci internal dan eksternal yang sudah terlebih dahulu diidentifikasi sebelumnya.

Berikut ini adalah hasil formulasi Tabel Matriks 4.15 QSPM untuk Unit bisnis SID;

Tabel 4.15 Matriks QSPM – SID

QSPM SID			ALTERNATIF STRATEGI			
			1		2	
			Menurunkan harga produk s.d 5% untuk meningkatkan volume penjualan.		Memaksimalkan utilisasi nilai kontrak untuk kontrak-kontrak berjalan.	
Strengths and Weaknesses		Weight	AS	TAS	AS	TAS
S1	Rasio profit 51,2% terhadap sales, tertinggi di antara unit bisnis lainnya.	0,09	4	0,36	3	0,27
S2	Rasio Biaya Langsung 48,8% terhadap sales, terendah diantara unit lainnya	0,08	3	0,24	4	0,32
S3	Memiliki lebih dari 50 Tenaga Ahli berkualifikasi nasional dan internasional.	0,06	-		-	
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 25 metode sertifikasi.	0,06	-		-	
S5	Pengalaman unit bisnis selama lebih dari 35 tahun di industri jasa sertifikasi.	0,10	-		-	
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.	0,03	-		-	
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	0,04	-		-	
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	0,03	-		-	
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	0,05	-		-	
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	0,05	-		-	
W1	Penjualan tahun 2019 turun -29,4% YoY dibandingkan tahun 2018	0,08	3	0,24	2	0,16
W2	Profit tahun 2019 turun -32% YoY dibandingkan tahun 2018	0,08	2	0,16	3	0,24
W3	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	0,04	-		-	
W4	Tidak adanya departemen ltitbang produk jasa inspeksi.	0,05	-		-	
W5	*Turn-over* tenaga ahli yang cukup tinggi.	0,04	-		-	
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	0,03	3	0,09	2	0,06
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	0,04	-		-	
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	0,02	-		-	
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent* .	0,03	-		-	
	TOTAL	**1,00**	-		-	
Opportunities and Threats						
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	0,08	4	0,32	3	0,24
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	0,07	3	0,21	4	0,28
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trillion Rupiah.	0,08	3	0,24	2	0,16
O4	Kebutuhan Inspeksi dan Sertifikasi di seluruh Wilayah operasi hulu migas.	0,05	-		-	
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	0,05	-		-	
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	0,06	-		-	
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	0,04	-		-	
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	0,03	-		-	
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	0,04	-		-	
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	0,03	-		-	
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	0,06	3	0,18	2	0,12
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	0,04	2	0,08	1	0,04
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	0,03		0		0
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	0,03	3	0,09	2	0,06
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	0,06		0		0
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	0,05	2	0,1	4	0,2
T7	Kondisi pandemi covid-19.	0,07		0		0
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	0,08	4	0,32	3	0,24
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	0,02	2	0,04	3	0,06
T10	Peraturan perundangan yang cepat berubah.	0,03	-		-	
	TOTAL	**1,00**		**2,67**		**2,45**

Untuk unit bisnis SID skor STAS tertinggi didapatkan oleh alternatif ke-1, dengan skor total 2,67 menjadikan alternatif nomor 1 adalah strategi yang lebih

menarik, dengan mempertimbangkan semua faktor eksternal dan internal yang relevan, yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Besarnya perbedaan antara skor STAS dalam satu set alternatif strategis menunjukkan keinginan relatif satu strategi di atas yang lain. Sementara untuk unit bisnis VID disajikan pada Tabel 4.16 berikut;

Tabel 4.16 Matriks QSPM – VID

QSPM VID			ALTERNATIF STRATEGI			
			1		2	
			Mengembangkan software Risk Based Inspection (RBI) dan Asset Integrity Management System (AIMS)		Membuka peluang untuk bermitra atau konsorsium dengan kompetitor di tender-tender besar dengan SOW yang kompleks.	
Strengths and Weaknesses		**Weight**	AS	TAS	AS	TAS
S1	Penjualan tahun 2019 naik 49,2% YoY tahun 2018	0,09	3	0,27	2	0,18
S2	Profit tahun 2019 naik 106,8% YoY tahun 2018	0,07	4	0,28	3	0,21
S3	Lebih dari 30 tenaga ahli dan *engineer* kualifikasi nasional dan internasional.	0,06	2	0,12	3	0,18
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 20 metode inspeksi.	0,06	4	0,24	3	0,18
S5	Pengalaman perusahaan lebih dari 30 tahun di industri inspeksi voluntary.	0,09	2	0,18	4	0,36
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.	0,03	-		-	
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	0,04	3	0,12	2	0,08
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	0,03	-		-	
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	0,05	-		-	
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	0,05	3	0,15	2	0,1
W1	lain.	0,08	1	0,08	4	0,32
W2	Belum memiliki software pengolahan data inspeksi sendiri.	0,08	4	0,32	3	0,24
W3	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	0,06	3	0,18	4	0,24
W4	Tidak adanya departemen ltitbang produk jasa inspeksi.	0,05	-		-	
W5	*Turn-over* tenaga ahli yang cukup tinggi.	0,04	-		-	
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	0,03	2	0,06	3	0,09
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	0,04	-		-	
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	0,02	2	0,04	3	0,06
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent* .	0,03	3	0,09	2	0,06
	TOTAL	**1,00**		0		0
Opportunities and Threats		***Weight***				
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	0,08	2	0,16	4	0,32
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	0,07	-		-	
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trillion Rupiah.	0,08	2	0,16	4	0,32
O4	Kebutuhan Inspeksi *Voluntary* di seluruh Wilayah operasi hulu migas.	0,05	1	0,05	3	0,15
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	0,05	3	0,15	2	0,1
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	0,06	3	0,18	1	0,06
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	0,04	3	0,12	2	0,08
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	0,03	2	0,06	4	0,12
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	0,04	1	0,04	2	0,08
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	0,03	1	0,03	2	0,06
T1	Realisasi investasi hulu migas pada semester I 2020 US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	0,06	1	0,06	3	0,18
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	0,04	-		-	
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	0,03	-		-	
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	0,03	-		-	
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	0,06	2	0,12	3	0,18
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	0,05	-		-	
T7	Kondisi pandemi covid-19.	0,07	-		-	
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	0,08	-		-	
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	0,02	-		-	
T10	Peraturan perundangan yang cepat berubah.	0,03	-		-	
	TOTAL	**1,00**		**3,26**		**3,95**

Untuk unit bisnis VID skor STAS tertinggi didapatkan oleh alternatif ke-2, dengan skor total 3,95 menjadikannya alternatif yang lebih menarik dibandingkan alternatif ke-1. Kemudian untuk unit bisnis NDT disajikan pada Tabel 4.17 berikut;

Tabel 4.17 Matriks QSPM – NDT

QSPM NDT			ALTERNATIF STRATEGI			
			1		2	
			Menambah investasi peralatan advance NDT untuk memperluas jangkauan produk dan meningkatkan rasio sales.		Membuka peluang untuk akuisisi, bermitra atau konsorsium dengan kompetior perusahaan advance NDT rintisan dengan "speciality services" di tender-tender besar dan SOW yang kompleks.	
Strengths and Weaknesses		**Weight**	AS	TAS	AS	TAS
S1	Berkontribusi 44,9% terhadap total penjualan, tertinggi dari semua unit bisnis.	0,09	4	0,36	2	0,18
S2	Berkontribusi 46,7% terhadap total profit, tertinggi dari semua unit bisnis.	0,07	4	0,28	2	0,14
S3	Memiliki lebih 80 tenaga ahli NDT berkualifikasi nasional dan internasional.	0,06	3	0,18	2	0,12
S4	Variasi produk jasa yang sangat luas, lebih dari 30 metode NDT	0,06	4	0,24	2	0,12
S5	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 45 tahun di industri inspeksi NDT.	0,09	-		-	
S6	Memiliki tenaga ahli NDT ASNT Level 3.	0,07	-		-	
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	0,04	3	0,12	1	0,04
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	0,04	3	0,12	2	0,08
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	0,05	-		-	
S10	Memiliki jaringan cabang di sebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	0,05	2	0,1	3	0,15
W1	Penjualan tahun 2019 turun -16,6% YoY dibandingkan tahun 2018	0,07	1	0,07	2	0,14
W2	Profit tahun 2019 turun -22,5% YoY tahun 2018	0,06	2	0,12	3	0,18
W3	Proses pengadaan material dan peralatan cukup lama.	0,05	1	0,05	2	0,1
W4	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	0,05	-		-	
W5	Tidak adanya departemen litibang produk jasa inspeksi.	0,04	-		-	
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	0,02	-		-	
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	0,04	-		-	
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	0,02	2	0,04	3	0,06
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent* .	0,03	-		-	
	TOTAL	**1,00**		0		0
Opportunities and Threats		***Weight***				
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	0,08	2	0,16	3	0,24
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	0,07	1	0,07	2	0,14
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	0,08	2	0,16	3	0,24
O4	Kebutuhan jasa NDT hampir di seluruh Wilayah operasi hulu migas.	0,05	1	0,05	2	0,1
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	0,05	-		-	
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	0,06	-		-	
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	0,04	-		-	
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	0,03	2	0,06	4	0,12
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	0,04	3	0,12	2	0,08
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	0,03	3	0,09	1	0,03
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	0,06	1	0,06	3	0,18
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	0,04	-		-	
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	0,03	-		-	
T4	80% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	0,03	-		-	
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	0,06	2	0,12	3	0,18
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	0,05	2	0,1	4	0,2
T7	Kondisi pandemi covid-19.	0,07	1	0,07	3	0,21
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	0,08	-		-	
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	0,03	-		-	
T10	Bunga bank yang cukup tinggi pada pembiayaan proyek inspeksi.	0,02	-		-	
	TOTAL	**1,00**		**2,74**		**3,03**

Untuk unit bisnis NDT skor STAS tertinggi didapatkan oleh alternatif ke-2, dengan skor total 3,03 menjadikannya alternatif yang lebih menarik dibandingkan alternatif ke-1. Dan terakhir, unit bisnis OCTG disajikan pada Tabel 4.18 berikut;

Tabel 4.18 Matriks QSPM – OCTG

QSPM OCTG			ALTERNATIF STRATEGI			
			1		2	
			Memaksimalkan utilisasi nilai kontrak untuk kontrak-kontrak berjalan.		Menaikkan harga produk 5-10% dan melakukan efisiensi biaya langsung proyek untuk meningkatkan persentase profit.	
Strengths and Weaknesses		**Weight**	AS	TAS	AS	TAS
S1	Penjualan tahun 2019 naik 93,2% YoY dibandingkan tahun 2018	0,09	3	0,27	4	0,36
S2	Profit tahun 2019 naik 16,7% YoY dibandingkan tahun 2018	0,07	3	0,21	4	0,28
S3	Memiliki lebih 40 tenaga ahli yang berkualifikasi nasional dan internasional.	0,06	-		-	
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 20 metode inspeksi.	0,06	-		-	
S5	OCTG.	0,09	-		-	
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.	0,03	-		-	
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	0,04	-		-	
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	0,04	-		-	
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	0,05	-		-	
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	0,05	-		-	
W1	Rasio profit 21,0% terhadap sales, terendah diantara unit bisnis lainnya	0,08	2	0,16	4	0,32
W2	Rasio biaya langsung 79,0% terhadap sales, tertinggi diantara unit bisnis lain.	0,08	2	0,16	3	0,24
W3	Proses pengadaan material dan peralatan cukup lama.	0,05	-		-	
W4	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	0,05	-		-	
W5	Tidak adanya departemen ltitbang produk jasa inspeksi.	0,04	-		-	
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	0,03	2	0,06	3	0,09
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	0,04	-		-	
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	0,02	2	0,04	3	0,06
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent* .	0,03	-		-	
	TOTAL	**1,00**		0		0
Opportunities and Threats		***Weight***				
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	0,08	2	0,16	3	0,24
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	0,09	4	0,36	2	0,18
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	0,05	3	0,15	2	0,1
O4	Kebutuhan Inspeksi OCTG hampir di seluruh Wilayah operasi hulu migas	0,05	1	0,05	2	0,1
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	0,05	-		-	
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	0,06	-		-	
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	0,04	-		-	
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	0,03	-		-	
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	0,05	1	0,05	3	0,15
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	0,03	1	0,03	3	0,09
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	0,06	4	0,24	2	0,12
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	0,04	-		-	
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	0,03	-		-	
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	0,03	-		-	
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	0,06	-		-	
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	0,05	3	0,15	1	0,05
T7	Kondisi pandemi covid-19.	0,07	3	0,21	1	0,07
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	0,08	3	0,24	2	0,16
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	0,03	1	0,03	4	0,12
T10	Bunga bank yang cukup tinggi pada pembiayaan proyek inspeksi.	0,02	2	0,04	3	0,06
	TOTAL	**1,00**		**2,61**		**2,79**

Untuk unit bisnis OCTG skor STAS tertinggi didapatkan oleh alternatif ke-2, dengan skor total 2,79 menjadikannya alternatif yang lebih menarik dibandingkan alternatif ke-1. Dari hasil penjumlahan nilai STAS pada masing-masing unit bisnis, diperoleh 1(satu) strategi yang paling relevan. Tabel 4.19 dibawah ini menampilkan strategi terpilih dari masing-masing matriks QSPM yang diformulasikan yang akan digunakan oleh para manajer untuk dijalankan. Perlu diingat bahwa besarnya perbedaan atau selisih antara skor STAS dalam satu set alternatif strategis menunjukkan keinginan keterpilihan relatif satu strategi di atas yang lain.

Tabel 4.19 Hasil STAS pada Matriks QSPM Perusahaan Inspeksi

Unit Bisnis	**STAS**		**Strategi Terpilih Berdasarkan QSPM**
	Strategi 1	**Strategi 2**	
SID	**2,67**	2,45	Menurunkan harga produk s.d 5% untuk meningkatkan volume penjualan.
VID	3,26	**3,95**	Membuka peluang untuk bermitra atau konsorsium dengan kompetitor di tender-tender besar dengan SOW yang kompleks.
NDT	2,74	**3,03**	Membuka peluang untuk akuisisi, bermitra atau konsorsium dengan kompetior perusahaan advance NDT rintisan dengan "*special services*" di tender-tender besar dan SOW yang kompleks.
OCTG	2,61	**2,79**	Menaikkan harga produk 5-10% dan melakukan efisiensi biaya langsung proyek untuk meningkatkan persentase profit.

Strategi terpilih dalam QSPM yang bisa dijalankan oleh unit bisnis SID yaitu menurunkan harga produk sampai dengan 5% untuk meningkatkan peluang penambahan volume penjualan. Hal ini cukup berasalasan karena rasio profit SID adalah yang paling tinggi diantara unit bisnis lainnnya dengan rasio profit 51,2%

terhadap total penjualan produk di tahun 2019. Selain itu alasan lainnya dikarenakan unit bisnis ini juga mengalami penurunan nilai penjualan -29,4% dari tahun sebelumnya. Unit bisnis SID berada pada sel ke-V dalam matriks IE yang mengindikasikan bahwa unit bisnis dalam posisi *hold and maintain*. Maka strategi yang dapat di pilih selanjutnya berdasarkan SWOT adalah menjaga dan menetapkan target nilai profit di atas 25%, memaksimalkan utilisasi penjualan dari kontrak-kontrak berjalan, dan mengontrol dengan ketat protokol kesehatan untuk menghindari kerugian dikarenakan biaya tak terduga dari *Covid-19*.

Untuk strategi terpilih dalam QSPM yang bisa dijalankan oleh unit bisnis VID yaitu membuka peluang untuk bermitra atau membentuk konsorsium dengan kompetitor khususnya pada tender-tender besar dengan lingkup *Scope of Work* yang kompleks. Hal ini cukup beralasan karena biaya OPEX dari unit bisnis VID cukup tinggi karena dalam prakteknya inspeksi VID melibatkan personel dengan spesialisasi khusus *freelancer* dan *software* yang canggih, dengan pola kemitraan, diharapkan dapat membagi tanggung jawab atas sumber daya manusia dan metode yang digunakan sehingga akan menurunkan biaya langsung pada proyek. Unit bisnis VID juga berada pada sel ke-V dalam matriks IE yang mengindikasikan bahwa unit bisnis dalam posisi *hold and maintain*. Strategi yang dapat di pilih selanjutnya berdasarkan SWOT adalah mengembangkan *software Risk Based Inspection* (RBI) dan *Asset Integrity Management System* (AIMS) sendiri sehingga dapat lebih bersaing dalam harga dan tidak bergantung pada pihak ke-3 dalam penyediaan *software* berbayar dengan biaya lisensi tahunan, dan menolak renegosiasi harga untuk kontrak dengan nilai margin dibawah 25%.

Sedangkan strategi terpilih dalam QSPM yang bisa dijalankan oleh unit bisnis NDT adalah membuka peluang untuk akuisisi, bermitra atau konsorsium dengan kompetior perusahaan *advance* NDT rintisan dengan "*speciality services*" di tender-tender besar dan SOW yang kompleks. Misalnya dengan perusahaan NDT *Rope Access Technique, UAV Inspection Technique atau* dengan perusahaan rintisan NDT lainnya yang hanya memiliki 1 atau 2 metode, potensi pasar yang terbuka dan memiliki keunggulan khusus. Unit bisnis NDT berada sel ke-II dalam matriks IE yang mengindikasikan bahwa unit bisnis dalam posisi yang sangat baik, karena dalam posisi *grow and build*. Akan tetapi dalam kondisi pandemi *Covid-19*

ini secara praktis manajer lebih disarankan untuk berhati-hati dan tidak terlalu agresif dalam merespon posisi unit bisnisnya. Pertimbangan matang diperlukan karena 2 faktor yang menjadi ancaman yaitu penurunan aktifitas bisnis industri hulu migas dan kondisi pandemi *Covid-19*. Strategi yang dapat di pilih berdasarkan SWOT adalah menambah tenaga ahli untuk meningkatkan penjualan dan *profit*, mulai masuk ke sektor energi baru terbarukan dan konservasi energi, sektor ketenagalistrikan dan industri manufaktur, dan juga aktif untuk melakukan promosi dengan menggelar eksebisi dan memanfaatkan sosial media sebagai sarananya.

Yang terakhir strategi terpilih dalam QSPM yang bisa dijalankan oleh unit bisnis OCTG adalah menaikkan harga produk 5-10% dan melakukan efisiensi biaya langsung proyek untuk meningkatkan persentase *profit*. Hal ini dilakukan karena rasio *profit* terhadap penjualan unit bisnis OCTG adalah yang terendah dibandingkan tiga unit bisnis lainnya. Kontribusi penjualan 28% terhadap total penjualan tidak sebanding dengan kontribusi *profit* yang hanya 18% terhadap total *profit*. Akan tetapi yang menggembirakan adalah unit bisnis OCTG berhasil menaikkan rasio penjualan YoY sebesar 93%. OCTG berada posisinya pada sel ke-II dalam matriks IE yang mengindikasikan bahwa unit bisnis dalam posisi yang baik, karena dalam posisi *grow and build*. Mempertimbangkan fakta-fakta tersebut maka strategi yang dapat di pilih selanjutnya berdasarkan SWOT diantaranya adalah menetapkan anggaran proyek dengan target nilai *profit* di atas 25%, memaksimalkan utilisasi pada kontrak-kontrak yang sudah berjalan, menolak permintaan renegosiasi untuk kontrak dengan margin dibawah 25% dan melaksanakan kontrol ketat terhadap protokol kesehatan di seluruh area operasi perusahaan untuk mengindari kerugian dari *Covid-19*.

BAB 5
KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan formulasi strategi yang dilakukan terhadap keempat unit bisnis inspeksi perusahaan inspeksi dengan melalui tiga tahapan analisis, maka dapat disimpulkan bahwa strategi terpilih dalam QSPM yang bisa dijalankan oleh unit bisnis SID yaitu menurunkan harga produk sampai dengan 5% untuk meningkatkan peluang penambahan volume penjualan. Kemudian untuk unit bisnis VID strategi terpilih dalam QSPM yang bisa dijalankan oleh unit bisnis VID yaitu membuka peluang untuk bermitra atau membentuk konsorsium dengan kompetitor khususnya pada tender-tender besar dengan lingkup *Scope of Work* yang kompleks.

Sedangkan untuk unit bisnis NDT strategi terpilih dalam QSPM yang bisa dijalankan oleh unit bisnis NDT adalah membuka peluang untuk akuisisi, bermitra atau konsorsium dengan kompetior perusahaan *advance* NDT rintisan dengan "*speciality services*" di tender-tender besar dan SOW yang kompleks. Misalnya dengan perusahaan NDT *Rope Access Technique*, UAV *Inspection Technique* atau dengan perusahaan rintisan NDT lainnya yang hanya memiliki 1 atau 2 metode, potensi pasar yang terbuka dan memiliki keunggulan khusus. Dan yang terakhir strategi terpilih dalam QSPM yang bisa dijalankan oleh unit bisnis OCTG adalah menaikkan harga produk 5-10% dan melakukan efisiensi biaya langsung proyek untuk meningkatkan persentase *profit*.

5.2 Saran

Pada penelitian ini tidak dilakukan komparasi posisi unit bisnis terhadap kompetitor dalam populasi pasar industri inspeksi sektot hulu migas dan penelitian ini hanya berfokus pada industri inspeksi di sektor hulu migas saja. Saran yang perlu dipertimbangkan adalah:

1. Menambahkan perangkat SPACE *Matrix*, BCG *Matrix*, dan *Grand Strategy Matrix* untuk lebih mempertajam analisis formulasi strategi

perusahaan terhadap kompetitor dalam lingkup populasi pasar industri yang diteliti.

2. Melakukan penelitian analisis formulasi strategi pada industri lainnya di sektor hilir migas, sektor energi baru terbarukan, mineral dan batu bara, industri pembangkit & ketenagalistrikan, industri petrokimia dan industri kedirgantaraan.

Daftar Pustaka

Adegbite, M.A., & Erhimona, O. G., (2008), "Opportunities and Challenges of Effective Inspection Industry in Nigerian Petroleum Sector", *17th World Conference on Nondestructive Testing*, Shanghai, China.

Aktürk, B.K., & Kurt, M., (2016), "An empirical study of the relationship between knowledge management practices and strategy formulation capabilities", *12th International Strategic Management Conference, ISMC, Procedia - Social and Behavioral Sciences,* Antalya, Turkey, No. 235 (2016), hal. 739 – 745.

Andersen, T., and Nielsen, B., (2009)," Adaptive Strategy Making: The Effects of Emergent and Intended Strategy Modes". *European Management Review*, No.6(2), hal 94-106.

Andrews, K., (2005), The Concept of Corporate Strategy, in Foss, N. J. Resources, Firms, and Strategies: A Reader.

Chang, Hsu-His., & Huang, Wen-Chih., (2005)," Application of a quantification SWOT analytical method", *Mathematical and Computer Modelling*, No.43(2005), hal.158–169.

Cheng, M.N., Wong, Jane W.K., Cheung, C.F., Leung, K.H. (2016), "A Scenario-based Roadmapping Method for Strategic Planning and Forecasting: A Case Study in a Testing, Inspection and Certification Company", *Technological Forecasting & Social Change*, No. 111, hal 44-62.

David, M.E., David, F.R., David, F.F.R., (2009)," The quantitative strategic planning matrix (QSPM) applied to a retail computer store", T*he Coastal Business Journal*, Spring 2009: Volume 8, Number 1

David, F.R., & David, F.R (2015), *Strategic Management Concepts and Cases, A Competitive Advantage Approach Fifteenth Edition.* Pearson Education Limited., Essex.

David, F.R., (2011), *Strategic Management Concepts and Cases,Thirteen Edition.* Pearson Education, Inc., publishing as Prentice Hall, One Lake Street,Upper Saddle River, New Jersey 07458.

Gavetti, G., & Rivkin, J.W., (2005),” How strategists really think – response”, Watertown: Harvard Business School Publishing Corporation

Gunawan, M.L., (2019), “Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Inspeksi dalam Industri Jasa Inspeksi Teknis di Indonesia”, *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan*, Volume 3, No.4, hal: 64-70.

Karakaya, A., Yilmaz, A., Demiral, G., (2016), “Strategic Capabilities of Retail Market Managers: A Field Research in Karabuk”, *12th International Strategic Management Conference, ISMC, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Antalya, Turkey, No. 235 (2016), hal. 93 – 100.

Köseoglu, M.A., Altin, M., Chan, E., Aladag, O.M., (2020),” What are the key success factors for strategy formulation and implementation? Perspectives of managers in the hotel industry”, *International Journal of Hospitality Management* No. 89 (2020) 102574.

Peraturan Menteri ESDM No.18 Tahun 2018 Tentang Pemeriksaan Keselamatan Instalasi dan Peralatan Pada Kegiatan Usaha Hulu Migas.

Porter, M., (1985), “Competitive Advantage”, New York: Free Press.

Shuen, A., Feiler, P.F., Teece, D.J., (2014), “Dynamic capabilities in the upstream oil and gas sector: Managing next generation competition”. *Energy Strategy Reviews* No.3, pp 5-13

Silahtaroğlu, G., & Alayoglu, N., (2016),” Using or Not Using Business Intelligence and Big Data for Strategic Management: An Empirical Study Based on Interviews with Executives in Various Sectors”, *12th International Strategic Management Conference, ISMC, Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Antalya, Turkey, No. 235 (2016), hal. 208 – 215

Undang-undang Republik Indonesia No.22 Tahun 2001 *Tentang Minyak dan Gas Bumi.*

Undang-undang Uap Tahun 1930 *yang mengatur khusus tentang Inspeksi Pesawat Uap (Boiler).*

Yadzani, M., Larijani, A.L., Zarimohaleh, S.T., Monavarian, A. (2012), "Developing Optimized Strategy by Comprehensive Framework of Strategy; Case Study in a Construction Inspection Company", *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, No. 58, hal. 73–83.

Lampiran 1 Perangkat wawancara pembobotan faktor-faktor IFE & EFE

MANAJEMEN PROYEK

PASCASARJANA

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

Kuesioner wawancara wawancara pembobotan faktor-faktor IFE & EFE bagi professional atau tenaga ahli bidang jasa inspeksi Teknik anggota APITINDO (Asosiasi Perusahaan Inspeksi Teknik Indonesia)

Kepada Yth. Bapak/Ibu ……..

Saya mahasiswa pascasarjana Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang saat ini sedang mengerjakan penelitian yang membahas: **Penetapan Strategi Bisnis Perusahaan Inspeksi Pada Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi.**

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan sedikit waktu guna menjawab pertanyaan dalam wawancara ini yang nantinya akan saya butuhkan dalam melengkapi bahan penelitian saya.

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana minat dan respon responden mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja unit-unit bisnis perusahaan inspeksi pada kegiatan usaha hulu migas serta dimaksudkan untuk mendapatkan bobo tatas faktor-faktor terpilih yang ditetapkan.

Partisipasi dalam survei ini bersifat sukarela, dan saya menjamin kerahasiaannya. Nomor, nama, alamat dan berbagai informasi pribadi lainnya tidak akan saya serahkan ke pihak manapun. Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktunya.

Hormat saya,

Contact Person:

Yogi Arie Wibowo (081310073606 / Email: yogi.ariewibowo@gmail.com)
Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

INFORMASI RESPONDEN

1. Nama Responden: …….
2. Status responden: (beri tanda ✓ pada kotak /kolom yang tersedia)

☐ Direksi Perusahaan
☐ Kepala Divisi/ Manajer Unit Bisnis
☐ Tenaga Ahli/Profesional

PETUNJUK UMUM TATA CARA PENGISIAN

- Pewawancara menyebutkan faktor-faktor internal sebagai kekuatan dan kelemahan dari unit bisnis perusahaan inspeksi hingga terpilih 10 hingga 20 faktor.
- Pewawancara menyebutkan faktor-faktor eksternal sebagai peluang dan ancaman untuk unit bisnis perusahaan inspeksi hingga terpilih 10 hingga 20 faktor.
- Responden memberikan bobot dengan *range* 0,00 (tidak penting) hingga 1,00 (semua penting) untuk semua faktor-faktor internal dalam matriks IFE dan eksternal dalam matriks EFE terpilih, pastikan bahwa jumlah keseluruhan bobot untuk masing-masing matriks harus sama dengan 1,00. Tidak boleh kurang dan tidak lebih.

Contoh:
Berikut ini diidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal sebuah *coffee shop*
Status responden:

☐ Pemilik coffee shop
☐ Shop manager
☐ Pengamat/pengusaha bisnis kopi.

- Bapak/Ibu dapat memberikan bobot *(weight)* secara intuisi terhadap pertanyaan yang menanyakan berapa bobot faktor-faktor internal untuk kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sebuah *coffee shop* berikut;

Tabel 1 - IFE Matrix sebuah *coffee shop*

Strengths and Weaknesses		**Weight**
S1	Jumlah pelanggan meningkat 65% dari tahun sebelumnya	0,10
S2	Rata-rata nilai pembelian konsumen naik dari Rp 22.000,- menjadi Rp 32.000,-	0,08
S3	Jumlah follower Instagram coffee shop naik dari 140 menjadi 8.000	0,07
S4	….dst	…..
W1	Biaya promosi naik 150% dari tahun sebelumnya	0,08
W2	Kebutuhan biaya investasi mesin kopi meningkat 200%	0,01
W3	… dst	….
	TOTAL	1,00

- Bapak/Ibu dapat memberikan bobot *(weight)* secara intuisi terhadap pertanyaan yang menanyakan berapa bobot faktor-faktor eksternal untuk peluang dan ancaman yang dihadapi sebuah *coffee shop* berikut;

Tabel 2 - EFE Matrix sebuah *coffee shop*

Opportunities and Threats		***Weight***
O1	Jumlah konsumen kopi dikalangan milenial naik 50%	0,08
O2	Jumlah supplier kopi di kota bertambah 3 supplier	0,07
O3	Didirikannya kampus 300meter dari lokasi coffe shop	0,08
O4	….dst	…..
T1	Jumlah coffee shop pesaing bertambah 5 toko dalam 1 tahun terakhir	0,05
T2	50% coffee shop menjual produk yang sama dengan harga lebih murah.	0,06
T3	….dst	…..
	TOTAL	1,00

Dari contoh di atas, silahkan Bapak/Ibu dapat memberikan bobot *(weight)* secara intuisi terhadap pertanyaan yang menanyakan berapa bobot faktor-faktor internal untuk kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sebuah unit bisnis perusahaan inspeksi dan juga berapa bobot faktor-faktor eksternal untuk peluang dan ancaman yang dihadapi sebuah unit bisnis perusahaan inspeksi, ada 4(empat) unit bisnis yang harus diberi pembobotan, berikut adalah tabel untuk masing-masing unit bisnis, silahkan di isi!

Tabel 1 - EFE Matrix SID

Opportunities and Threats		***Weight***
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	
O4	Kebutuhan Inspeksi dan Sertifikasi di seluruh Wilayah operasi hulu migas.	
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	

T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	
T7	Kondisi pandemi covid-19.	
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	
T10	Peraturan perundangan yang cepat berubah.	
	TOTAL	

Tabel 2 - EFE Matrix VID

Opportunities and Threats		***Weight***
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	
O4	Kebutuhan Inspeksi *Voluntary* di seluruh Wilayah operasi hulu migas.	
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	
T1	Realisasi investasi hulu migas pada semester I 2020 US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	
T7	Kondisi pandemi covid-19.	
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	
T10	Peraturan perundangan yang cepat berubah.	
	TOTAL	

Tabel 3 - EFE Matrix NDT

Opportunities and Threats		***Weight***
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	
O4	Kebutuhan jasa NDT hampir di seluruh Wilayah operasi hulu migas.	
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	

O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	
T4	80% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	
T7	Kondisi pandemi covid-19.	
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	
T10	Bunga bank yang cukup tinggi pada pembiayaan proyek inspeksi.	
	TOTAL	

Tabel 4 - EFE Matrix OCTG

Opportunities and Threats		***Weight***
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020	
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.	
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.	
O4	Kebutuhan Inspeksi OCTG hampir di seluruh Wilayah operasi hulu migas	
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas	
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.	
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.	
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.	
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.	
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.	
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.	
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD	
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3	
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka	
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.	
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.	
T7	Kondisi pandemi covid-19.	
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.	
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.	
T10	Bunga bank yang cukup tinggi pada pembiayaan proyek inspeksi.	
	TOTAL	

Tabel 5 - IFE Matrix SID

Strengths and Weaknesses		Weight
S1	Rasio profit 51,2% terhadap sales, tertinggi di antara unit bisnis lainnya.	
S2	Rasio Biaya Langsung 48,8% terhadap sales, terendah diantara unit lainnya	
S3	Memiliki lebih dari 50 Tenaga Ahli berkualifikasi nasional dan internasional.	
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 25 metode sertifikasi.	
S5	Pengalaman unit bisnis selama lebih dari 35 tahun di industri jasa sertifikasi.	
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.	
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	
W1	Penjualan tahun 2019 turun -29,4% YoY dibandingkan tahun 2018	
W2	Profit tahun 2019 turun -32% YoY dibandingkan tahun 2018	
W3	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	
W4	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.	
W5	*Turn-over* tenaga ahli yang cukup tinggi.	
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent*.	
	TOTAL	

Tabel 6 - IFE Matrix VID

Strengths and Weaknesses		Weight
S1	Penjualan tahun 2019 naik 49,2% YoY tahun 2018	
S2	Profit tahun 2019 naik 106,8% YoY tahun 2018	
S3	Lebih dari 30 tenaga ahli dan *engineer*kualifikasi nasional dan internasional.	
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 20 metode inspeksi.	
S5	Pengalaman perusahaan lebih dari 30 tahun di industri inspeksi voluntary.	
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.	
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	
W1	Kontribusi profit 14,1% terhadap total profit, terendah dari tiga unit bisnis lain.	
W2	Belum memiliki software pengolahan data inspeksi sendiri.	
W3	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	
W4	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.	
W5	*Turn-over* tenaga ahli yang cukup tinggi.	

W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent*.	
	TOTAL	

Tabel 7 - IFE Matrix NDT

Strengths and Weaknesses		**Weight**
S1	Berkontribusi 44,9% terhadap total penjualan, tertinggi dari semua unit bisnis.	
S2	Berkontribusi 46,7% terhadap total profit, tertinggi dari semua unit bisnis.	
S3	Memiliki lebih 80 tenaga ahli NDT berkualifikasi nasional dan internasional.	
S4	Variasi produk jasa yang sangat luas, lebih dari 30 metode NDT	
S5	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 45 tahun di industri inspeksi NDT.	
S6	Memiliki tenaga ahli NDT ASNT Level 3.	
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	
S10	Memiliki jaringan cabang di sebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	
W1	Penjualan tahun 2019 turun -16,6% YoY dibandingkan tahun 2018	
W2	Profit tahun 2019 turun -22,5% YoY tahun 2018	
W3	Proses pengadaan material dan peralatan cukup lama.	
W4	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	
W5	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.	
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent*.	
	TOTAL	

Tabel 8 - IFE Matrix OCTG

Strengths and Weaknesses		
S1	Penjualan tahun 2019 naik 93,2% YoY dibandingkan tahun 2018	
S2	Profit tahun 2019 naik 16,7% YoY dibandingkan tahun 2018	
S3	Memiliki lebih 40 tenaga ahli yang berkualifikasi nasional dan internasional.	
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 20 metode inspeksi.	
S5	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 35 tahun di industri inspeksi OCTG.	
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.	
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.	

S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.	
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.	
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.	
W1	Rasio profit 21,0% terhadap sales, terendah diantara unit bisnis lainnya	
W2	Rasio biaya langsung 79,0% terhadap sales, tertinggi diantara unit bisnis lain.	
W3	Proses pengadaan material dan peralatan cukup lama.	
W4	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.	
W5	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.	
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.	
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)	
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.	
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent*.	
	TOTAL	

Lampiran 2 Perangkat wawancara pemberian *rating* faktor-faktor IFE & EFE

MANAJEMEN PROYEK

PASCASARJANA

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

Kuesioner wawancara wawancara pemberian rating faktor-faktor IFE & EFE bagi para manajer unit bisnis perusahaan inspeksi

Kepada Yth. Bapak/Ibu ……..

Saya mahasiswa pascasarjana Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang saat ini sedang mengerjakan penelitian yang membahas: **Penetapan Strategi Bisnis Perusahaan Inspeksi Pada Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi.**

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan sedikit waktu guna menjawab pertanyaan dalam wawancara ini yang nantinya akan saya butuhkan dalam melengkapi bahan penelitian saya.

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana minat dan respon responden mengenai faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja unit-unit bisnis perusahaan inspeksi pada kegiatan usaha hulu migas serta dimaksudkan untuk mendapatkan bobot atas faktor-faktor terpilih yang ditetapkan.

Partisipasi dalam survei ini bersifat sukarela, dan saya menjamin kerahasiaannya. Nomor, nama, alamat dan berbagai informasi pribadi lainnya tidak akan saya serahkan ke pihak manapun. Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktunya.

Hormat saya,

Contact Person:

Yogi Arie Wibowo (081310073606 / Email: yogi.ariewibowo@gmail.com)
Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

INFORMASI RESPONDEN

1. Nama Responden: …….
2. Status responden: (beri tanda ✓ pada kotak /kolom yang tersedia)
☐ Direksi Perusahaan
☐ Kepala Divisi/ Manajer Unit Bisnis

3. Unit Bisnis yang dijalankan: (beri tanda ✓ pada kotak /kolom yang tersedia)
☐ SID ☐ VID ☐ NDT ☐ OCTG

PETUNJUK UMUM TATA CARA PENGISIAN

1. Pewawancara menyebutkan faktor-faktor internal sebagai kekuatan dan kelemahan dari unit bisnis perusahaan inspeksi hasil dari pembobotan yang sudah diberikan oleh ahli dari industri inspeksi di luar struktur perusahaan.
2. Pewawancara menyebutkan faktor-faktor eksternal sebagai peluang dan ancaman kepada unit bisnis perusahaan inspeksi hasil dari pembobotan yang sudah diberikan oleh ahli dari industri inspeksi di luar struktur perusahaan.
3. Pada matriks IFE di faktor *strengths,* responden memberikan *rating* dengan nilai 4 sebagai (kekuatan utama) dan nilai 3 untuk (kekuatan minor), sedangkan untuk faktor *weaknesses* responden memberikan *rating* dengan nilai 2 sebagai (kelemahan minor) dan nilai 1 untuk (kelemahan utama). Perhatikan bahwa kekuatan harus menerima peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus menerima peringkat 1 atau 2.
4. Pada matriks EFE di faktor *opportunities,* responden dapat memberikan *rating* 1,2,3 dan 4 dengan nilai 4 sebagai (respon yang unggul), nilai 3 untuk (respon di atas rata-rata), nilai 2 sebagai (respon rata-rata), dan nilai 1 sebagai (respon yang buruk). Begitu juga dengan faktor *threaths,* setiap faktor dapat menerima rating 1,2,3,dan 4.

Contoh:
Berikut ini diidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi bisnis *coffee shop.*

Status responden: (beri tanda ✓ pada kotak /kolom yang tersedia)
☐ Pemilik coffee shop
☐ Shop manager
☐ Pengamat/pengusaha bisnis kopi.

5. Bapak/Ibu dapat memberikan *rating* menurut intuisi terhadap pertanyaan yang menanyakan berapa nilai *rating* faktor-faktor internal untuk kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sebuah *coffee shop* berikut;

Tabel 1 - IFE Matrix sebuah *coffee shop*

Strengths and Weaknesses		Weight	Rating
S1	Jumlah pelanggan meningkat 65% dari tahun sebelumnya	0,10	4
S2	Rata-rata nilai pembelian konsumen naik dari Rp 22.000,- menjadi Rp 32.000,-	0,08	3
S3	Jumlah follower Instagram coffee shop naik dari 140 menjadi 8.000	0,07	2
S4	….dst	…..	……
W1	Biaya promosi naik 150% dari tahun sebelumnya	0,08	1
W2	Kebutuhan biaya investasi mesin kopi meningkat 200%	0,01	2
W3	… dst	….	….
	TOTAL	1,00	…..

6. Bapak/Ibu dapat memberikan rating menurut intuisi terhadap pertanyaan yang menanyakan berapa nilai rating faktor-faktor eksternal untuk peluang dan ancaman yang dimiliki sebuah coffee shop berikut;

Tabel 2 - EFE Matrix sebuah *coffee shop*

Opportunities and Threats		Weight	Rating
O1	Jumlah konsumen kopi dikalangan milenial naik 50%	0,08	4
O2	Jumlah supplier kopi di kota bertambah 3 supplier	0,07	1
O3	Didirikannya kampus 300meter dari lokasi coffe shop	0,08	3
O4	….dst	…..	…..
T1	Jumlah coffee shop pesaing bertambah 5 toko dalam 1 tahun terakhir	0,05	3
T2	50% coffee shop menjual produk yang sama dengan harga lebih murah.	0,06	4
T3	….dst	…..	…..
	TOTAL	1,00	…..

Dari contoh di atas, silahkan Bapak/Ibu dapat memberikan *rating* berdasarkan intuisi terhadap pertanyaan yang menanyakan berapa *rating* faktor-faktor internal untuk kekuatan dan kelemahan yang dimiliki sebuah unit bisnis perusahaan inspeksi dan juga berapa *rating* faktor-faktor eksternal untuk peluang dan ancaman yang dihadapi sebuah unit bisnis perusahaan inspeksi, total ada 4(empat) unit bisnis yang harus diberi penilaian *rating*, berikut adalah tabel untuk masing-masing unit bisnis, silahkan di isi sesuai dengan unit bisnis dimana anda ditugaskan!

Tabel 1 - EFE Matrix SID

Opportunities and Threats		*Weight*	*Rating*
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020		
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.		

O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.		
O4	Kebutuhan Inspeksi dan Sertifikasi di seluruh Wilayah operasi hulu migas.		
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas		
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.		
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.		
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.		
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.		
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.		
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.		
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD		
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3		
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka		
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.		
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.		
T7	Kondisi pandemi covid-19.		
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.		
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.		
T10	Peraturan perundangan yang cepat berubah.		
	TOTAL		

Tabel 2 - EFE Matrix VID

Opportunities and Threats		***Weight***	***Rating***
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020		
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.		
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.		
O4	Kebutuhan Inspeksi *Voluntary* di seluruh Wilayah operasi hulu migas.		
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas		
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.		
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.		
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.		
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.		
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.		
T1	Realisasi investasi hulu migas pada semester I 2020 US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.		
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD		
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3		
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka		
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.		
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.		
T7	Kondisi pandemi covid-19.		

T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.		
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.		
T10	Peraturan perundangan yang cepat berubah.		
	TOTAL		

Tabel 3 - EFE Matrix NDT

Opportunities and Threats		***Weight***	***Rating***
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020		
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.		
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.		
O4	Kebutuhan jasa NDT hampir di seluruh Wilayah operasi hulu migas.		
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas		
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.		
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.		
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.		
O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.		
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.		
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.		
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD		
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3		
T4	80% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka		
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.		
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.		
T7	Kondisi pandemi covid-19.		
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.		
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.		
T10	Bunga bank yang cukup tinggi pada pembiayaan proyek inspeksi.		
	TOTAL		

Tabel 4 - EFE Matrix OCTG

Opportunities and Threats		***Weight***	***Rating***
O1	Dimulainya 12 proyek strategis hulu migas nasional di tahun 2020		
O2	Harga minyak Q3 2020 di atas 40 USD/Barel dari 12 USD/Barel Q2 2020.		
O3	Dimulainya Proyek RDMP 5 kilang senilai total 210 Trilliun Rupiah.		
O4	Kebutuhan Inspeksi OCTG hampir di seluruh Wilayah operasi hulu migas		
O5	Sistem pengadaan terintegrasi dan dengan *e-Procurement* SKK Migas		
O6	Perusahaan Inspeksi Kategori Bintang Tiga (3), sebagai syarat tender migas.		
O7	Perusahaan terstandarisasi ISO 9001, ISO 14001, dan OHSAS 18001.		
O8	Kemitraan dengan perusahaan inspeksi migas nasional dan internasional.		

O9	Program konversi 2.135 Pembangkit Listrik fosil menjadi EBT.		
O10	Pemerintah menargetkan 19,9 GW Pembangkit EBT terpasang pada 2025.		
T1	Realisasi investasi sektor hulu minyak dan gas pada semester I 2020 sebesar US$ 5,6 miliar atau 39% dari target tahun ini yang sebesar US$ 14 miliar.		
T2	Pengurangan target lifting minyak dari 775 BOPD ke 705 BOPD		
T3	Bertambahnya jumlah perusahaan inspeksi kategori Bintang 3		
T4	90% kontrak yang didapatkan dari proses lelang terbuka		
T5	Kompetisi pasar yang semakin ketat dan krisis harga minyak dunia.		
T6	Pola kontrak *oncall,* aklokasi personel sulit dan biaya perjalanan tinggi.		
T7	Kondisi pandemi covid-19.		
T8	Renegosiasi dan terminasi kontrak-kontrak yang sudah berjalan.		
T9	Biaya investasi SDM, peralatan dan teknologi yang mahal.		
T10	Bunga bank yang cukup tinggi pada pembiayaan proyek inspeksi.		
	TOTAL		

Tabel 5 - IFE Matrix SID

Strengths and Weaknesses		**Weight**	**Rating**
S1	Rasio profit 51,2% terhadap sales, tertinggi di antara unit bisnis lainnya.		
S2	Rasio Biaya Langsung 48,8% terhadap sales, terendah diantara unit lainnya		
S3	Memiliki lebih dari 50 Tenaga Ahli berkualifikasi nasional dan internasional.		
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 25 metode sertifikasi.		
S5	Pengalaman unit bisnis selama lebih dari 35 tahun di industri jasa sertifikasi.		
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.		
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.		
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.		
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.		
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.		
W1	Penjualan tahun 2019 turun -29,4% YoY dibandingkan tahun 2018		
W2	Profit tahun 2019 turun -32% YoY dibandingkan tahun 2018		
W3	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.		
W4	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.		
W5	*Turn-over* tenaga ahli yang cukup tinggi.		
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.		
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)		
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.		
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent*.		
	TOTAL		

Tabel 6 - IFE Matrix VID

Strengths and Weaknesses		Weight	Rating
S1	Penjualan tahun 2019 naik 49,2% YoY tahun 2018		
S2	Profit tahun 2019 naik 106,8% YoY tahun 2018		
S3	Lebih dari 30 tenaga ahli dan *engineer*kualifikasi nasional dan internasional.		
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 20 metode inspeksi.		
S5	Pengalaman perusahaan lebih dari 30 tahun di industri inspeksi voluntary.		
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.		
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.		
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.		
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.		
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.		
W1	Kontribusi profit 14,1% terhadap total profit, terendah dari tiga unit bisnis lain.		
W2	Belum memiliki software pengolahan data inspeksi sendiri.		
W3	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.		
W4	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.		
W5	*Turn-over* tenaga ahli yang cukup tinggi.		
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.		
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)		
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.		
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent*.		
	TOTAL		

Tabel 7 - IFE Matrix NDT

Strengths and Weaknesses		Weight	Rating
S1	Berkontribusi 44,9% terhadap total penjualan, tertinggi dari semua unit bisnis.		
S2	Berkontribusi 46,7% terhadap total profit, tertinggi dari semua unit bisnis.		
S3	Memiliki lebih 80 tenaga ahli NDT berkualifikasi nasional dan internasional.		
S4	Variasi produk jasa yang sangat luas, lebih dari 30 metode NDT		
S5	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 45 tahun di industri inspeksi NDT.		
S6	Memiliki tenaga ahli NDT ASNT Level 3.		
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.		
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.		
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.		
S10	Memiliki jaringan cabang di sebagian besar wilayah operasi hulu Migas.		
W1	Penjualan tahun 2019 turun -16,6% YoY dibandingkan tahun 2018		
W2	Profit tahun 2019 turun -22,5% YoY tahun 2018		

W3	Proses pengadaan material dan peralatan cukup lama.		
W4	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.		
W5	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.		
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.		
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)		
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.		
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent*.		
	TOTAL		

Tabel 8 - IFE Matrix OCTG

Strengths and Weaknesses		**Weight**	**Rating**
S1	Penjualan tahun 2019 naik 93,2% YoY dibandingkan tahun 2018		
S2	Profit tahun 2019 naik 16,7% YoY dibandingkan tahun 2018		
S3	Memiliki lebih 40 tenaga ahli yang berkualifikasi nasional dan internasional.		
S4	Variasi produk jasa yang luas, lebih dari 20 metode inspeksi.		
S5	Pengalaman perusahaan selama lebih dari 35 tahun di industri inspeksi OCTG.		
S6	Status perusahaan sebagai perusahaan Terbuka.		
S7	Peralatan inspeksi dengan teknologi mutakhir dan terkalibrasi valid.		
S8	Memiliki fasilitas pelatihan yang berstandar internasional.		
S9	Memiliki program pengembangan dan pelatihan Tenaga Ahli.		
S10	Memiliki jaringan cabang disebagian besar wilayah operasi hulu Migas.		
W1	Rasio profit 21,0% terhadap sales, terendah diantara unit bisnis lainnya		
W2	Rasio biaya langsung 79,0% terhadap sales, tertinggi diantara unit bisnis lain.		
W3	Proses pengadaan material dan peralatan cukup lama.		
W4	Kurang kuatnya upaya pemasaran dan pengiklanan produk jasa.		
W5	Tidak adanya departemen penelitian dan pengembangan produk jasa inspeksi.		
W6	Biaya overhead yang semakin bertambah tiap tahun.		
W7	Tidak adanya depertemen khusus yang melakukan perhitungan dan verifikasi Tingkat Kandungan Dalam Negeri (TKDN)		
W8	Semakin mahalnya biaya pelatihan dan sertifikasi tenaga ahli.		
W9	Belum optimalnya pemanfaatan teknologi informasi pada sistem *database* dan *business inteligent*.		
	TOTAL		

Lampiran 3 Perangkat wawancara penetapan alternatif strategi SWOT-IE dan QSPM

MANAJEMEN PROYEK

PASCASARJANA

INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER

Kuesioner wawancara wawancara penetapan alternatif strategi dengan SWOT-IE dan QSPM bagi para manajer unit bisnis perusahaan inspeksi

Kepada Yth. Bapak/Ibu ……..

Saya mahasiswa pascasarjana Institut Teknologi Sepuluh Nopember yang saat ini sedang mengerjakan penelitian yang membahas: **Penetapan Strategi Bisnis Perusahaan Inspeksi Pada Kegiatan Usaha Hulu Minyak dan Gas Bumi.**

Memohon kesediaan Bapak/Ibu untuk bersedia meluangkan sedikit waktu guna menjawab pertanyaan dalam wawancara ini yang nantinya akan saya butuhkan dalam melengkapi bahan penelitian saya.

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana minat dan respon responden dalam melihat hubungan SO, WO, ST, WT dalam memunculkan dan menetapkan alternatif strategi yang dikembangkan dari hasil yang didapatkan pada matriks IFE dan EFE. Dengan mengelaborasikan hasil plotting posisi masing-masing untit bisnis pada matriks IE, kemudian dielaborasi dengan matriks SWOT, kemudian memilih 2(dua) altenatif yang akan digunakan dalam menilai STAS pada matriks QSPM sebagai alternatif strategi utama.

Partisipasi dalam survei ini bersifat sukarela, dan saya menjamin kerahasiaannya. Nomor, nama, alamat dan berbagai informasi pribadi lainnya tidak akan saya serahkan ke pihak manapun. Saya ucapkan terima kasih atas kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktunya.

Hormat saya,

Contact Person:

Yogi Arie Wibowo (081310073606 / Email: yogi.ariewibowo@gmail.com)
Departemen Manajemen Teknologi
Fakultas Desain Kreatif dan Bisnis Digital
Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya

INFORMASI RESPONDEN

1. Nama Responden: …….
2. Status responden: (beri tanda ✓ pada kotak /kolom yang tersedia)

☐ Direksi Perusahaan

☐ Kepala Divisi/ Manajer Unit Bisnis

3. Unit Bisnis yang dijalankan: (beri tanda ✓ pada kotak /kolom yang tersedia)

☐ SID ☐ VID ☐ NDT ☐ OCTG

PETUNJUK UMUM TATA CARA PENGISIAN

1. Pewawancara menyajikan hasil data dari tahapan inputan IFE dan EFE pada wawancara 1 dan 2.
2. Responden mencocokkan faktor-faktor SO, WO, ST, WT kemudian memilih dan memasukkan alternatif-alternatif yang relevan sebagai solusinya pada keempat kuadran SWOT.
3. Dengan rekomendasi pada matriks IE, Responden memilih 2 strategi utama untuk kemudian dihitung nilai STAS nya pada QSPM untuk mendapatkan alternatif strategi terbaik yang diprioritaskan untuk dijalankan.
4. Alternatif strategi dengan skor paling tinggi mendapatkan preferensi utama manajer untuk dijalankan.
5. Bapak/Ibu dapat dipersilahkan untuk mencari, memilih dan memasukkan alternatif-alternatif yang relevan sebagai solusinya pada keempat kuadran SWOT untuk masing masing unit bisnis.
6. Untuk 2 alternatif terpilih yang akan dibawa ke QSPM diberi warna arsir/gelap.

	SWOT untuk SID / VID / NDT / OCTG		
	SO (Aggressive Strategies)		**WO (Conservative Strategies)**
1		1	
2		2	
3		3	
	ST (Competitive Strategies)		**WT (Defensive Strategies)**
1		1	
2		2	
3		3	

7. Dari hasil elaborasi SWOT-IE di atas, kemudian dilakukan perhitungan TAS untuk 2 alternatif terpilih. Faktor-faktor yang dihasilkan dari pengembangan IFE dan EFE disusun kembali dengan bobot yang identik dari hasil formulasi tahapan input sebelumnya. Kemudian berikan nilai AS *(Attractiveness Score)* 1, 2, 3, dan 4 untuk masing-masing faktor kunci yang relevan dan berhubungan saja. Nilai 1 = tidak atraktif, 2 = cukup atraktif, 3 = atraktif dan 4 = sangat atraktif. Faktor yang tidak relevan tidak perlu menerima skor TAS.
8. Kalikan bobot dengan nilai AS sehingga didapatkan skor TAS untuk masing-masing faktor.
9. Langkah terakhir hitung total skor TAS, skor tertinggi adalah strategi yang paling relevan untuk dijalankan. Berikut contoh ilustrasinya;

QSPM SID			ALTERNATIF STRATEGI			
			1		2	
			Alternative X		Alternative Y	
SW		**Weight**	AS	TAS	AS	TAS
S1	Factor A	0,09		0		0
W1	Factor B	0,07		0		0
OT		**Weight**	AS	TAS	AS	TAS
O1	Factor C	0,08		0		0
T1	Factor D	0,06		0		0
TOTAL				**0**		0