

DAFTAR ISI

Lembar Judul.....	i
Lembar Pengesahan	ii
Lembar Pernyataan.....	iii
Kata Pengantar	iv
Daftar Isi.....	vi
Daftar Tabel	ix
Daftar Gambar.....	x
Daftar Lampiran	xi
Intisari	xii
Abstract	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Pertanyaan Penelitian	10
1.4 Tujuan Penelitian.....	11
1.5 Manfaat Penelitian.....	11
1.6 Ruang Lingkup atau Batasan Penelitian.....	11
1.7 Sistematika Penulisan.....	11
1.7.1 Bab I Pendahuluan	12
1.7.2 Bab II Landasan Teori	12
1.7.3 Bab III Metode Penelitian.....	12
1.7.4 Bab IV Hasil Penelitian dan Pembahasan.....	12
1.7.5 Bab V Simpulan, Keterbatasan, dan Implikasi	12
BAB II LANDASAN TEORI	13
2.1 Konsep Strategi	13
2.2 Proses Manajemen Strategik	14
2.2.1 Penyusunan Visi, Misi, dan Tata Nilai	14
2.2.2 Menentukan Tujuan.....	14

2.2.3 Menyusun Strategi untuk Mencapai Tujuan.....	15
2.2.4 Mengimplementasikan Strategi	15
2.2.5 Mengevaluasi Kinerja dan Melakukan Tindakan Perbaikan	16
2.3 Strategi Bersaing	16
2.3.1 <i>A low-cost provider strategy</i>	16
2.3.2 <i>A broad differentiation strategy</i>	18
2.3.3 <i>A focused (or market niche) low-cost strategy</i>	18
2.3.4 <i>A focused (or market niche) differentiation strategy</i>	18
2.3.5 <i>A best-cost provider strategy</i>	19
2.4 Keunggulan Kompetitif	20
2.5 Five Forces Analysis	21
2.5.1 Persaingan antar Kompetitor dalam Industri	22
2.5.2 Ancaman Pendatang Baru.....	23
2.5.3 Ancaman Produk/Layanan Substitusi	23
2.5.4 Daya Tawar Suplier	24
2.5.5 Daya Tawar Pembeli.....	24
2.6 Analisis Sumber Daya dan Kapabilitas	24
2.6.1 Tangible Resources.....	24
2.6.2. Intangible Resources.....	25
2.6.3. Organizational Capabilities.....	26
2.7 VRIO Analysis	27
2.7.1 Bernilai (<i>Valuable</i>)	28
2.7.2 Langka (<i>Rare</i>).....	28
2.7.3 Sulit Ditiru (<i>Imitability</i>).....	28
2.7.4 Dapat dieksploitasi (<i>Organisation</i>).....	28
2.8 Analisis Lingkungan Umum	29
2.8.1 Politik.....	29
2.8.2 Ekonomi.....	29
2.8.3 Sosial	30
2.8.4 Teknologi.....	30
2.9 Key Success Factors	30

BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1 Desain Penelitian	32
3.2 Rerangka Analisis.....	32
3.3 Profil Pertamina.....	33
3.4 Subyek Penelitian	35
3.5 Instrumen Penelitian	36
3.6 Metode Pengumpulan Data	36
3.7 Metode Analisis Data	36
3.7.1. Analisis Eksternal	37
3.7.2 Analisis Internal.....	41
3.7.3 Formulasi Strategi Bersaing.....	45
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	46
4.1 Persaingan di industri BBM Ritel Non Subsidi.....	46
4.2 Misi Pertamina	48
4.3 Tata Nilai Pertamina.....	51
4.4 Tujuan Pertamina	51
4.5 Struktur Organisasi Perusahaan.....	52
4.6 Analisis Lingkungan Eksternal	52
4.6.1 Analisis Lingkungan Umum.....	53
4.6.2. Analisis Lingkungan Industri	64
4.6.3. Identifikasi Faktor Sukses Kunci.....	77
4.6.3. Analisis Kekuatan Kompetitif	79
4.7. Analisis Lingkungan Internal	82
4.7.1. Analisis Sumberdaya dan Kapabilitas	82
4.7.2. Analisa VRIO	92
4.8 Formulasi Strategi Bersaing Pertamina	93
BAB V SIMPULAN DAN SARAN.....	102
5.1 Simpulan.....	102
5.2 Saran.....	103
DAFTAR PUSTAKA	107
LAMPIRAN 1 TRANSKRIP WAWANCARA	109

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Jumlah Kuota BBM Subsidi Tahun 2015 per Badan Usaha	3
Tabel 1.2 Nilai Penjualan Produk Pertamina (dalam ribuan Rupiah)	6
Tabel 1.3 Jumlah Subsidi Bahan Bakar Minyak	8
Tabel 3.1 Weighted Competitive Strength Assesment Scores	41
Tabel 3.2 <i>Tangible Resources</i> Pertamina	42
Tabel 3.3 <i>Intangible Resources</i> Pertamina	43
Tabel 3.4 Kapabilitas Organisasional Pertamina	43
Tabel 3.5 Analisis VRIO	45
Tabel 4.1. Produk-produk BBM Non Subsidi	47
Tabel 4.2. Jumlah SPBU	47
Tabel 4.3. Pangsa Pasar BBM Ritel Non Subsidi	48
Tabel 4.4. Tabel Hasil Analisis PEST	63
Tabel 4.5 Penilaian Kekuatan Persaingan Antar Kompetitor	67
Tabel 4.6. Penilaian Kekuatan Ancaman Pendetang Baru	69
Tabel 4.7. Penilaian Kekuatan Ancaman Produk Substitusi	72
Tabel 4.8. Penilaian atas kekuatan Daya Tawar Pemasok	74
Tabel 4.9 Penilaian Kekuatan Daya Tawar Pembeli	76
Tabel 4.10. Penilaian Five Forces Industri BBM ritel Non Subsidi	77
Tabel 4.11 Penilaian Kekuatan Kompetitif	80
Tabel 4.12 Penilaian <i>Tangible Resources</i>	87
Tabel 4.13 Penilaian <i>Intangible Resources</i>	90
Tabel 4.14. Penilaian Kapabilitas Organisasional Pertamina	91
Tabel 4.15 Hasil Analisis VRIO	92

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Lingkungan Makro dan Mikro Eksternal yang Mempengaruhi Strategi Perusahaan	7
Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategik	14
Gambar 2.2. The Five Generic Competitive Strategies	17
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Retail Fuel Marketing PT Pertamina	52
Gambar 4.2. Grafik Penjualan BBM Non Subsidi Pertamina.....	65
Gambar 4.3 Nelson Complexity Index Kilang Pengolahan Pertamina.....	83
Gambar 4.4 Lokasi Kilang Pengolahan Pertamina	83
Gambar 4.5. Rerangka Penelitian dan Hasil Analisis	94

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN 1 TRANSKRIP WAWANCARA	109
--------------------------------------	-----