



UNIVERSITAS INDONESIA
ANALISIS PENCIPTAAN
NILAI KEUNGGULAN BERSAING DALAM
BISNIS RITEL BAHAN BAKAR MINYAK
(STUDI KASUS: PT A)

TESIS

DAVID HARYANTO
1006793214

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JUNI 2012



UNIVERSITAS INDONESIA
ANALISIS PENCIPTAAN
NILAI KEUNGGULAN BERSAING DALAM
BISNIS RITEL BAHAN BAKAR MINYAK
(STUDI KASUS: SPBU A)

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen

DAVID HARYANTO
1006793214

FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN MANAJEMEN PEMASARAN
JAKARTA
JUNI 2012

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : David Haryanto

NPM : 1006793214

Tanda Tangan :

Tanggal :



HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : David Haryanto
NPM : 1006793214
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Analisis Penciptaan Nilai Keunggulan Bersaing
dalam Bisnis Ritel Bahan Bakar Minyak (Studi
Kasus SPBU A)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : DR.Mohammad Hamsal

Tim Penguji : (Ketua)
: (Anggota)

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kehadirat Allah SWT, berkat rahmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan karya akhir ini. Karya akhir ini merupakan salah satu syarat untuk dapat menyelesaikan program studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Pada kesempatan ini saya ingin mengucapkan terima kasih kepada :

- 1) Allah SWT dan Nabi Besar Muhammad SAW yang telah memberikan pencerahan kepada umat manusia di dunia melalui kesempurnaan Islam.
- 2) Kedua Orang Tua yang telah membesarkan saya dengan baik dengan limpahan curahan kasih sayang, petuah-petuah bijak dan doa yang mulia buat bekal hidup saya di dunia dan akhirat.
- 3) Istriku tercinta, dr. Ammy Fahmy Myala yang telah memberikan dukungan do'a dan semangat ditengah kesibukannya menjalankan tugas mulia menyehatkan bangsa dan mempersiapkan calon penerus generasi *rabbani*.
- 4) Bapak Rhenald Kasali, Ph.D sebagai Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Indonesia.
- 5) Bapak Dr. Mohammad Hamsal yang telah membimbing dan mengarahkan saya dalam penyelesaian karya akhir ini.
- 6) Semua *Faculty Member* MM UI yang telah berbaik hati mentransfer ilmunya sehingga bisa bermanfaat bagi saya.
- 7) Semua karyawan MM UI dari Adpen, Perpustakaan, Lab KOM, Kemitraan, *Security* , dll yang telah membantu kelancaraan selama saya berkuliah di MM UI.
- 8) Buat adik-adik saya semoga bangga dengan kakakmu ini dan menjadi contoh yang baik buat engkau.
- 9) Buat teman-teman satu perjuangan bimbingan dengan Pak Hamsal, Yohanes Widi Sono dan Miga Raspda atas dukungan dan kerjasamanya.

- 10) Buat teman-teman angkatan 2010 II lainnya yang sudah ketemu di kelas F 101, KS 101 B, KS 101, dan PS 101 terima kasih juga telah membuka mata saya bahwa kelas F 101 itu memang paling aneh dibanding kelas-kelas anda-anda sekalian.
- 11) Buat Mas Bambang Edi Purwanto, Bang Benhard Parlindungan Sihombing dan Koko Budiman Susilo beserta tim yang sudah sabar menolong saya selama masa pengisian kuisioner dan mereferensikan responden terbaik.
- 12) Buat Sahabat-Sahabat saya dimanapun saya berada semoga sukses selalu untuk kalian.

Penulis berharap karya akhir ini dapat memberikan manfaat bagi para pembaca dan khususnya bagi peminat bisnis ritel bahan bakar di Indonesia. Penulis juga berharap adanya kajian yang lebih mendalam lagi untuk membahas nilai keunggulan kompetitif dari bisnis ritel bahan bakar di Indonesia ini sehingga dapat dimanfaatkan oleh semua pihak yang membutuhkannya.

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : David Haryanto

NPM : 1006793214

Program Studi : Magister Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Jenis karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

Analisis Penciptaan Nilai Keunggulan Bersaing dalam Bisnis Ritel Bahan Bakar Minyak (Studi Kasus SPBU A)

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal :

Yang menyatakan

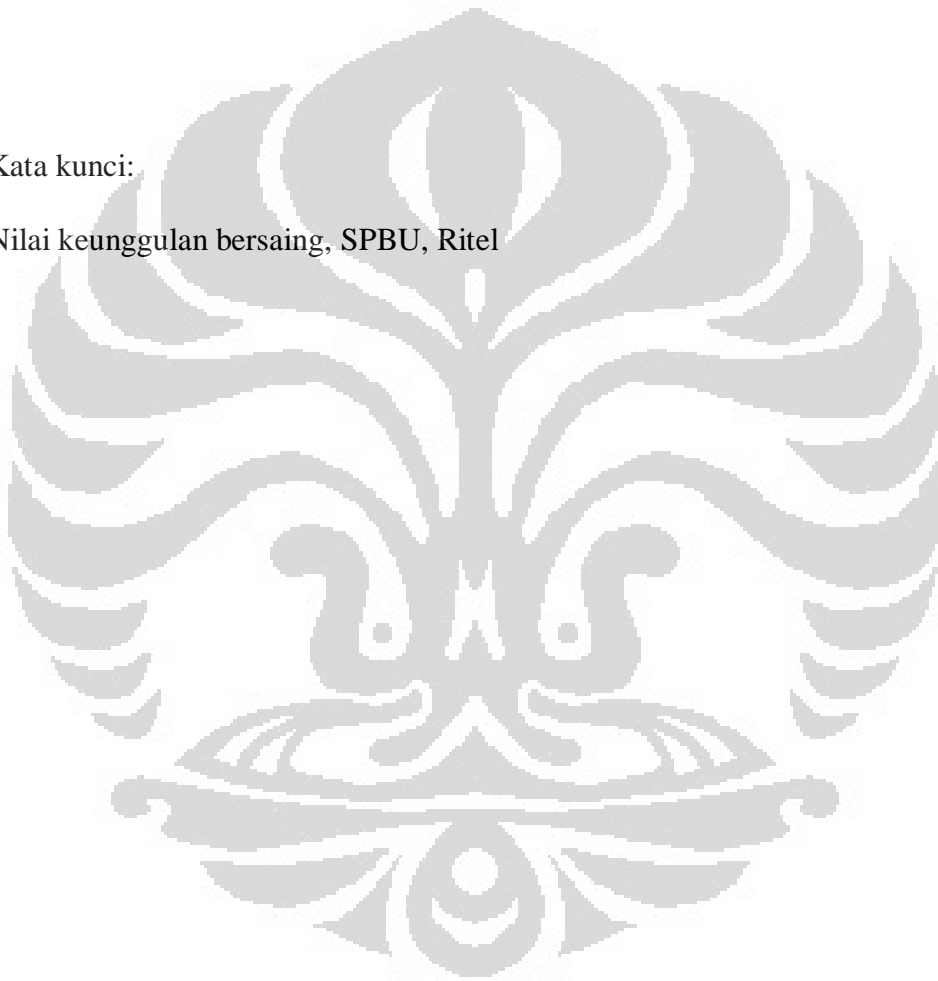
(David Haryanto)

ABSTRAK

Nama : David Haryanto
Program Studi : Magister Manajemen
Judul : Analisis Penciptaan Nilai Keunggulan Bersaing dalam Bisnis
Ritel Bahan Bakar Minyak (Studi Kasus SPBU A)

Kata kunci:

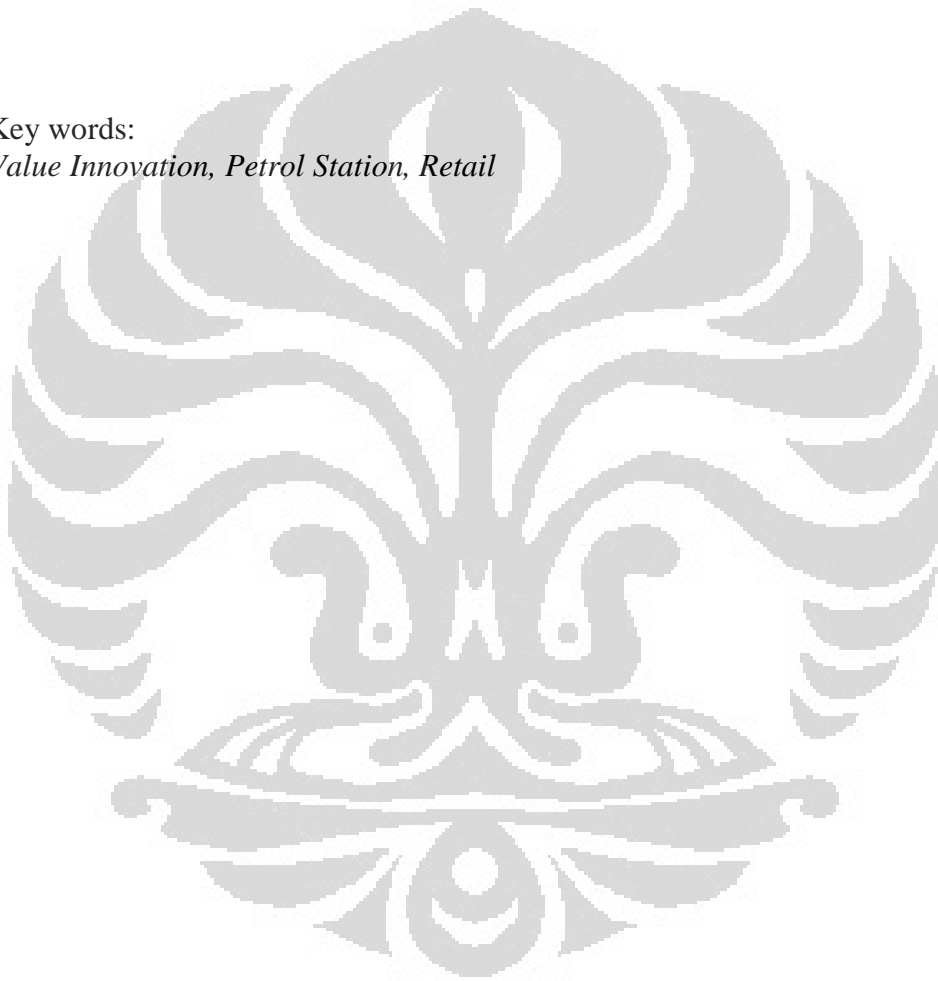
Nilai keunggulan bersaing, SPBU, Ritel



ABSTRACT

Name : David Haryanto
Study Program : Magister Management
Title : *Analysis of Value Innovation Creation on Petrol Station Business in Indonesia(Case Study : Petrol Station A).*

Key words:
Value Innovation, Petrol Station, Retail



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	vi
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS.....	vii
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR TABEL.....	xiii
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB 1.....	1
PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Permasalahan.....	3
1.3 Tujuan Penelitian.....	4
1.4 Metode Penelitian.....	4
1.5 Kerangka Teori.....	6
1.6 Sistematika Penulisan.....	6

BAB 2.....	8
LANDASAN KEPUSTAKAAN.....	8
2.1 Penciptaan Nilai.....	8
2.1.1 Pengertian Konsep Penciptaan Nilai.....	8
2.1.2 Prinsip Penciptaan Nilai.....	8
2.1.3 Desain Proses Penciptaan Nilai.....	9
2.2 Strategy Canvas.....	10
2.2.1 Pengertian <i>Strategy Canvas</i>	10
2.2.2 Komponen dari <i>Strategy Canvas</i>	11
2.2.3 Tujuan dari <i>Strategy Canvas</i>	12
2.3 Four Action Framework.....	12
2.3.1 Pengertian dari <i>Four Action Framework</i>	12.
2.3.2 Komponen dari <i>Four Action Framework</i>	13.
2.3.3 Tujuan dari <i>Four Action Framework</i>	14
BAB 3.....	15
GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN.....	15
3.1 Sejarah PT A.....	15
3.1.1 Masa Hindia Belanda.....	15
3.1.2 Masa Setelah Kemerdekaan.....	17
3.2 Profil PT A.....	17
3.3 Visi, Tujuan dan Nilai dari PT A.....	19
3.4 Struktur Organisasi.....	21
3.5 Layanan dan Fasilitas SPBU milik PT A.....	21
3.6 Keadaan Lingkungan dan Pesaing.....	22
3.6.1 Kebijakan Pemerintah Mengenai BBM Bersubsidi.....	22
3.6.2 Kondisi Persaingan.....	23
3.7 Kinerja PT A.....	27

BAB 4.....	29
ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	29
4.1 Analisa Hasil Survei Pelanggan Mengenai Pelayanan SPBU A	
Dibandingkan SPBU Pesaing.....	31
4.1.1 Motivasi Pengendara Untuk Mengunjungi SPBU A.....	31
4.1.2 Alasan Pengendara Memilih Bahan Bakar Merek A yang Dijual di SPBU A.....	35
4.1.3 Kelebihan SPBU A Dibandingkan dengan SPBU Pesaing.....	38
4.1.4 Alasan Para Pengendara Untuk Kembali Mengunjungi SPBU A.....	40
4.1.5 Kesan mengenai SPBU A yang Ingin Disampaikan oleh Pelanggan Kepada Orang Lain.....	43
4.1.6 Saran dan Masukan dari Pengendara agar SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik.....	46
4.2 Analisa Hasil Interview Mendalam dengan Pelanggan SPBU A.....	48
4.2.1 Hasil Ekplorasi Mengenai Motivasi Konsumen Mengunjungi SPBU A.....	49
4.2.2 Hasil Eksplorasi Mengenai Target Pembeli yang Menjadi Sasaran Pelayanan dari SPBU A.....	51
4.2.3 Hasil Eksplorasi Untuk Menggali Persepsi Pengendara Tentang Merek SPBU A Dibandingkan Dengan Merek SPBU Lainnya.....	52
4.2.4 Hasil Eksplorasi Mengenai Keunggulan Secara Fungsional Maupun Emosional Yang Mempengaruhi Pelanggan Mengunjungi SPBU A.....	54
4.2.5 Hasil Eksplorasi Mengenai Nilai Dan Kepribadian Yang Dipersepsikan Oleh Pelanggan Mengenai SPBU A dan SPBU Pesaing.....	55
4.2.6 Hasil Eksplorasi Mengenai Faktor Pembeda SPBU A Dibandingkan Dengan SPBU Pesaing.....	56

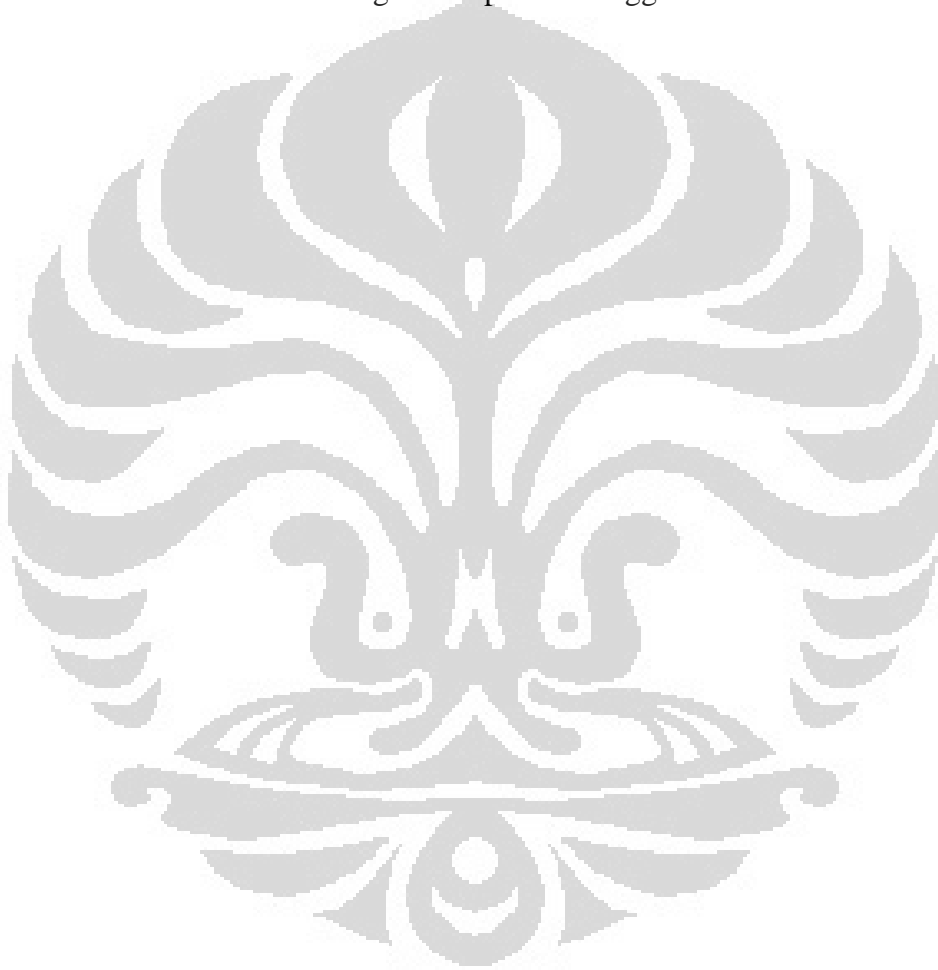
4.2.7 Deskripsi Singkat Dalam Satu Kalimat Mengenai Persepsi Pelanggan Terhadap SPBU A.....	58
4.3 Atribut Nilai dari SPBU A.....	59
4.4 <i>Strategy Canvas</i> dari SPBU A dan SPBU Pesaing.....	60
4.5 <i>Four Action Framework</i> dari SPBU A.....	61
BAB 5.....	62
KESIMPULAN DAN SARAN.....	62
5.1 Kesimpulan.....	62
5.2 Saran.....	65
DAFTAR REFERENSI.....	66



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 3.1. Tabel perkembangan jumlah SPBU di Indonesia.....	28
Tabel 4.1. Motivasi Pengendara Mobil Mengunjungi SPBU A.....	32
Tabel 4.2. Motivasi Pengendara Sepeda Motor Mengunjungi SPBU A.....	33
Tabel 4.3. Rata – Rata Motivasi Para Pengendara Sepeda Motor & Mobil Mengunjungi SPBU A.....	34
Tabel 4.4. Alasan Pengendara Mobil Memilih Bahan Bakar Merek A.....	36
Tabel 4.5. Alasan Pengendara Sepeda Motor Memilih Bahan Bakar Merek A...	37
Tabel 4.6. Rata-Rata Alasan Pengendara Mobil Dan Sepeda Motor Memilih Bahan Bakar Merek A	37
Tabel 4.7. Kelebihan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing Menurut Pengendara Mobil	39
Tabel 4.8. Kelebihan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing Menurut Pengendara Sepeda Motor	39
Tabel 4.9. Rata-Rata Kelebihan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing Menurut Pengendara Mobil dan Sepeda Motor	40
Tabel 4.10. Alasan Para Pengendara Mobil Ingin Kembali Lagi Mengunjungi SPBU A	41
Tabel 4.11. Alasan Para Pengendara Sepeda Motor Ingin Kembali Lagi Mengunjungi SPBU A	41
Tabel 4.12. Rata-Rata Alasan Para Pengendara Mobil Dan Sepeda Motor Ingin Kembali Lagi Mengunjungi SPBU A	42
Tabel 4.13. Hal Apa Yang Ingin Disampaikan Oleh Pengendara Mobil Kepada Rekan Mereka Mengenai SPBU A	43
Tabel 4.14. Hal Apa Yang Ingin Disampaikan Oleh Pengendara Sepeda Motor Kepada Rekan Mereka Mengenai SPBU A	44
Tabel 4.15. Hal Apa Yang Ingin Disampaikan Oleh Pengendara Mobil Dan Sepeda Motor Kepada Rekan Mereka Mengenai SPBU A	45

Tabel 4.16. Saran dan Masukan dari Pengendara Mobil agar SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik	46
Tabel 4.17. Saran dan Masukan dari Pengendara Sepeda Motor agar SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik	47
Tabel 4.18. Saran dan Masukan dari Pengendara Mobil dan Sepeda Motor Agar SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik	48
Tabel 4.19. Atribut Nilai Yang Terdapat Pada SPBU A	59
Tabel 4.20 . Atribut Nilai Yang Diharapkan Pelanggan Pada SPBU A	59

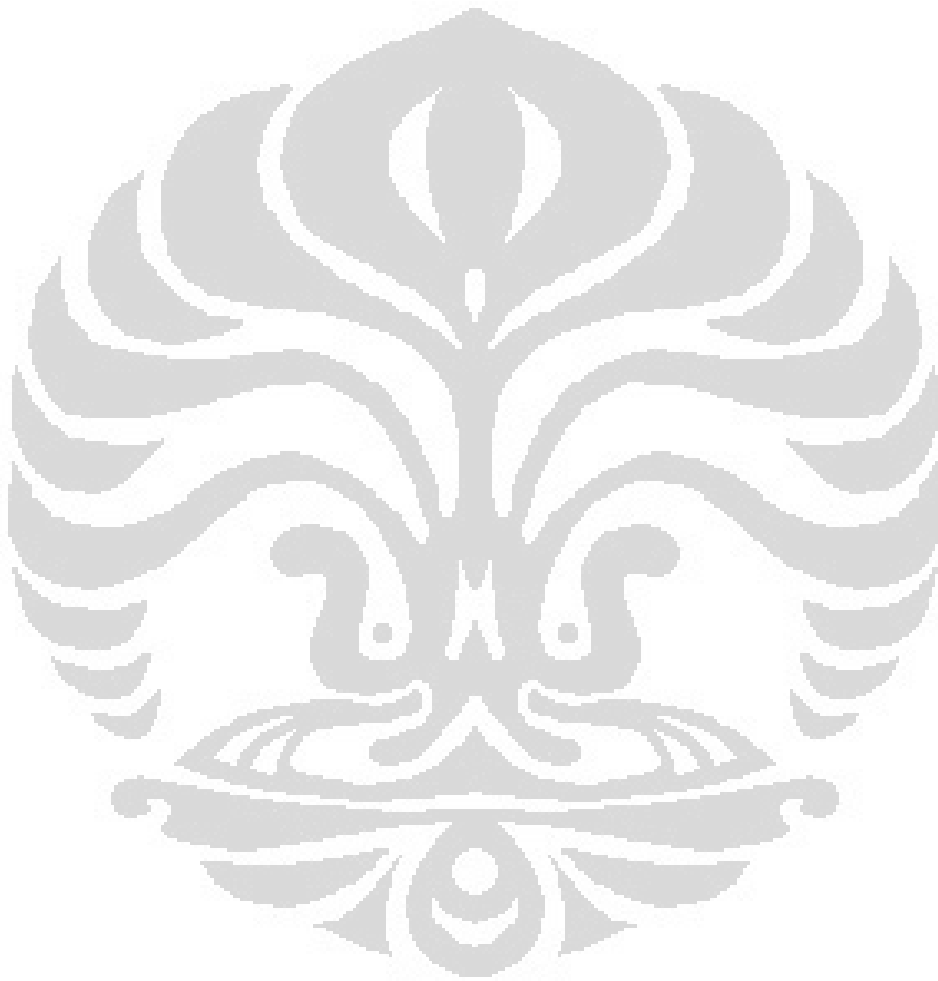


DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 0.1 Grafik Subsidi BBM tahun 2004-2011	1
Gambar 0.2 Model Penciptaan Nilai dari <i>Blue Ocean Strategy</i>	6
Gambar 2.1 Proses Penciptaan Nilai dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	9
Gambar 2.2 <i>Strategy canvas</i> dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	11
Gambar 2.3 <i>Four Action Framework</i> dalam <i>Blue Ocean Strategy</i>	13
Gambar 3.1 Struktur organisasi PT A	21
Gambar 4.1 Alur Pengalaman Berbelanja di Industri Retail Bahan Bakar	30
Gambar 4.2. <i>Strategy Canvas</i> Industri Ritel BBM (SPBU)	59
Gambar 4.3. Model <i>Four Action Framework</i> SPBU A	60

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1.....	68
Lampiran 2.....	69



BAB 1

PENDAHULUAN

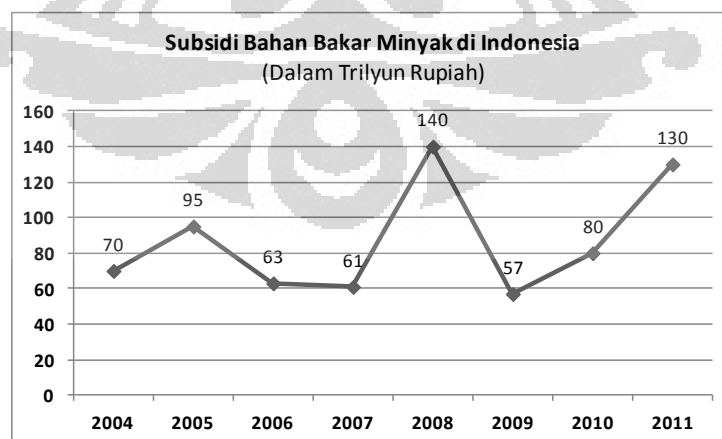
1.1 Latar Belakang

Deregulasi sektor migas telah diluncurkan oleh pemerintah berdasarkan UU Migas No. 22 tahun 2011 telah membuka peluang kepada sektor swasta, baik perusahaan domestik maupun internasional untuk menjalankan kegiatan hulu sampai dengan hilir di sektor migas Indonesia.

Amanah konstitusi ini dimanfaatkan oleh para pemain internasional untuk merambah sektor hilir domestik dengan mengoperasikan SPBU swasta sejak tahun 2005. Dalam perkembangannya, SPBU swasta ini telah melayani konsumen BBM ritel di area Jabodetabek, Bandung, Surabaya dan Medan dengan menjual produk BBM non subsidi beroktan 92,95 dan diesel dengan kadar sulfur 5000 ppm.

Seiring dengan semakin membengkaknya subsidi BBM yang dikeluarkan oleh pemerintah dalam kurun waktu 2004-2011, peranan SPBU swasta memang diperlukan untuk membatasi penggunaan BBM bersubsidi melalui perluasan pendistribusian BBM non subsidi di seluruh Indonesia.

Gambar 1.1 Grafik Subsidi BBM tahun 2004-2011



Gambar 1.2. Grafik Subsidi BBM tahun 2004-2011

Sumber : Hasil Olahan Penulis

Beroperasinya SPBU swasta di Indonesia ini memang layak dicermati kehadirannya, hal ini telah membuat dinamika baru dalam industri ritel BBM yang selama lebih dari 40 tahun dikuasai oleh Pertamina sebagai satu-satunya operator penyaluran BBM bersubsidi maupun non subsidi didalam negeri. Beberapa aspek keunggulan operasional yang ditunjukkan oleh SPBU swasta ini telah berhasil menarik perhatian para pengendara dalam negeri Indonesia, khususnya yang berdomisili di Jakarta, Surabaya, Bandung dan Medan untuk menggunakan BBM non subsidi yang dijual oleh SPBU swasta tersebut.

Aspek-aspek keunggulan operasional yang ditunjukkan oleh SPBU swasta ini merupakan pelaksanaan dari standar-standar internal perusahaan dan sistem kontrol yang berkelanjutan yang telah dijalankan pada beberapa pasar regional maupun internasional dimana SPBU swasta ini telah beroperasi.

Penelitian ini difokuskan untuk membahas beberapa aspek keunggulan operasional SPBU swasta yang dapat meningkatkan kemampuan bersaing SPBU tersebut dalam menghadapi persaingan terbuka dengan sesama SPBU swasta dan juga SPBU pemerintah pada saat ini. Sudut pandang yang digunakan dalam pembahasan karya akhir ini adalah menganalisa strategi bersaing melalui keunggulan operasional dari SPBU swasta A dengan pendekatan teori *Blue Ocean Strategy*.

Teori ini menjelaskan bahwa sebuah perusahaan dapat terus unggul dari sisi keuangan dan operasional dalam jangka waktu yang lama apabila telah berhasil keluar dari arena persaingan tradisional yang dikenal dengan *Red Ocean* dan mampu menciptakan arena baru yang dikenal dengan *Blue Ocean*, dimana perusahaan berhasil menciptakan permintaan baru untuk produk atau jasa dan bukan hanya sekedar mengisi permintaan konsumen yang telah ada. Dalam arena *Blue Ocean*, perusahaan juga mampu mendikte pasar yang baru tercipta sehingga membuat persaingan menjadi tidak relevan dan sulit dikuasai oleh para pemain pasar lainnya (Kim and Maugborne, 2005).

Keberadaan SPBU A yang merupakan SPBU swasta pertama yang hadir di Indonesia sejak tahun 2005 telah berhasil menarik minat para konsumen BBM ritel domestik untuk membeli produk BBM non-subsidi yang ditawarkan, walaupun dalam kisaran harga yang kompetitif dari BBM bersubsidi atau BBM

Universitas Indonesia

non subsidi yang ditawarkan oleh SPBU pemerintah maupun SPBU swasta lainnya. SPBU A telah berhasil menciptakan permintaan baru yang menasar para pengguna BBM bersubsidi maupun BBM non subsidi dengan mengedepankan keunggulan operasional yang berbeda dan dapat dirasakan oleh konsumen ritel BBM saat ini. Aspek keunggulan operasional ini merupakan ciri khas dari SPBU A dan berusaha diadopsi oleh para pesaing lainnya dalam melayani ceruk konsumen dalam pasar BBM non-subsidi ini.

Kemudahan akses dan fasilitas, kenyamanan bertransaksi, pelayanan prima dan akurasi penghitungan merupakan atribut utama dalam industri ritel BBM yang dapat menarik minat konsumen dari berbagai latar belakang penghasilan walaupun dengan penawaran harga ritel BBM yang bervariasi (Al-Bassir, 1988). Aspek-aspek inilah yang telah ditunjukkan oleh SPBU A dalam operasional kesehariannya sehingga dapat menciptakan permintaan baru dan membuat ceruk baru dalam pasar ritel BBM.

Dalam menumbuhkan pasar yang baru tercipta tersebut, SPBU A menjalankan beberapa pendekatan pengembangan pasar dengan melakukan 3 pendekatan yaitu : pendefinisian yang jelas mengenai konsumen dan pesaing, penciptaan keinginan dan kemampuan yang baru dari konsumen yang telah ada dan juga pemenuhan permintaan dari ceruk pasar yang telah diciptakan secara berkelanjutan (Joshi dan Bang, 2008).

1.2 Permasalahan

Berdasarkan uraian diatas, penelitian ini akan menjadikan SPBU A dan konsumennya sebagai objek penelitian untuk menjawab beberapa pertanyaan berikut ini:

1. Aspek-aspek operasional apa saja yang membuat konsumen tertarik untuk mengunjungi SPBU A, terutama ketika membeli BBM non subsidi?
2. Dimanakah ciri khas pembeda antara SPBU A dengan pesaingnya yang dalam penentuan keputusan pembelian BBM non subsidi?
3. Adakah hubungan antara aspek-aspek operasional dan ciri khas pembeda SPBU A tersebut dalam menciptakan nilai keunggulan bersaing dari SPBU A itu sendiri?

Universitas Indonesia

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan diatas, penelitian ini bertujuan untuk :

1. Memberikan analisa yang terstruktur mengenai proses penciptaan nilai keunggulan bersaing SPBU A yang tercipta dari keterkaitan antara aspek - aspek operasional dan ciri khas pembeda dari SPBU A tersebut.
2. Memberikan saran pemecahan masalah yang dapat meningkatkan daya saing SPBU A dalam menghadapi persaingan di pasar BBM ritel domestik.

1.4 Metode Penelitian

Untuk mendapatkan hasil yang diharapkan dan optimal, maka penelitian disusun sebagai berikut :

1. Sifat penelitian

Penelitian bersifat *explanatory research*, karena penulis berusaha untuk memberikan penjelasan tentang mengapa dan bagaimana suatu aspek operasional dan ciri khas pembeda dari objek penelitian dapat saling berhubungan dalam menciptakan nilai keunggulan bersaing.

2. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Hal ini disebabkan karena penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang proses penciptaan nilai keunggulan bersaing dalam SPBU A.

3. Metode pengumpulan data

• Data Primer

Untuk mendapatkan data primer, penulis melakukan studi lapangan, yaitu teknik pengumpulan data dengan cara mengadakan penelitian langsung pada perusahaan yang menjadi objek penelitian. Adapun cara yang dilakukan adalah dengan menyebarkan kuesioner dan mengadakan wawancara mendalam.

Teknik wawancara mendalam dilakukan untuk mengumpulkan data mengenai persepsi peserta terhadap sesuatu. Kuesioner ditujukan untuk

mengkonfirmasi kesesuaian persepsi yang didapat dari peserta wawancara dengan persepsi responden pada umumnya.

Peserta wawancara mendalam adalah konsumen loyal SPBU A yang telah memiliki frekuensi pembelian rutin BBM non subsidi di SPBU A pada setiap minggunya, minimal selama 1 tahun. Sedangkan responden yang menjawab kuesioner adalah konsumen tidak memiliki frekuensi pembelian rutin BBM non subsidi di SPBU A dalam 3 bulan terakhir.

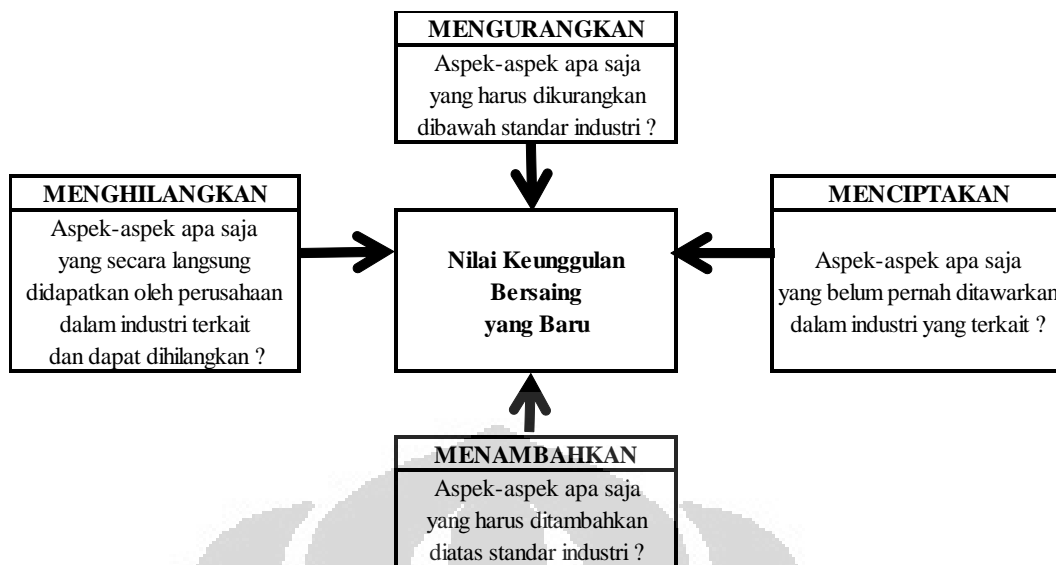
- **Data Sekunder**

Untuk mendapatkan data sekunder, penulis melakukan studi kepustakaan, yaitu kegiatan mengumpulkan data dari berbagai literatur, baik dari perpustakaan maupun dari tempat lain yang berhubungan dengan penciptaan nilai keunggulan bersaing.

Untuk menganalisa proses penciptaan nilai keunggulan bersaing bersaing dari studi kasus SPBU A, kasus maka dari data-data yang dikumpulkan akan dianalisa dengan menggunakan model *Value Innovation* dari *Blue Ocean Strategy* guna mengetahui posisi perusahaan terhadap kompetitor, aspek operasional apa saja yang telah ditawarkan secara umum kepada konsumen dalam industri serta beberapa aspek operasional lainnya yang diinginkan konsumen tetapi belum ditawarkan oleh perusahaan dalam industri tersebut.

1.5. Kerangka Teori

Kerangka teori yang digunakan dalam menganalisa aspek keunggulan operasional pada studi kasus SPBU A adalah *Value Innovation* dari *Blue Ocean Strategy* sebagai berikut :



Gambar 1.2 Model Penciptaan Nilai dari *Blue Ocean Strategy*

Sumber : Kim and Maugborne, *Blue Ocean Strategy* (2005)

1.6. Sistematika Penulisan

Penyusunan penulisan ini dilakukan dengan sistematika sebagai berikut :

BAB 1 Pendahuluan

Berisi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 Landasan Kepustakaan

Berisi studi literatur yang menyampaikan landasan teori yang berkaitan dengan analisa yang dilakukan pada penulisan ini, terutama tentang model yang dipakai dalam menganalisa proses penciptaan keunggulan nilai keunggulan bersaing.

BAB 3 Gambaran Umum Perusahaan

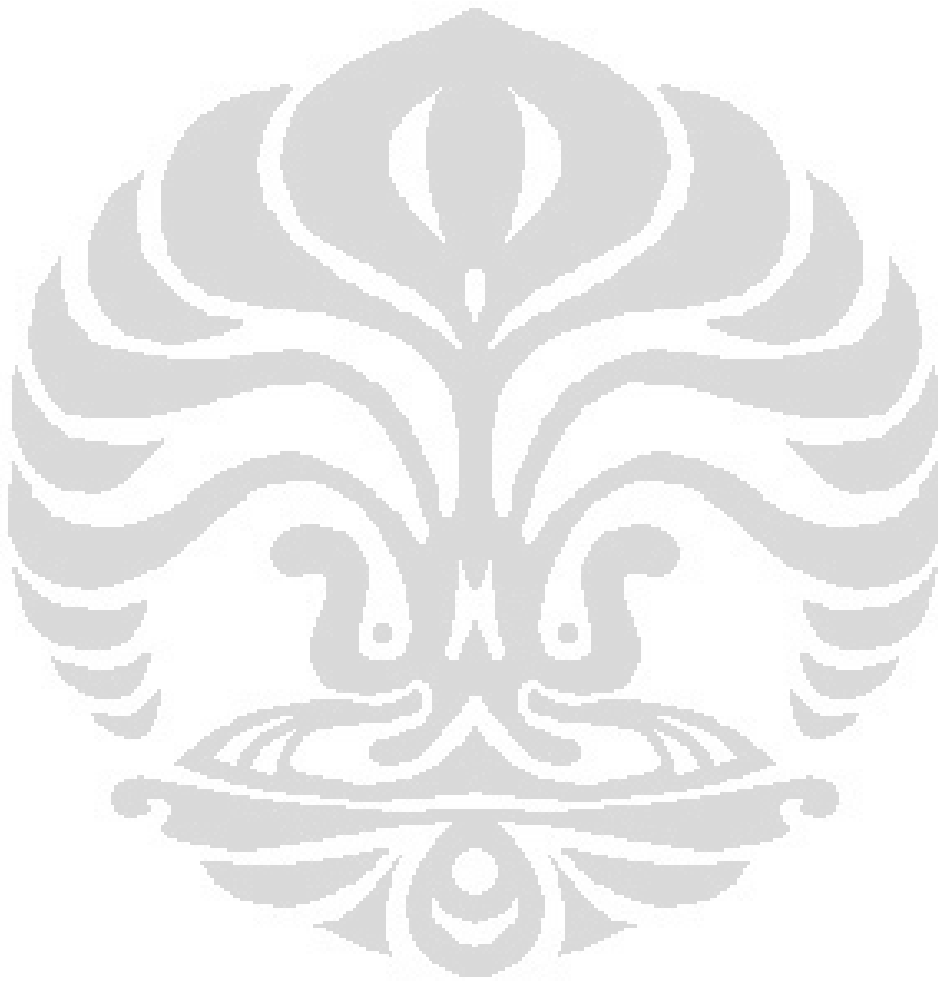
Berisi latar belakang dari masing-masing perusahaan yang bergerak dalam industri ritel bahan bakar minyak di Indonesia.

BAB 4 Analisis dan Pembahasan

Berisi analisa proses penciptaan nilai keunggulan bersaing dari SPBU A berdasarkan hasil survei dan wawancara mendalam dengan menggunakan kerangka kerja *Strategy Canvas* dan *Value Innovation*.

BAB 5 Kesimpulan dan Saran

Simpulan dan saran umum dari hasil penelitian yang akan menjawab permasalahan untuk mencapai tujuan dan manfaat penelitian. Serta usulan penelitian berikutnya yang belum tercakup dalam penelitian ini.



Universitas Indonesia

BAB 2 LANDASAN KEPUSTAKAAN

2.1 Penciptaan Nilai

2.1.1 Pengertian Konsep Penciptaan Nilai

Konsep *Value Innovation* atau penciptaan nilai merupakan bagian dari *Blue Ocean Strategy* yang memfokuskan pada penciptaan pasar baru dari persaingan yang telah ada.

Definisi dari *Value Innovation* atau penciptaan nilai menurut Kim dan Maugborne (2005), adalah “*Focus on making the competition irrelevant by creating a leap in value for buyers and your company, thereby opening up and uncontested market space*” (hal. 30). Secara lebih lanjut, proses penciptaan nilai ini dapat didefinisikan juga sebagai “*New way of thinking about and executing strategy that result in the creation of a blue ocean and a break from the competition by pursuing differentiation and low cost simultaneously*” (hal. 40).

Tujuan dari proses penciptaan nilai ini adalah keunggulan bersaing dari suatu perusahaan didalam industri yang sama untuk jangka waktu yang panjang. Sedangkan menurut Kotler, Kartajaya dan Setiawan (2010), perusahaan yang dapat menggabungkan nilai yang telah tercipta dengan strategi pemasaran yang handal akan menjadikan perusahaan tersebut memiliki kepribadian, tujuan dan kontribusi yang jelas bagi para pelanggannya.

2.1.2 Prinsip Penciptaan Nilai

Proses penciptaan nilai dari strategi *Blue Ocean* ini memfokuskan pada :

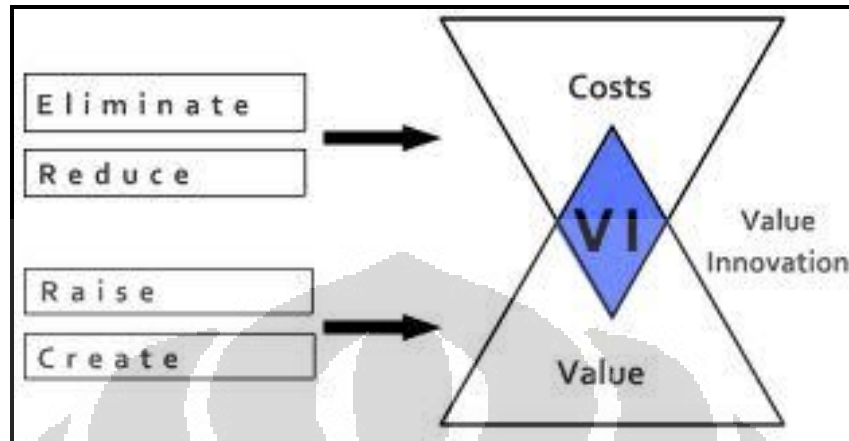
- **Pengurangan Biaya**

Proses ini berfokus untuk mengurangi dan menghilangkan beberapa aspek utama yang dimiliki oleh setiap perusahaan dalam industri yang sama.

- **Menciptakan atau meningkatkan nilai**

Meningkatkan beberapa aspek utama yang telah ditawarkan terlebih dahulu oleh perusahaan dan juga menciptakan beberapa aspek utama lainnya yang belum ditawarkan oleh para pemain dalam industry. Secara

ringkas. Proses penciptaan nilai ini dapat digambarkan dalam bagan berikut ini:



Gambar 2.1 Proses Penciptaan Nilai dalam *Blue Ocean Strategy*

Sumber : Kim and Maugborne, *Blue Ocean Strategy* (2005)

Apabila perusahaan berhasil memadukan proses penghematan biaya dan penciptaan nilai untuk produk dan pelayanan yang ditawarkan, maka perusahaan tersebut dapat menciptakan kondisi persaingan yang tidak relevan bagi perusahaan lainnya didalam industri yang sama.

2.1.3. Desain Proses Penciptaan Nilai

Proses penciptaan nilai dapat dihasilkan dari 2 pendekatan sistematis berikut ini :

1. *Strategy Canvas*

Merupakan metode untuk menganalisa kondisi terkini dari perusahaan dibandingkan dengan perusahaan sejenis dalam industri yang sama. Selain itu, *Strategy canvas* juga merupakan metode untuk mendiagnosa kekurangan dan menciptakan rencana aksi dalam penciptaan nilai dari sebuah perusahaan.

Strategy canvas dapat memberikan gambaran sebagai berikut:

- Dimanakah posisi perusahaan didalam industri yang memiliki kesamaan fokus investasi?

- Aspek-aspek apa saja yang dimiliki oleh semua perusahaan yang bersaing dalam menawarkan produk atau pelayanan yang sama?
- Hal-hal apa saja yang sama-sama dirasakan oleh para pelanggan dari perusahaan yang bersaing didalam industri yang sama?

2. *Four Action Framework*

Merupakan sebuah pendekatan sistematis untuk memetakan berbagai komponen yang berkontribusi dalam proses penciptaan nilai didalam suatu perusahaan.

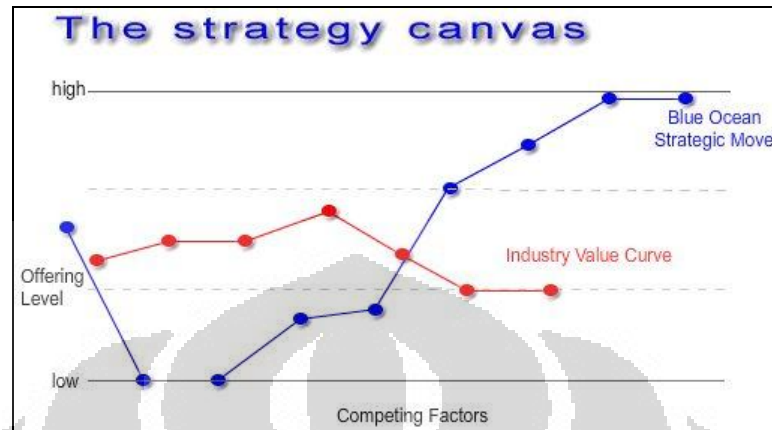
Four action framework bertujuan untuk mengevaluasi berbagai aspek-aspek pendukung dan penghambat dalam suatu perusahaan untuk menciptakan suatu nilai keunggulan bersaing.

2.2. *Strategy Canvas*

2.2.1. *Pengertian Strategy Canvas*

Strategy canvas merupakan metode yang digunakan untuk menganalisa posisi perusahaan dalam kondisi persaingan terkini. Hasil analisa yang didapatkan merupakan masukan untuk menciptakan rencana perbaikan yang memasukkan proses penciptaan nilai sebagai keunggulan kompetitif dari perusahaan didalam industry yang terkait.

Secara ringkas, *strategy canvas* dapat divisualisasikan dalam bagan berikut ini :



Gambar 2.2 *Strategy Canvas* dalam *Blue Ocean Strategy*
 Sumber : Kim and Maugborne, *Blue Ocean Strategy* (2005)

2.2.2. Komponen dari *Strategy Canvas*

Analisa yang menggunakan pendekatan *strategy canvas* harus mempertimbangkan 3 komponen utama dalam proses penciptaan nilai yaitu:

- **Fokus**

Perusahaan harus memfokuskan proses penciptaan nilai berdasarkan landasan strategi yang jelas dan tepat. Strategi ini menjadi acuan utama perusahaan untuk menciptakan nilai yang kompetitif untuk menghasilkan daya saing yang unggul dalam jangka panjang.

- **Perbedaan yang nyata**

Perusahaan yang menawarkan aspek keunggulan yang serupa kepada target konsumen yang sama dapat dikategorikan ke dalam kelompok yang sama. Dalam kelompok ini, perusahaan cenderung bersikap reaktif atas kondisi persaingan yang terjadi.

Sedangkan perusahaan yang bersifat proaktif terhadap persaingan berusaha menciptakan dan memberikan aspek keunggulan kepada konsumen diatas rata-rata dari sektor industri.

- **Semboyan yang tepat dan menarik perhatian**

Strategi yang mendasari proses penciptaan nilai yang berbeda dari suatu perusahaan harus dapat dikomunikasikan melalui semboyan yang dapat menarik perhatian konsumen. Semboyan ini mewakili dari nilai-nilai perusahaan dan mencerminkan proses transformasi nilai ini kepada konsumennya.

2.2.3. Tujuan dari *Strategy Canvas*

Pendekatan *strategy canvas* bertujuan untuk :

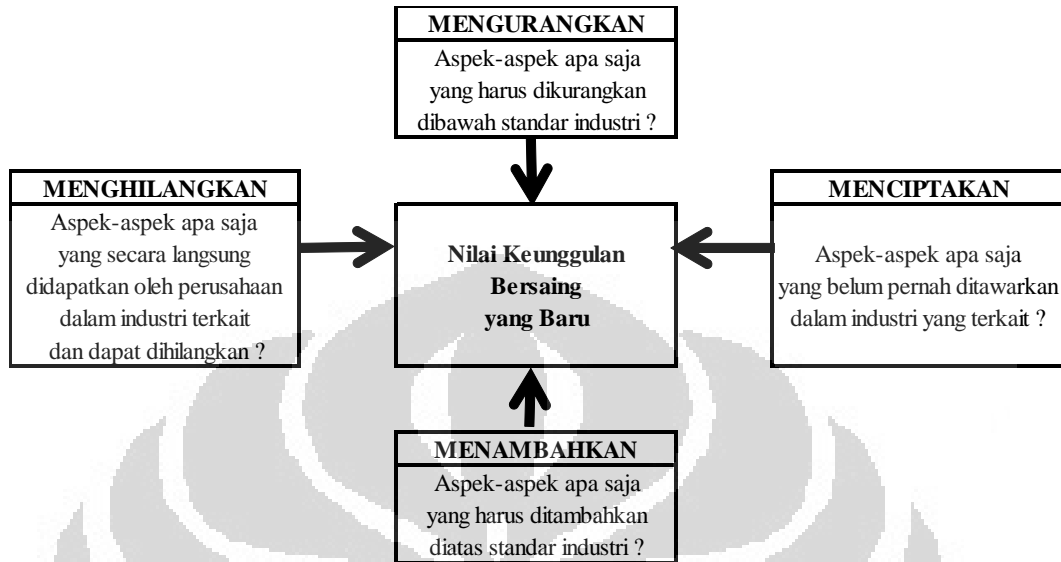
- Memetakan dan membandingkan nilai-nilai apa saja yang ditawarkan oleh pesaing dengan apa yang ditawarkan oleh perusahaan.
- Mengurutkan pengalaman pelanggan atau konsumen terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan dibandingkan dengan produk pesaing.
- Menganalisa kesenjangan yang tercipta antara nilai-nilai yang ditawarkan oleh perusahaan dan pesaing.

2.3. *Four Action Framework*

2.3.1. Pengertian dari *Four Action Framework*

Four action framework merupakan pendekatan lanjutan yang dilakukan berdasarkan hasil analisa dari *strategy canvas*. Pendekatan ini yang memberikan pedoman dan prioritas terperinci mengenai proses penciptaan nilai dalam suatu perusahaan.

Secara ringkas, *four action framework* dapat divisualisasikan dalam gambar berikut ini :



Gambar 2.3 *Four Action Framework* dalam *Blue Ocean Strategy*

Sumber : Kim and Maugborne, *Blue Ocean Strategy* (2005)

2.3.2. Komponen dari *Four Action Framework*

Komponen utama dari *four action framework* adalah:

- **Proses Pengurangan (*Reduce*)**

Melakukan analisa mengenai aspek-aspek apa saja yang perlu dikurangkan atau dihilangkan dalam menawarkan suatu produk atau pelayanan dikarenakan hal tersebut berada dibawah standar industri yang berlaku.

- **Proses penghilangan (*Eliminate*)**

Melakukan analisa mengenai aspek-aspek apa saja yang sudah secara alami atau dengan sendirinya terdapat didalam industri tersebut .

- **Proses peningkatan (*Raise*)**

Melakukan analisa mengenai aspek-aspek apa saja yang perlu ditingkatkan diatas standar industry yang berlaku.

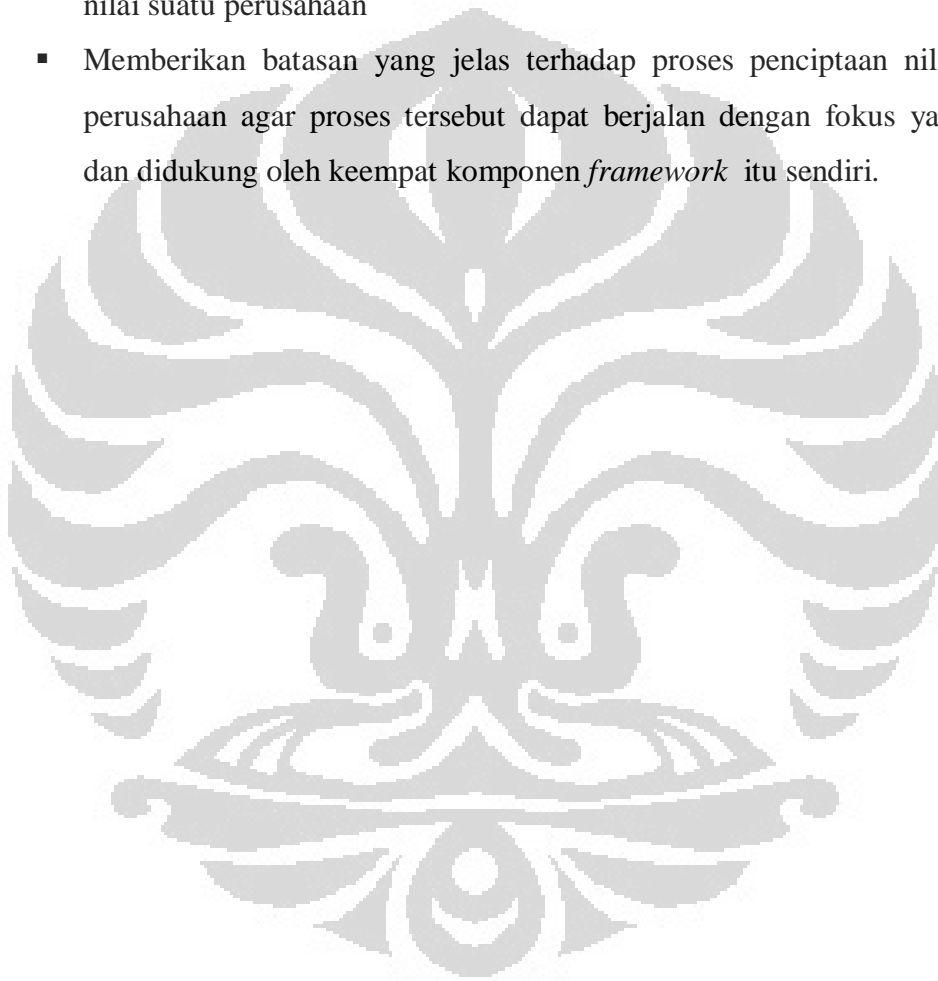
- **Proses penciptaan (*Create*)**

Melakukan analisa mengenai aktor-aspek apa saja yang perlu diciptakan oleh perusahaan, dimana pesaing tidak memilikinya.

2.3.3. Tujuan dari *Four Action Framework*

Tujuan dari *four action framework* adalah:

- Memetakan aspek penghambat dan pendukung dalam proses penciptaan nilai suatu perusahaan
- Memberikan batasan yang jelas terhadap proses penciptaan nilai suatu perusahaan agar proses tersebut dapat berjalan dengan fokus yang jelas dan didukung oleh keempat komponen *framework* itu sendiri.



BAB 3

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

3.1. Sejarah PT A

Perusahaan A merupakan perusahaan energi internasional yang telah beroperasi selama lebih dari 100 tahun di 104 negara. Perusahaan A memiliki kegiatan yang terintegrasi dari hulu ke hilir di dalam bidang perminyakan, gas dan juga energi yang terbarukan. Saat ini, perusahaan A merupakan salah satu perusahaan energy terintegrasi terbesar didunia yang dikategorikan dalam *oil super major* antara ExxonMobil, BP, Chevron dan Total.

3.1.1 Masa Hindia Belanda (1880 – 1910)

Perusahaan A memulai aktifitasnya di Indonesia sejak tahun 1884 pada saat seorang petani tembakau asal Jawa bernama Aeilko Jans Zijklert berhasil menemukan sumur minyak pertamanya di pantai timur Sumatera. Atas dukungan dari Sultan langkat, Zijklert berhasil menggali minyak dari sumur pertamanya di Desa Telaga Said, Pangkalan Brandan, Sumatera Utara. Dari sumur pertama inilah, produksi kerosene pertama kali dihasilkan dari bumi Indonesia.

Pada tahun 1890, produksi kerosene diteruskan dengan menggali sumur berikutnya yaitu Telaga Tunggal No.1 yang masih terletak pada area konsesi Telaga Said. Untuk lebih mengembangkan bisnisnya, Zijklert mendirikan *Provincial Sumatra Petroleum Company* dan pada tanggal 16 Juni 1890 perusahaan ini secara resmi telah didaftarkan di The Hague, Belanda dengan nama *Royal Dutch Company for the Working of Petroleum Wells in the Dutch Indies*

Pasca meninggalnya Zijklert pada tanggal 27 Desember 1890, tugas pencarian ladang minyak baru dan pengembangan perusahaan diteruskan oleh rekannya yang bernama De Gelder. De Gelder mendirikan kantor administrasi perusahaan pertama di Pangkalan Brandan dan juga membangun fasilitas logistik di daerah Pangkalan Susu untuk menangani pengiriman melalui laut. Pada tahun 1898, *Royal Dutch* telah menyelesaikan pembangunan fasilitas penyimpanan dan pengiriman minyak pertama di daerah Pangkalan Susu, Sumatera Utara.

Pada tahun 1897 *A Transport dan Trading Company Ltd* juga menemukan ladang minyak di daerah Kalimantan Timur dan pada tahun 1899 mendirikan kilang penyulingan minyak berskala kecil di Kota Balikpapan, Kalimantan Timur.

Pada awal abad ke 20, minyak mentah telah ditemukan di daerah Sumatera Utara, Sumatera Selatan, Sumatra Tengah, Jawa Timur dan Kalimantan Timur. Kilang pengolahan minyak juga telah didirikan di daerah tersebut. Pada saat itu, ada 18 perusahaan eksplorasi dan produksi minyak yang beroperasi di Indonesia.

Pada tahun-tahun pertama di abad ke 20 ini, ada dua perusahaan minyak yang muncul sebagai pemimpin pasar di Eropa yaitu *Royal Dutch* yang unggul di bagian produksi dan penyulingan minyak dan A dalam transportasi dan pemasaran. Perusahaan A sendiri secara resmi didirikan pada tahun 1897 oleh Marcus Samuel, seorang berkebangsaan Inggris yang juga memperdagangkan kerang dan rempah-rempah dari Indonesia.

Pada tahun 1902 A dan *Royal Dutch* membentuk perusahaan patungan untuk menangani pengiriman dan pemasaran minyak dari kedua perusahaan tersebut. Pada tanggal 24 Februari 1907, perusahaan gabungan yang bernama *Royal Dutch A Group of Companies* dibentuk dan segera dikenal di seluruh dunia dengan nama A.

Pada tahun 1910, aktifitas bisnis Adi Indonesia telah beberapa kali berpindah tangan ke perusahaan lain sampai akhirnya dibeli oleh *The Dordtsche Petroleum Mij* pada tanggal 24 Juni 1911.

3.1.2. Masa Setelah Kemerdekaan (1960-2005)

Setelah aktif di Indonesia sejak 1960-an dan memfokuskan aktifitasnya dalam kegiatan Hilir perminyakan seperti menjual bahan bakar secara eceran maupun kepada konsumen perusahaan, menyediakan pelumas untuk industri, kendaraan berSepeda motor dan transportasi laut serta menjual produk aspal dan turunannya. Pada saat ini, kantor pusat PT A berada di Jakarta.

Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya di sektor Hilir, PT A melayani segmen perusahaan maupun perorangan. PT A mengelola operasi bisnis yang mencakup pemasaran dan perdagangan bahan bakar, pelumas dan aspal secara langsung maupun melalui distributor yang ditunjuk.

Pada tahun 2005, PT A mencatat tonggak baru dalam sejarah industri ritel BBM ditanah air dengan pembukaan SPBU swasta pertama di daerah Lippo Karawaci, Tangerang. PT A adalah perusahaan minyak internasional pertama yang meramaikan bisnis ritel bahan bakar di Indonesia setelah 40 tahun dikuasai oleh perusahaan pemerintah.

PT A berkomitmen untuk terus mengembangkan bisnis di Indonesia, terutama untuk mencari peluang eksplorasi minyak dan gas bumi serta berencana untuk mengembangkan bisnisnya secara signifikan di sektor hulu.

3.2. Profil PT A

PT A merupakan sayap operasional dari perusahaan energi internasional yang berkantor pusat di London, PT A sepenuhnya dimiliki oleh *holding company* yang berafiliasi ke group A secara global. Dalam operasional kesehariannya, PT A merupakan bagian dari kluster Asia Timur bersamaan dengan Negara-negara ASEAN, India dan Jepang.

Dalam menunjang kegiatan operasionalnya di Indonesia, PT A memiliki dukungan sarana dan prasarana sebagai berikut :

- Lebih dari 300 karyawan tetap dan kontrak.
- 60 SPBU yang berlokasi di Jakarta dan Surabaya.
- 1 pabrik dan fasilitas penyimpanan bitumen di Cirebon, Jawa Barat.
- 3 gudang pelumas di Bekasi, Surabaya dan Balikpapan.
- 4 terminal penerimaan dan penyimpanan bahan bakar di Merak, Banten, Gresik, Jawa Timur, Pendingin dan Pulau Laut, Kalimantan Timur yang dioperasikan oleh pihak ketiga dan joint venture.

PT A juga memiliki komitmen untuk melakukan pengembangan berkelanjutan kepada masyarakat, terutama disekitar tempat berlangsungnya bisnis dari PT A. Kegiatan pengembangan berkelanjutan yang bersifat sosial ini didorong oleh komitmen dan keyakinan bahwa keberhasilan jangka panjang dari bisnis PT A bergantung pada kemampuan untuk menjaga keseimbangan yang tepat antara pertumbuhan ekonomi, pelestarian lingkungan dan pembangunan sosial yang merata.

Pada tahun 2005, PT A menjadi perusahaan swasta internasional pertama yang terjun ke dalam bisnis hilir migas dengan membuka stasiun pengisian bahan bakar untuk umum atau SPBU. Masuknya PT A dalam bisnis ritel BBM di Indonesia didasarkan pada penerapan Undang-Undang Migas Nomor 22 Tahun 2001 dan juga seiring dengan berakhirnya kewajiban pelayanan publik (*Public Service Obligation/PSO*) oleh PT Pertamina (Persero) sejak 23 November 2001. Hal inilah yang membuka kesempatan bagi badan usaha dalam dan luar negeri untuk ikut mendistribusikan BBM di Indonesia.

Saat ini SPBU PT A tersebut menjual produk BBM non subsidi beroktan tinggi dengan nama *Super* (oktan 92) dan *Super Extra* (oktan 95) dan *Diesel*. Saat ini, PT A masih menunggu kejelasan aturan pendistribusian BBM bersubsidi. Pemerintah masih merumuskan sistem PSO yang rencananya akan diterapkan oleh pemerintah pada tahun 2012 ini, terutama dalam mengatasi masalah kelangkaan BBM didaerah tertentu dan semakin tingginya alokasi subsidi BBM pemerintah dalam sektor transportasi.

3.3. Visi, Tujuan dan Nilai dari PT A

Dalam menjalankan bisnisnya di Indonesia, PT A memiliki visi yang sama dengan grup induknya yaitu menjadi pengecer bahan bakar minyak terbaik di dunia.

PT A memiliki tujuan bisnis yang juga sejalan dengan grup induknya terutama yang berhubungan dengan beberapa pemangku kepentingan (*stakeholder*) yang berada di Indonesia, diantaranya adalah:

1. Masyarakat Indonesia

- Membangun masyarakat sekitar dan menjaga kelestarian lingkungan hidup dengan memberikan pasokan energi yang mendukung pembangunan ekonomi. Bekerjasama dengan masyarakat disekitar tempat beroperasi dan bersama-sama berbagi keuntungan dari kegiatan operasinya.
- Mengembangkan pembangunan yang berkelanjutan untuk mendukung kebutuhan energi masyarakat yang bersifat ekonomis dan berdampak luas sambil menjaga menjaga kelestarian lingkungan.
- Mempersiapkan infrastruktur yang memadai untuk menyongsong perkembangan permintaan bahan bakar kendaraan yang lebih bersih, beremisi rendah seperti bakar nabati dan sel hidrogen.

2. Keselamatan Pegawai dan Rekan Bisnis di Indonesia

- Memprioritaskan keselamatan setiap orang dalam menjalankan setiap aktivitasnya.
- Bertujuan untuk menghindari segala kemungkinan terjadinya kecelakaan pada setiap orang yang berhubungan bisnis dengan PT A.

3. Lingkungan Hidup di Indonesia

- Menjaga kelestarian lingkungan, terutama keseimbangan iklim global.
- Menciptakan pasokan energi yang lebih aman, terjamin dan berkelanjutan dimasa yang akan datang.

4. Kebutuhan Energi di Indonesia

Mendukung kebijaksanaan pemerintah dalam hal penghematan energi dan mencari sumber- sumber energi alternatif serta terbarukan dengan fokus dalam kegiatan berikut ini:

- Memproduksi lebih banyak gas alam
- Mengembangkan bahan bakar nabati yang memiliki emisi rendah
- Membantu mengembangkan teknologi penarikan dan penyimpanan karbon dioksida dari udara bebas.

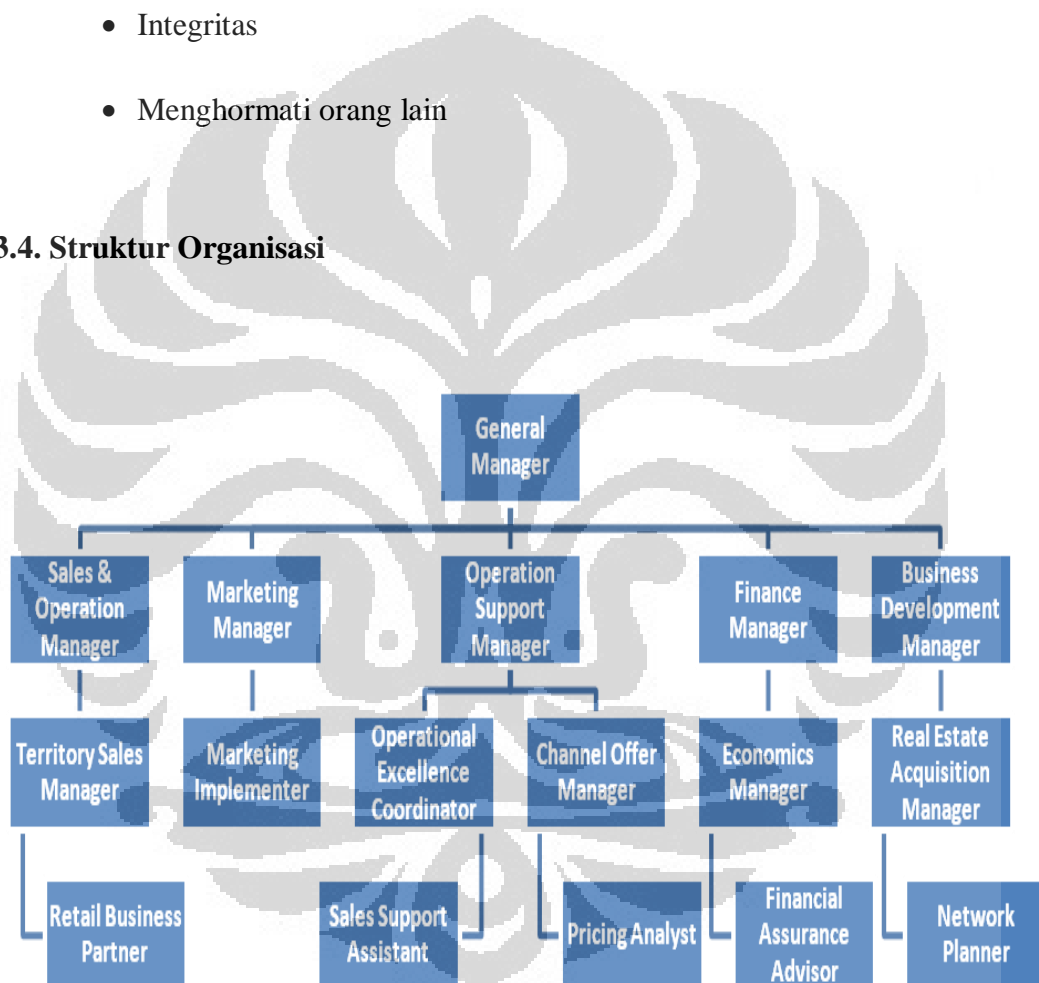
Universitas Indonesia

- Meningkatkan penggunaan energi secara efisien dalam operasional perusahaan

Untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan tersebut, ada beberapa nilai-nilai yang dianut dan diterapkan sebagai dasar dalam melakukan kegiatan bisnis sehari-hari yaitu:

- Kejujuran
- Integritas
- Menghormati orang lain

3.4. Struktur Organisasi



Gambar 3.1 Struktur organisasi PT A

Sumber : Bagian SDM PT A

3.5. Layanan dan Fasilitas SPBU milik PT A

Sejak tahun 2005, PT A telah memelopori pembukaan jaringan SPBU swasta pertama di Indonesia yang sampai akhir tahun 2011 telah membuka 60 gerai yang tersebar di Jakarta, dan Surabaya.

Setiap gerai SPBU A dilengkapi memiliki fasilitas standar sebagai berikut:

1. Bagian halaman depan tempat pengisian bahan bakar :

- Pelayanan non stop selama 24 jam.
- Pompa bahan bakar berkecepatan 20 liter per menit
- Pelayanan jasa pembersihan kaca depan
- Loker yang melayani pembayaran secara tunai, voucher dan kartu kredit tanpa dikenakan biaya tambahan.
- Pelayanan jasa pengisian air radiator dan angin gratis.
- Tempat parkir untuk pelanggan.

2. Toko swalayan *Circle K*

Sejak tahun 2010, PT A telah berkolaborasi dengan PT Circleka Indonesia Utama untuk mengoperasikan kedai swalayan yang menyediakan barang-barang kebutuhan dibutuhkan pengendara selama perjalanan seperti makanan, minuman dan pelumas.

3. Toilet

4. Musholla

3.6. Keadaan Lingkungan dan Pesaing

3.6.1. Kebijakan Pemerintah Mengenai Pembatasan BBM Bersubsidi

Sejak tahun 2005, pemerintah Indonesia sudah berencana untuk menurunkan secara bertahap penggunaan bahan bakar bersubsidi untuk sektor transportasi. Melalui Perpres No 55 tahun 2005 dan Perpres No.9 tahun 2006, pemerintah telah mengatur tentang Harga Jual BBM Dalam Negeri. Pada tahun 2012, revisi terhadap kedua Perpres ini telah dilakukan dengan menambahkan peraturan mengenai siapa saja yang berhak menikmati BBM bersubsidi.

Dalam perkembangannya, ada beberapa opsi yang ditawarkan oleh pemerintah dalam menjalankan kebijakan pembatasan BBM ini walaupun pelaksanaan masih tertunda sampai tahun 2012. Opsi tersebut adalah :

Tahun 2008

- Usulan pembatasan BBM bersubsidi dengan menggunakan kartu kontrol (Smart Card) yang membatasi pembelian BBM bersubdi maksimal 5 liter per hari per kendaraan.
- Melakukan uji coba awal pembatasan BBM di daerah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi.
- Mengusulkan kendaraan produksi tahun 2000 keatas untuk tidak menggunakan BBM bersubsidi.
- Mengusulkan kendaraan dengan kapasitas mesin 2000 cc untuk tidak menggunakan BBM bersubsidi.

Tahun 2009

- Melakukan ujicoba penggunaan kartu kontrol BBM bersubsidi di Kepulauan Bintan.
- Merencanakan menjalankan kebijakan pembatasan penggunaan BBM bersubsidi mulai tanggal 1 April 2010 di Jawa.

Tahun 2010

- Mengusulkan mobil pribadi produksi tahun 2005 ke atas untuk tidak membeli BBM bersubsidi dengan memberikan tanda khusus pada plat mobil.

Tahun 2011

- Mengusulkan mobil pribadi dengan plat hitam di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang dan Bekasi (Jabodetabek) untuk tidak menggunakan BBM jenis premium dan solar bersubsidi.

Tahun 2012

- Mengusulkan kenaikan harga BBM bersubsidi sebesar Rp.1,500 per liter.

- Mengusulkan mengurangi pemberian subsidi maksimal Rp.2,000 per liternya dengan berpatokan pada pergerakan harga minyak dunia untuk mencapai level keekonomian tertentu.
- Mengusulkan kendaraan dinas pemerintah, BUMN dan BUMD di Jawa dan Bali untuk tidak membeli BBM bersubsidi sejak 1 April 2012.
- Mengusulkan mobil berkapasitas 1,500 cc keatas untuk tidak menggunakan BBM bersubsidi.
- Mengusulkan konversi massal dari penggunaan bahan bakar minyak ke bahan bakar gas.

3.6.2. Kondisi Persaingan

Deregulasi sektor hilir migas yang telah diatur melalui undang-undang No. 22 tahun 2001 telah merubah peta persaingan dalam industri retail bahan bakar minyak. Perusahaan asing seperti PT A, Petronas dan Total telah mempersiapkan strategi masing-masing untuk melayani pengendara Indonesia sebagai langkah persiapan dalam rangka menghadapi pembatasan penggunaan bahan bakar bersubsidi yang telah dicanangkan oleh pemerintah.

PERTAMINA

Sebagai BUMN yang telah menguasai sistem pendistribusian dan penjualan bahan bakar minyak selama 40 tahun lebih, Pertamina juga telah melakukan beberapa terobosan dalam menghadapi liberalisasi sektor hilir migas ini. Dengan dukungan lebih dari 4,600 SPBU diseluruh Indonesia, Pertamina meluncurkan program Pertamina *On The Move* pada tahun 2006 sebagian bagian dari pembenahan internal divisi ritel dalam menghadapi persaingan dengan SPBU swasta.

Program “Pasti Pas” diluncurkan pada tahun 2007 sebagai kelanjutan dari program Pertamina “On the move”. Program ini bertujuan untuk meningkatkan standar pelayanan SPBU-nya dengan menjalankan proses audit dan sertifikasi yang terukur dan berkelanjutan demi terciptanya kepuasan pelanggan. Proses audit dan sertifikasi ini dilakukan oleh Bureau Veritas Indonesia.

Program “**Pasti Pas**” ini dijalankan dengan pendekatan 3 S yaitu :

- **Senyum** : Memberikan senyuman kepada setiap pelanggan yang datang.
- **Salam** : Mengucapkan salam dengan ramah dan hormat kepada setiap pelanggan
- **Sapa** : Menyapa pelanggan dengan menawarkan produk bahan bakar yang tersedia.

Untuk memberikan pelayanan prima bagi pelanggannya, pendekatan “Pasti Pas” juga merupakan jaminan pelayanan operator saat melayani pelanggan, yaitu **Pas Takaran, Pas Kembalian, dan Pas Layanan**. Pas Takaran adalah ketepatan takaran dispenser saat mengisi BBM ke tangki kendaraan pelanggan, Pas Kembalian adalah ketepatan pemberian uang kembalian hingga pecahan Rp 100,- dan Pas Layanan adalah jaminan bahwa pelanggan akan memperoleh pelayanan secara cepat dan tepat sesuai prosedur.

Sampai dengan tahun 2011, sudah sekitar 70% SPBU Pertamina yang memegang sertifikasi Pasti Pas. Pertamina juga menargetkan untuk membangun SPBU baru dibawah manajemen langsung divisi ritel Pertamina, SPBU ini dinamakan SPBU berkonsep COCO (*Company Owned, Company Operates*). SPBU konsep baru ini dilengkapi dengan fasilitas toko swalayan bermerek *Bright*, fasilitas penggantian pelumas bermerek Pertamina *Speed Shop*, butik ATM dan juga gerai kafe dan restoran.

Sampai dengan akhir tahun 2011, Pertamina telah membangun 154 SPBU COCO dengan sertifikasi Pasti Pas yang tersebar diseluruh wilayah Indonesia. Dalam rencana bisnisnya, Pertamina akan membangun rata-rata 15 SPBU COCO setiap tahunnya. Saat ini Pertamina menjual produk bahan bakar non subsidi dengan merek Pertamina Plus beroktan 95, Pertamina beroktan 92 dan Pertamina DEX dengan kadar sulfur 500 ppm.

PT A

Sejak memutuskan untuk berinvestasi di Indonesia pada tahun 2003, PT A telah menjadi pionir pengecer bahan bakar swasta pertama di Indonesia dengan memfokuskan pengembangan bisnisnya di area Jakarta, Bogor, Depok, Tangerang

Universitas Indonesia

dan Bekasi. SPBU pertama PT A telah dibuka dikawasan Lippo Karawaci pada tahun 2005.

Sejak tahun 2005 sampai dengan 2008, PT A telah membangun rata-rata 10-15 SPBU per tahunnya untuk memenuhi kebutuhan para pengendara di kawasan Jabodetabek. Pada tahun 2009, PT A telah merambah kota Surabaya untuk membuka SPBU pertamanya di luar Jabodetabek. Sampai dengan tahun 2015, PT A berencana untuk melakukan ekspansi ke kota-kota besar lainnya di Indonesia dan memperluas jaringan SPBU-nya hingga mencapai jumlah 400 gerai.

Strategi pemasaran dan komunikasi yang digunakan oleh PT A adalah menjual bakar yang berkualitas, memberikan pengukutan akurat dan pelayanan yang lengkap serta ramah. Selain itu, PT A juga berusaha untuk menciptakan nilai tambah bagi setiap pelanggannya dengan melakukan promosi gabungan dengan beberapa bank asing dan perusahaan produk konsumen lainnya.

Saat ini SPBU PT A menjual produk bahan bakar non subsidi dengan merek *Super Extra* beroktan 95, *Super* beroktan 92 dan *Diesel* dengan kadar sulfur 5,000 ppm.

TOTAL

PT Total Oil Indonesia yang berafiliasi dengan Grup Total Perancis memasuki pasar retail BBM Indonesia sejak tahun 2009 dengan pembukaan perdana SPBU Total MT Haryono, Jakarta Selatan. Hingga tahun 2011, jumlah gerai penjualan BBM Total telah mencapai 15 unit yang melayani konsumen di daerah Jakarta, Bogor, Tangerang dan Bekasi. Total menargetkan untuk membangun gerai baru sampai berjumlah 500 unit di akhir tahun 2015

Strategi pemasaran yang diterapkan oleh Total adalah *one stop fuel shopping experience*, dimana disetiap SPBU Total juga telah dilengkapi minimarket, toilet, musholla dan juga kafeteria tempat bersantai bagi para pelanggannya.

Selain itu, Total juga gencar menjalin kerjasama dengan beberapa bank asing maupun lokal dengan menggelar promosi bersama yang bertujuan untuk meningkatkan penetrasi pasar dari masing-masing produk yang dipromosikan.

Saat ini SPBU Total menjual produk bahan bakar non subsidi dengan merek *Performace 95* yang beroktan 95, *Performance 92* yang beroktan 92 dan *Performance Diesel* dengan kadar sulfur 5,000 ppm.

PETRONAS

Perusahaan migas asal Malaysia ini memulai debutnya dalam bisnis eceran bahan bakar non subsidi dengan meresmikan pembukaan stasiun pengisian bahan bakar umum (SPBU) pertamanya di Indonesia, di daerah Cibubur, Jakarta Timur.

SPBU Petronas menjual produk bahan bakar minyak non subsidi beroktan tinggi dengan merek *Primax 92* (kadar oktan 92) dan *Primax 95* (kadar oktan 95) serta pelumas *Syntium* dan *Sprinta*. Area SPBU Petronas juga dilengkapi berbagai fasilitas yang menyediakan kenyamanan bagi pelanggan, seperti mini market, restoran siap saji dengan fasilitas kendaraan lewat, fasilitas perbankan (ATM) serta layanan antar jemput binatu.

Sampai dengan akhir tahun 2011, Petronas telah membuka 18 gerai yang tersebar di Jakarta, Bandung dan Medan dari rencana awal sebanyak 200 gerai di akhir tahun 2015. Khusus area Medan, Petronas telah memenangkan tender penyaluran BBM bersubsidi pada tahun 2009 sampai dengan 2011.

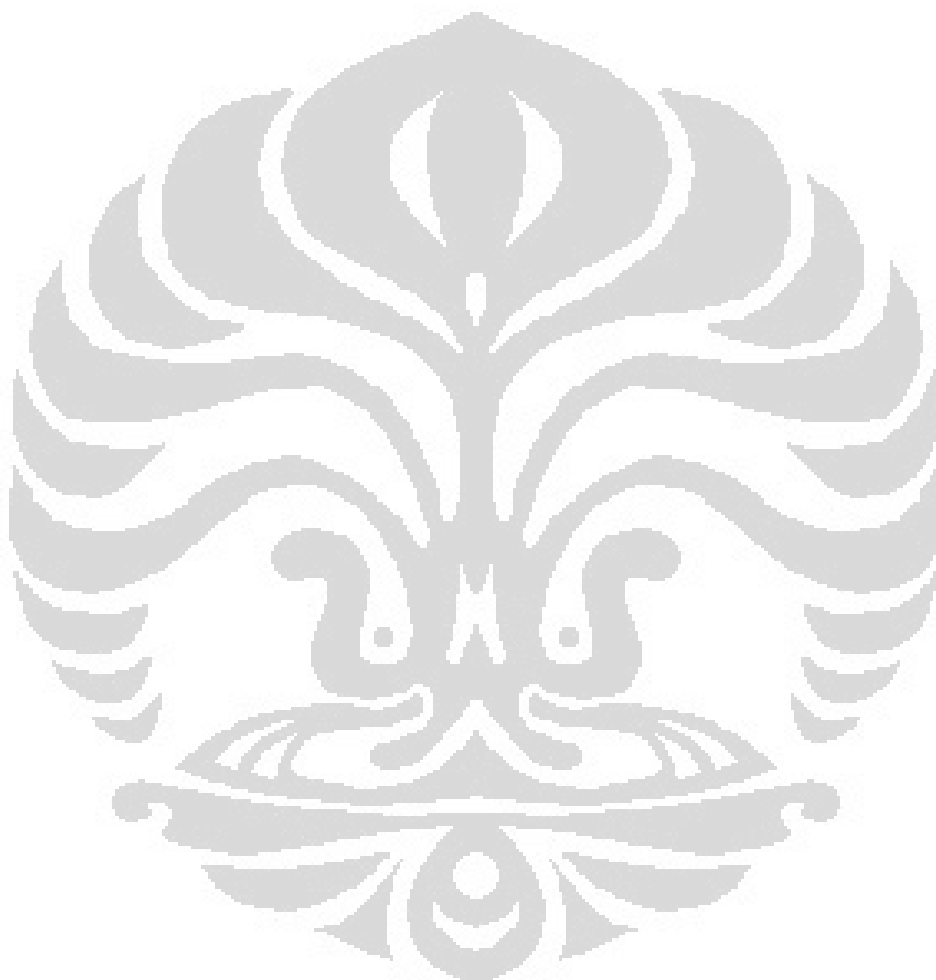
3.7. Kinerja PT A

Sampai dengan akhir tahun 2011, kinerja PT A telah menunjukkan pertumbuhan yang signifikan dalam bisnis retail SPBU di Indonesia, khususnya peningkatan jumlah outlet yang diiringi juga dengan peningkatan jumlah customer yang signifikan. Perbandingan jumlah gerai yang dimiliki oleh PT A terus berkembang sejak tahun 2005 dan dapat digambarkan dalam tabel dibawah ini.

Tabel.3.1. Tabel perkembangan jumlah SPBU di Indonesia

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pertamina	3,157	3,359	3,561	3,858	4,271	4,509	4,663
PTA	1	7	20	28	37	52	60
Total	0	0	0	0	3	8	15
Petronas	0	4	9	18	18	18	18

Sumber : Hasil olahan penulis



Universitas Indonesia

BAB 4

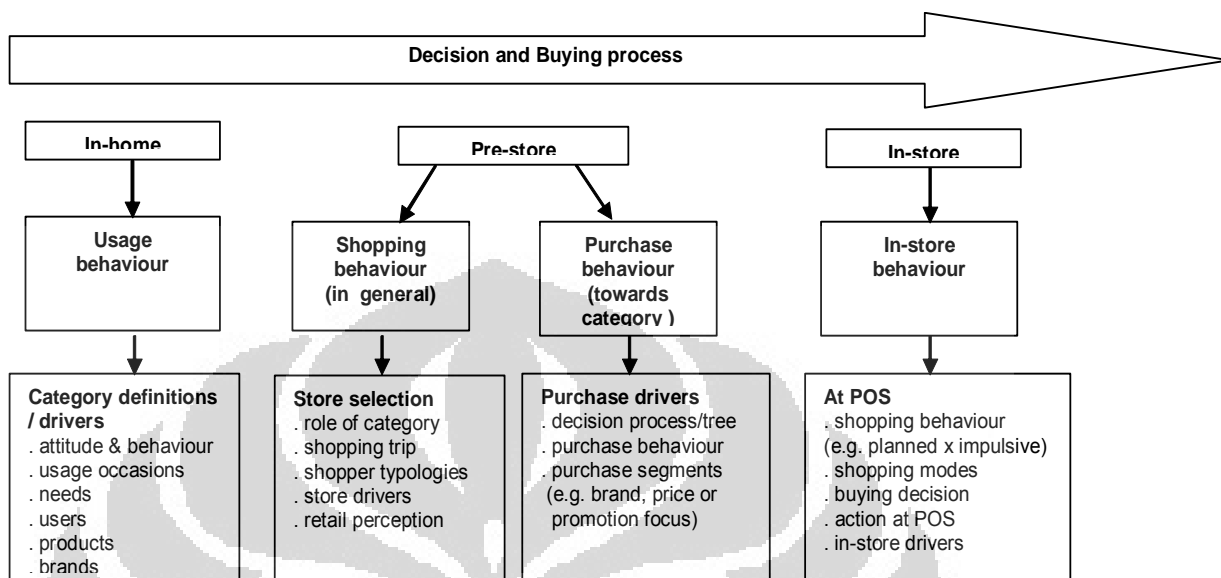
ANALISIS DAN PEMBAHASAN

SPBU A merupakan SPBU terpadu yang menyediakan fasilitas pelayanan pengisian bahan bakar non subsidi yang didukung oleh fasilitas penunjang lainnya seperti minimarket, toilet, pompa pengisian angin dan pengisian air radiator.

Alur proses pelayanan di SPBU A dapat urutan sebagai berikut :

1. Pengendara memasuki areal halaman depan SPBU A melalui pintu masuk
2. Pengendara diarahkan oleh petugas SPBU menuju tempat pengisian yang kosong.
3. Petugas SPBU menyambut pengendara yang datang dengan ucapan salam serta menyebutkan nama petugas yang melayani.
4. Petugas SPBU menghampiri pengendara dan memastikan bahwa mesin kendaraan telah dimatikan.
5. Petugas SPBU menanyakan pilihan bahan bakar yang diinginkan, jumlah pengisian dan pilihan metode pembayaran.
6. Petugas SPBU mengulangi kembali jenis bahan bakar yang dipilih, jumlah pengisian dan memastikan pengisian mulai dari angka nol ketika nosel bahan bakar dimasukkan kedalam lubang tangki bahan bakar.
7. Petugas SPBU menawarkan promosi bahan bakar yang sedang berlangsung, menawarkan jasa pembersihan kaca depan, jasa pengisian angin ban dan menawarkan pembelian makanan, minuman maupun barang-barang lainnya yang dijual di minimarket.
8. Petugas SPBU menutup kembali lubang tangki bahan bakar kendaraan, menyerahkan struk pengisian bahan bakar dan menerima pembayaran dari pengendara/pelanggan.
9. Petugas SPBU mengucapkan salam perpisahan dan pesan keselamatan kepada pengendara.
10. Pengendara meninggalkan SPBU A melalui pintu keluar.

Berdasarkan pengalaman berbelanja dalam bidang eceran (retail), proses pembelian setiap pengunjung SPBU dapat digambarkan dalam bagan berikut ini :



Gambar 4.1 Alur Pengalaman Berbelanja di Industri Retail Bahan Bakar

Sumber : *Unilever Consumer and Market Insight Academy*

Berdasarkan perumusan masalah yang dijabarkan dalam Bab 1, maka proses analisa penciptaan nilai keunggulan bersaing dari SPBU A terdiri dari :

- **Analisa hasil survei pelanggan mengenai pelayanan SPBU A dibandingkan SPBU pesaing.**
- **Analisa hasil wawancara mendalam dengan pelanggan SPBU A**
- **Analisa penciptaan atribut nilai keunggulan bersaing dari SPBU A**
- **Analisa *Strategy Canvas* dari SPBU A**
- **Analisa *Four Actions Framework* dari SPBU A**

4.1. Analisa Hasil Survei Pelanggan Mengenai Pelayanan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing.

Universitas Indonesia

Survei pelanggan ini dilakukan pada tanggal 16 – 28 April 2012 dengan mengambil sampel sebanyak 90 pengendara mobil dan 80 pengendara Sepeda motor dari 9 SPBU A di daerah Jakarta, Bogor dan Depok.

Survei pelanggan ini dilakukan dengan menanyakan beberapa pertanyaan terbuka kepada para pengendara yang sedang mengisi bahan bakar di SPBU A dan memfokuskan pertanyaan pada latar belakang dan kesan para pengendara ketika mengunjungi SPBU A. Daftar pertanyaan kepada para pengendara adalah sebagai berikut :

1. Apa yang menjadi motivasi Anda untuk mengunjungi SPBU A?
2. Kenapa Anda memilih bahan bakar dari SPBU A?
3. Menurut Anda, apa kelebihan SPBU A dibandingkan dengan SPBU lainnya?
4. Apa alasan Anda untuk kembali lagi mengunjungi SPBU A?
5. Apa yang ingin Anda sampaikan kepada rekan Anda mengenai SPBU A?
6. Apa saran dan masukan dari Anda mengenai SPBU A saat ini?

4.1.1. Motivasi Pengendara Untuk Mengunjungi SPBU A

Berdasarkan hasil survei didapatkan bahwa terdapat perbedaan motivasi antara pengendara mobil dan sepeda motor mengenai ketika mengunjungi SPBU A.

Pengendara mobil memiliki motivasi terbesar untuk mengunjungi SPBU A dikarenakan oleh penampilan SPBU secara umum yang merupakan penggabungan antara kondisi fisik bangunan SPBU, antrian didalam SPBU, ketersediaan bahan bakar, penampilan staf SPBU dan ketersediaan fasilitas penunjang di dalam SPBU seperti toilet yang bersih, toko yang lengkap, bersih dan nyaman serta fasilitas musholla yang bersih.

Sedangkan motivasi terbesar kedua yang membuat pengendara mobil mengunjungi SPBU A adalah kualitas pelayanan dari staf SPBU yang lebih baik dibandingkan dengan SPBU pesaing dalam hal kecepatan pelayanan, keramah tamahan dan juga profesionalisme dalam bekerja yang tercermin dari standar penampilan fisik, etika berkomunikasi dan standar pelayanan yang lengkap dan prima.

Universitas Indonesia

Motivasi terbesar ketiga yang membuat pengendara mobil tertarik untuk mengunjungi SPBU A dikarenakan SPBU A telah direkomendasikan oleh rekan maupun kerabat terdekat yang telah terlebih dahulu menjadi pelanggan dari SPBU A. Para kerabat mereka merekomendasikan untuk mengisi bahan bakar di SPBU A dikarenakan kesan positif yang diterima dalam beberapa kunjungan di SPBU A.

Kesan positif ini berdampak pada pencitraan SPBU A pada umumnya yang lebih bagus dibandingkan SPBU pesaing dari sisi kualitas bahan bakarnya yang lebih bagus, kondisi umum SPBU yang lebih bersih dan pelayanan secara keseluruhannya lebih meyakinkan.

Tabel 4.1. Motivasi Pengendara Mobil Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Penampilan SPBU secara umum/keseluruhan.(Kondisi fisik bangunan, Pelayanan dari staf SPBU, Pilihan bahan bakar yang tersedia dan Kelengkapan fasilitas SPBU).	33%
Pelayanan dari staf	20%
Merek yang direkomendasikan	19%
Lokasi yang mudah dijangkau	13%
Kualitas bahan bakar	10%
Harga bahan bakar yang bersaing	5%
Ketepatan pengukuran	1%

Sumber : Hasil olahan penulis

Sedangkan untuk pengendara sepeda motor, motivasi terbesar mengunjungi SPBU A adalah dikarenakan oleh kualitas bahan bakar yang ditawarkan oleh SPBU A lebih baik dibandingkan dengan bahan bakar yang tersedia di SPBU pesaing. Kualitas bahan bakar yang lebih baik dipersepsikan antara lain adalah lebih bersih dan lebih murni angka oktannya.

Motivasi terbesar kedua yang menarik para pengendara sepeda motor untuk mengunjungi SPBU A adalah pelayanan dari staf SPBU A yang sopan dan bersahabat.

Universitas Indonesia

Sementara itu, motivasi terbesar ketiga para pengendara sepeda motor tertarik untuk mengunjungi SPBU A dikarenakan bahan bakar yang tersedia di SPBU A dapat memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan hal ini dapat dirasakan langsung oleh para pengendara itu sendiri. Manfaat yang dapat dirasakan langsung antara lain adalah bahan bakar yang dapat membuat konsumsi bahan bakar menjadi lebih irit dan membuat akselerasi sepeda motor menjadi lebih agresif.

Tabel 4.2. Motivasi Pengendara Sepeda Motor Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar	23%
Pelayanan dari staf	18%
Bahan bakar yang dapat memberikan manfaat tambahan dan dapat dirasakan langsung pada mesin kendaraan.	16%
Merek yang direkomendasikan	14%
Harga bahan bakar yang bersaing	10%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%
Penampilan SPBU secara umum/keseluruhan.(Kondisi fisik bangunan, Pelayanan dari staf SPBU, Pilihan bahan bakar yang tersedia dan Kelengkapan fasilitas SPBU).	5%
Ketepatan pengukuran	5%

Sumber : Hasil olahan penulis

Secara rata-rata, 3 motivasi terbesar para pengendara mobil maupun sepeda motor mengunjungi SPBU A adalah

- **Penampilan SPBU secara keseluruhan** yang merupakan kombinasi antara kondisi bangunan fisik SPBU yang baik dan terawat, pelayanan dari staf SPBU yang mengikuti standar dan professional, ketersediaan pilihan bahan bakar yang didinginkan oleh pengendara serta ketersediaan fasilitas pendukung SPPBU yang bersih dan nyaman seperti toilet, minimarket dan musholla.

Universitas Indonesia

- **Pelayanan dari staf SPBU** yang ramah, cepat, bersahabat dan professional dibandingkan dengan SPBU pesaingnya.
- **Kualitas bahan bakar yang lebih bagus** dibandingkan dengan SPBU pesainnya. Kualitas bahan bakar yang lebih bagus ini dipersepsikan sebagai bahan bakar yang lebih murni, lebih bersih dan lebih terjamin nilai oktannya.

Tabel 4.3. Rata – Rata Motivasi Para Pengendara Sepeda Motor & Mobil
Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar	23%
Pelayanan dari staf	18%
Bahan bakar yang dapat memberikan manfaat tambahan dan dapat dirasakan langsung pada mesin kendaraan.	16%
Merek yang direkomendasikan	14%
Harga bahan bakar yang bersaing	10%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%
Penampilan SPBU secara umum/keseluruhan.(Kondisi fisik bangunan, Pelayanan dari staf SPBU, Pilihan bahan bakar yang tersedia dan Kelengkapan fasilitas SPBU).	5%
Ketepatan pengukuran	5%

Sumber : Hasil olahan penulis

4.1.2. Alasan Pengendara Memilih Bahan Bakar Merek A yang Dijual di SPBU A

Alasan utama para pengendara mobil memilih bahan bakar merek A dikarenakan secara umum kualitas bahan bakar yang dijual di SPBU A dipersepsikan lebih bagus dibandingkan dengan SPBU pesaingnya. Kualitas yang lebih bagus ini secara rinci dapat dipersepsikan dengan lebih jernih, lebih bersih, lebih terpercaya dan lebih meyakinkan dikarenakan PT A menjamin kualitas bahan bakar yang dijual secara konsisten dan terkontrol.

Universitas Indonesia

Alasan kedua terbesar mengapa para pengendara mobil memilih bahan bakar merek A dikarenakan pengendara mobil dapat merasakan langsung manfaat tambahan pada mesin kendaraan setelah mengisi dengan bahan bakar yang dijual pada SPBU A. Manfaat langsung yang dapat dirasakan antara lain adalah membuat pembakaran mesin menjadi lebih sempurna, mesin mobil menjadi lebih awet sehingga kualitas dan daya tahan mesin mobil lebih terjaga untuk jangka waktu yang panjang.

Alasan ketiga terbesar yang membuat para pengendara mobil memilih bahan bakar merek A karena merek bahan bakar A merupakan merek yang direkomendasikan oleh rekan dan sesama pengendara. Mereka merekomendasikan untuk menggunakan bahan bakar merek A, baik secara umum maupun spesifik ke jenis bahan bakar tertentu seperti *Super*, *Super Extra* dan *Diesel* dikarenakan bahan bakar merek A sudah direkomendasikan sebagai bahan bakar standar oleh produsen merek mobil tertentu dan sesuai dengan spesifikasi teknis dari mesin mobil yang bersangkutan.

Tabel 4.4. Alasan Pengendara Mobil Memilih Bahan Bakar Merek A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar secara umum lebih bagus dibandingkan dengan pesaing.	45%
Memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	28%
Merek bahan bakar yang direkomendasikan.	6%
Harga bahan bakar yang bersaing	5%
Pelayanan staf SPBU	5%
Lokasi yang mudah dijangkau	4%

Sumber : Hasil olahan penulis

Alasan terbesar pengendara sepeda motor menjadi tertarik memilih bahan bakar merek A dikarenakan secara umum kualitas bahan bakar merek A lebih bagus dibandingkan dengan dengan bahan bakar yang dijual di SPBU pesaing. Kualitas bahan bakar merek A dipersepsikan lebih bagus dikarenakan lebih

Universitas Indonesia

bersih, lebih jernih dan lebih murni dibandingkan dengan bahan bakar yang ditawarkan oleh SPBU pesaing.

Alasan kedua terbesar mengapa pengendara sepeda motor memilih bahan bakar merek A dikarenakan bahan bakar tersebut mampu memberikan manfaat langsung yang dapat dirasakan pada Sepeda motor yang dikendarai. Manfaat langsung yang dapat dirasakan diantaranya adalah membuat konsumsi bahan bakar menjadi lebih irit karena pembakaran mesin yang menjadi lebih sempurna.

Sedangkan alasan ketiga terbesar adalah merek bahan bakar A merupakan merek yang direkomendasikan oleh para pengendara sepeda motor lainnya.

Tabel 4.5. Alasan Pengendara Sepeda Motor Memilih Bahan Bakar Merek A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar secara umum lebih bagus dibandingkan dengan pesaing.	35%
Memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	24%
Merek bahan bakar yang direkomendasikan.	15%
Harga bahan bakar yang bersaing	13%
Pelayanan staf SPBU	8%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%

Sumber : Hasil olahan penulis

Secara rata-rata, alasan pengendara mobil dan sepeda motor memilih bahan bakar merek A adalah sama secara prioritas, dimana para pengendara ini menyatakan bahwa secara umum kualitas bahan bakar yang dijual di SPBU A lebih bagus dibandingkan bahan bakar yang dijual di SPBU pesaing.

Selain itu alasan terbesar berikutnya adalah bahan bakar merek A dapat memberikan manfaat tambahan pada mesin dan dapat dirasakan secara langsung oleh para pengendaranya.

Alasan terbesar ketiga adalah bahan bakar merek A merupakan bahan bakar yang direkomendasikan oleh produsen kendaraan maupun oleh para rekan

Universitas Indonesia

sesama pengendara dikarenakan bahan bakar ini telah dipakai para pengendara lain tersebut.

Tabel 4.6. Rata-Rata Alasan Pengendara Mobil Dan Sepeda Motor Memilih Bahan Bakar Merek A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar secara umum lebih bagus dibandingkan dengan pesaing.	40%
Memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	24%
Merek bahan bakar yang direkomendasikan.	11%
Harga bahan bakar yang bersaing	9%
Pelayanan staf SPBU	7%
Lokasi yang mudah dijangkau	6%

Sumber : Hasil olahan penulis

4.1.3. Kelebihan SPBU A Dibandingkan dengan SPBU Pesaing.

Secara rata-rata, pengendara mobil maupun sepeda motor menyatakan bahwa kelebihan SPBU A dibandingkan dengan SPBU merek lainnya yang paling utama adalah pelayanan staf SPBU A lebih baik dibandingkan dengan SPBU lainnya. Hal – hal yang dirasakan lebih baik antara lain adalah keramah-tamahan petugas SPBU, pelayanan yang cepat dan penawaran program promosi yang terpercaya.

Sedangkan kelebihan SPBU A yang terbesar kedua adalah kualitas bahan bakar yang lebih baik yang sama-sama dirasakan oleh pengendara mobil maupun sepeda motor. Kualitas bahan bakar ini dideskripsikan sebagai bahan bakar ayang lebih bersih, murni dan kadar oktannya dapat dipercaya dibandingkan dengan bahan bakar yang dijual di SPBU pesaing.

Kelebihan SPBU A yang ketiga terbesar adalah secara umum penampilan fisik SPBU A lebih baik dibandingkan dengan SPBU pesaingnya. Secara umum penampilan fisik SPBU yang dianggap lebih baik adalah kondisi bangunan yang bersih, kokoh dan warna yang mencolok; SPBU yang terang di malam hari;

Universitas Indonesia

halaman dalam SPBU yang bersih dan terawat; toilet yang bersih dan tidak berbau; petugas SPBU yang siap melayani dengan ramah; fasilitas pendukung lainnya yang terawat, bersih dan berfungsi dengan baik seperti minimarket yang memiliki pilihan yang lengkap; musholla yang bersih serta peralatan pengisian angin dan air radiator yang gratis.

Tabel 4.7. Kelebihan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing Menurut Pengendara Mobil

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A lebih baik.	48%
Kualitas bahan bakar di SPBU A lebih baik.	15%
Penampilan fisik SPBU A secara keseluruhan lebih baik.	11%
Ketepatan pengukuran.	11%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	4%
Harga bahan bakar yang bersaing.	4%
Secara umum SPBU A lebih terpercaya.	3%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.8. Kelebihan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing Menurut Pengendara Sepeda Motor

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A lebih baik.	30%
Kualitas bahan bakar di SPBU A lebih baik.	19%
Penampilan fisik SPBU A secara keseluruhan lebih baik.	16%
Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	11%
Ketepatan pengukuran.	7%
Harga bahan bakar yang bersaing.	7%
Kemudahan pembayaran.	5%

Universitas Indonesia

Secara umum SPBU A lebih terpercaya.	4%
--------------------------------------	----

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.9. Rata-Rata Kelebihan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing Menurut Pengendara Mobil dan Sepeda Motor

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A lebih baik.	39%
Kualitas bahan bakar di SPBU A lebih baik.	17%
Penampilan fisik SPBU A secara keseluruhan lebih baik.	14%
Ketepatan pengukuran.	9%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	7%
Harga bahan bakar yang bersaing	5%
Secara umum SPBU A lebih terpercaya Kemudahan pembayaran	3%
Kemudahan pembayaran (hanya pengendara sepeda motor).	3%

Sumber : Hasil olahan penulis

4.1.4. Alasan Para Pengendara Untuk Kembali Mengunjungi SPBU A

Alasan terbesar yang membuat para pengendara mobil ingin kembali lagi mengunjungi SPBU A adalah pelayanan staf SPBU A yang berkesan dengan mengedepankan pelayanan yang ramah, cepat dan profesional.

Selain itu, alasan terbesar kedua mengapa pengendara mobil ingin kembali lagi mengunjungi SPBU A dikarenakan para pengendara tersebut telah memiliki jadwal dan kebiasaan yang tetap untuk mengisi bensin di SPBU A sehingga hal ini sudah menjadi rutinitas dalam jangka waktu tertentu.

Alasan terbesar ketiga para pengendara mobil ingin kembali lagi mengunjungi SPBU A adalah kualitas bahan bakar yang dijual di SPBU A selalu terjaga kemurniannya dalam jangka waktu yang panjang.

Tabel 4.10. Alasan Para Pengendara Mobil Ingin Kembali Lagi Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A yang baik	30%
Sudah menjadi rutinitas	21%
Kualitas bahan bakar yang bagus	14%
Kondisi SPBU yang nyaman	8%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	7%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%

Sumber : Hasil olahan penulis

Pengendara sepeda motor memberikan alasan utama untuk kembali mengunjungi SPBU A dikarenakan pelayanan staf SPBU yang ramah dan bersahabat. Selain itu, alasan terbesar kedua adalah kepuasan dan kepercayaan yang sudah terbangun dari beberapa kali kunjungan terakhir. Kepercayaan dan kepuasan para pengendara tersebut terbangun melalui penawaran promosi yang mengikutsertakan pengendara sepeda motor dan konsistensi dalam menjaga takaran bahan bakar yang selalu tepat.

Alasan terbesar ketiga yang membuat para pengendara sepeda motor ingin kembali mengunjungi SPBU A adalah kualitas bahan bakar di SPBU A yang selalu terjaga kemurnian dan kebersihannya dari masa ke masa.

Tabel 4.11. Alasan Para Pengendara Sepeda Motor Ingin Kembali Lagi Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A yang baik	26%
Faktor lainnya: Kepuasan dan kepercayaan atas pelayanan di SPBU A dan penawaran promosi yang mengikutsertakan	21%

Universitas Indonesia

pengendara Sepeda motor.	
Kualitas bahan bakar yang bagus	18%
Kondisi SPBU yang nyaman	12%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	10%
Lokasi yang mudah dijangkau	10%
Sudah menjadi rutinitas	4%

Sumber : Hasil olahan penulis

Secara rata-rata, alasan utama para pengendara mobil dan sepeda motor kembali untuk mengunjungi SPBU A dikarenakan oleh pelayanan staf SPBU yang ramah, cepat dan professional. Alasan kedua terbesar adalah kualitas bahan bakar yang dijual di SPBU A selalu terjaga kemurnian, kebersihan dan terjamin dengan adanya pengawasan yang berkelanjutan dari pihak manajemen PT A.

Alasan ketiga terbesar yang membuat para pengendara tetap kembali ke SPBU A adalah kegiatan mengisi bahan bakar di SPBU A sudah menjadi rutinitas dalam jangka waktu tertentu sehingga para pengendara tersebut sudah memiliki jadwal kunjungan yang tetap ke SPBU A.

Tabel 4.12. Rata-Rata Alasan Para Pengendara Mobil Dan Sepeda Motor Ingin Kembali Lagi Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A yang baik.	28%
Kualitas bahan bakar yang bagus.	16%
Sudah menjadi rutinitas.	13%
Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Puas dan berkesan dari kunjungan sebelumnya.	11%
Kondisi SPBU yang nyaman. .	10%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	8%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%

Universitas Indonesia

Sumber : Hasil olahan penulis

4.1.5. Kesan mengenai SPBU A yang Ingin Disampaikan oleh Pelanggan Kepada Orang Lain.

Hal utama yang ingin disampaikan oleh para pengendara mobil kepada orang lain mengenai SPBU A adalah menganjurkan rekan dan sahabat untuk mencoba mengisi bahan bakar di SPBU A dikarenakan keseluruhan aspek operasional SPBU A lebih baik dibandingkan dengan SPBU lainnya. Aspek operasional yang dimaksud adalah kombinasi dari penampilan fisik bangunan secara keseluruhan, pelayanan dari staf SPBU yang profesional dan juga bahan bakar yang lebih terjamin mutunya dibandingkan dengan bahan bakar merek lain.

Sedangkan hal terbesar kedua yang ingin disampaikan oleh pengendara mobil kepada rekan-rekannya adalah mengenai kelebihan pelayanan staf SPBU A yang lebih baik dibandingkan dengan SPBU lainnya, pelayanan yang lebih baik ini antara lain adalah staf yang terlatih sehingga memiliki standar pelayanan yang sama, menyapa dengan ramah dan juga bekerja secara cepat.

Dengan bobot yang sama juga, hal lain yang ingin direkomendasikan oleh pengendara mobil mengenai SPBU A adalah bahan bakar merek A yang memang terbukti dapat memberikan manfaat pada mesin dan dapat langsung dirasakan oleh si pengendara mobil itu sendiri. Manfaat tersebut antara lain adalah dapat menjaga kebersihan mesin sehingga menimbulkan pembakaran yang sempurna sehingga konsumsi bahan bakar menjadi lebih irit.

Tabel 4.13. Hal Apa Yang Ingin Disampaikan Oleh Pengendara Mobil Kepada Rekan Mereka Mengenai SPBU A

Hal yang Ingin Disampaikan	Bobot
Merekomendasikan untuk mencoba karena lebih baik dari SPBU lain.	20%
Pelayanan staf SPBU yang lebih baik.	16%

Universitas Indonesia

Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	16%
Kualitas bahan bakar yang lebih baik.	13%
Ketepatan pengukuran.	5%
Harga bahan bakar yang bersaing	5%
Kondisi SPBU yang nyaman. .	4%

Sumber : Hasil olahan penulis

Sedangkan untuk pengendara sepeda motor, keunggulan kualitas bahan bakar yang dijual di SPBU A merupakan hal utama yang ingin disampaikan kepada rekan terdekat. Keunggulan kualitas yang ingin disampaikan antara lain adalah bahan bakar yang lebih terjamin kemurnian, kebersihan dan ketepatan nilai oktannya.

Pelayanan staf SPBU yang lebih baik dan juga mengenai bahan bakar yang dapat memberikan manfaat dan dapat dirasakan langsung pada mesin kendaraan merupakan keunggulan berikutnya yang ingin disampaikan oleh pengendara sepeda motor kepada rekan terdekat. Kedua hal ini memiliki bobot yang sama dalam sudut pandang para pengendara sepeda motor dan memang layak untuk disampaikan kepada rekan maupun orang yang telah dikenal sebelumnya.

Tabel 4.14. Hal Apa Yang Ingin Disampaikan Oleh Pengendara Sepeda Motor Kepada Rekan Mereka Mengenai SPBU A

Hal yang Ingin Disampaikan	Bobot
Kualitas bahan bakar yang lebih baik.	22%
Pelayanan staf SPBU yang lebih baik.	15%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin	15%

Universitas Indonesia

kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	
Merekomendasikan untuk mencoba karena lebih baik dari SPBU lain.	14%
Kondisi SPBU yang nyaman.	11%
Harga bahan bakar yang bersaing	7%
Ketepatan pengukuran.	5%

Sumber : Hasil olahan penulis

Sedangkan secara rata-rata, hal yang ingin disampaikan oleh para pengendara mobil dan sepeda motor kepada teman terdekat mengenai SPBU A adalah kualitas bahan bakar yang lebih baik dan merekomendasikan untuk mencoba dikarenakan kesan secara keseluruhan SPBU A memang lebih baik dari SPBU pesaing lainnya. Kedua hal ini memiliki bobot tertinggi yang sama.

Faktor-faktor pendukung kualitas bahan bakar yang lebih baik antara lain adalah bahan bakar yang lebih murni, lebih bersih dan terjamin angka oktannya melalui proses pengawasan kualitas yang berkelanjutan. Sedangkan kesan bahwa SPBU A lebih baik dibandingkan dengan SPBU pesaing terbangun melalui perpaduan antara kondisi fisik bangunan yang lebih baik, pelayanan staf SPBU yang professional serta tersedianya bahan bakar yang berkualitas lebih baik di SPBU A.

Tabel 4.15. Hal Apa Yang Ingin Disampaikan Oleh Pengendara Mobil Dan Sepeda Motor Kepada Rekan Mereka Mengenai SPBU A

Hal yang Ingin Disampaikan	Bobot
Kualitas bahan bakar yang lebih baik.	17%
Merekomendasikan untuk mencoba karena lebih baik dari SPBU lain.	17%

Universitas Indonesia

Pelayanan staf SPBU yang lebih baik. Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	16%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	16%
Kondisi SPBU yang nyaman.	7%
Harga bahan bakar yang bersaing	6%
Ketepatan pengukuran.	5%

Sumber : Hasil olahan penulis

4.1.6. Saran dan Masukan dari Pengendara agar SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik

Saran dan masukan terbesar yang diberikan oleh pengendara mobil adalah mempertahankan konsistensi pelayanan dari staff yang dirasakan sudah menjadi yang terbaik dibandingkan dengan pelayanan di SPBU lain.

Sedangkan saran kedua terbesar adalah mengenai aktifitas promosi yang dapat ditingkatkan lagi agar para pengendara mobil dapat merasakan nilai yang lebih besar dari setiap transaksi pembelian bahan bakar di SPBU A.

Saran terbesar ketiga adalah peningkatan pelayanan dari staf SPBU dikarenakan adanya beberapa penurunan maupun ketidakseragaman dalam pelayanan di beberapa SPBU A yang pernah dikunjungi oleh pengendara di sekitar wilayah Jakarta. Peningkatan pelayanan ini lebih difokuskan pada menjaga konsistensi alur pelayanan konsumen ketika mengisi bensin di SPBU A.

Tabel 4.16. Saran dan Masukan dari Pengendara Mobil agar SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik

Saran dan Masukan	Bobot
Pertahankan konsistensi pelayanan dari staf SPBU.	30%
Aktifitas promosi lebih diperbanyak	24%
Peningkatan pelayanan	21%

Penambahan fasilitas SPBU : Pembayaran dengan kartu BCA, Mesin ATM, Angin ban nitrogen dan Kafe.	5%
Penambahan karyawan.	4%

Sumber : Hasil olahan penulis

Pengendara sepeda motor memberikan porsi terbesar bagi peningkatan aktifitas promosi yang melibatkan pengendara sepeda motor itu sendiri dikarenakan beberapa promosi pada tahun 2009 sampai 2011 hanya berfokus pada pengendara mobil saja.

Sedangkan hal menjadi perhatian berikutnya dari pengendara sepeda motor adalah mengenai konsistensi pelayanan dari staf SPBU yang harus terus dipertahankan untuk menjaga konsumen yang telah loyal maupun mendatangkan konsumen baru yang masih dalam tahap mencoba keunggulan pelayanan maupun bahan bakar yang dijual di SPBU A.

Para pengendara sepeda motor juga menyarankan untuk melakukan peningkatan dari standar pelayanan yang telah ditunjukkan oleh petugas SPBU saat ini agar dapat terus memimpin di dalam persaingan bisnis ritel SPBU yang semakin diminati oleh para pemain dalam negeri maupun asing.

Tabel 4. 17. Saran dan Masukan dari Pengendara Sepeda Motor agar SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik

Aspek-aspek yang mempengaruhi	Bobot
Aktifitas promosi lebih diperbanyak	22%
Pertahankan konsistensi pelayanan dari staf SPBU.	19%
Peningkatan pelayanan	17%
Aspek-aspek yang mempengaruhi	Bobot
Area pengisian diperluas. Ada pompa khusus Sepeda motor.	13%
Penambahan fasilitas SPBU: Pembayaran dengan kartu BCA, Mesin ATM, Angin ban nitrogen dan Kafe.	10%
Harga agar lebih murah dari SPBU pesaing.	10%

Sumber : Hasil olahan penulis

Secara rata-rata, pengendara mobil maupun sepeda motor menyarankan agar konsistensi pelayanan dari staf SPBU dapat terus dipertahankan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pelayanan yang telah ditunjukkan memang lebih baik diantara para staf SPBU pesaing dan dapat dijadikan rujukan bagi para pengendara yang menginginkan nilai lebih ketika melakukan pengisian bahan bakar di SPBU.

Hal berikutnya yang menjadi saran dan masukan terbesar adalah mengenai peningkatan aktifitas promosi kepada pengendara, baik itu yang bersifat promosi internal dari SPBU A maupun promosi bersama dengan mitra kerja dari SPBU A. Frekuensi promosi yang lebih sering diharapkan mampu memberikan nilai yang lebih besar dari setiap transaksi bahan bakar yang dilakukan di SPBU A.

Sedangkan saran dan masukan terbesar selanjutnya adalah mengenai peningkatan pelayanan dari beberapa SPBU A di lokasi yang berbeda yang tampak sudah mulai menurun ataupun sudah mulai diadopsi oleh SPBU pesaing. Hal yang menjadi fokus utama dari peningkatan pelayanan ini adalah mengenai konsistensi dari alur pelayanan para staf SPBU ketika para pengendara melakukan pengisian bahan bakar di areal SPBU A.

Tabel 4.18. Saran dan Masukan dari Pengendara Mobil dan Sepeda Motor Agar SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik

Aspek-aspek yang mempengaruhi	Bobot
Pertahankan konsistensi pelayanan dari staf SPBU. Aktifitas promosi lebih diperbanyak	25%
Aktifitas promosi lebih diperbanyak	23%
Aspek-aspek yang mempengaruhi	Bobot
.Peningkatan pelayanan.	19%
Penambahan fasilitas SPBU: Pembayaran dengan kartu BCA, Mesin ATM, Angin ban nitrogen dan Kafe.	7%
Area pengisian diperluas. Ada pompa khusus Sepeda motor (Pengendara sepeda motor saja).	6%

Harga agar lebih murah dari SPBU pesaing (Pengendara sepeda motor saja).	5%
Penambahan karyawan (Pengendara mobil saja).	2%

Sumber : Hasil olahan penulis

4.2. Analisa Hasil Wawancara Mendalam dengan Pelanggan SPBU A

Wawancara mendalam ini dilakukan selama 45 menit sampai dengan 2 jam untuk menggali faktor-faktor keunggulan operasional yang membuat pelanggan SPBU A menjadi loyal dan merasakan mendapatkan nilai tambah ketika mengunjungi A dan melakukan transaksi pembelian bahan bakar di SPBU A.

Alur diskusi dari wawancara mendalam ini dibagi menjadi 7 segmen eksplorasi sebagai berikut:

1. Eksplorasi mengenai motivasi konsumen mengunjungi SPBU A.
2. Eksplorasi mengenai target pengendara yang menjadi sasaran pelayanan dari SPBU A.
3. Eksplorasi persepsi pengendara tentang merek SPBU A dibandingkan dengan merek SPBU lainnya.
4. Eksplorasi mengenai keunggulan secara fungsional maupun emosional yang dapat mempengaruhi para pelanggan maupun calon pelanggan untuk mengunjungi dan melakukan pembelian bahan bakar di SPBU A.
5. Eksplorasi mengenai nilai dan kepribadian yang dipersepsikan oleh pelanggan berdasarkan pengalaman mengunjungi dan melakukan pengisian bahan bakar di SPBU A dan SPBU pesaing.
6. Eksplorasi mengenai faktor pembeda SPBU A dibandingkan dengan SPBU pesaing.
7. Deskripsi singkat dalam satu kalimat mengenai persepsi pelanggan terhadap SPBU A

4.2.1. Hasil Ekplorasi Mengenai Motivasi Konsumen Mengunjungi SPBU A

Tujuan dari eksplorasi ini adalah untuk memahami motif dari para pengendara mobil dan sepeda motor yang memilih mengunjungi dan melakukan

Universitas Indonesia

pengisian bahan bakar di SPBU A dibandingkan dengan SPBU pesaing yang masih berada dalam satu kawasan yang sama.

Pertanyaan pada segmen ini adalah sebagai berikut :

- Apa yang memotivasi Anda untuk datang ke SPBU A?
- Dalam kondisi/keadaan apa Anda memutuskan untuk datang ke SPBU A?
- Kapan waktu yang paling sering Anda melakukan pengisian di SPBU A?
- Setelah tiba di SPBU A, apa yang Anda lakukan?
- Pada kunjungan terakhir, apa yang masih Anda ingat ketika mengunjungi SPBU A?
- Apa yang Anda rasakan ketika tidak menemukan SPBU pada saat membutuhkan bahan bakar?

Berdasarkan hasil wawancara, kepercayaan dari para pelanggan akan pelayanan yang lebih unggul dari SPBU pesaing, yang ditunjang oleh penjaminan bahan bakar yang berkualitas serta fasilitas yang lengkap dan terawat merupakan alasan utama para pengendara mobil dan sepeda motor tertarik untuk mengunjungi SPBU A secara rutin dan tetap menjadi pelanggan setia SPBU A untuk jangka waktu yang panjang.

Kepercayaan dan kesetiaan para pelanggan inilah yang membangun loyalitas pelanggan kepada SPBU A sehingga kegiatan mengisi bahan bakar bukan hanya sekedar menjadi rutinitas yang memiliki frekuensi tetap dan bersifat reaktif, tetapi merupakan sebuah kegiatan proaktif yang sudah direncanakan dengan baik sehingga dapat mendukung rantai aktifitas kehidupan lainnya.

Kecemasan para pengendara mobil dan sepeda motor akan ketersediaan bahan bakar dengan kualitas yang baik, ketepatan pengukuran dan pelayanan yang memadai dapat dijawab dengan keberadaan SPBU A yang telah hadir di berbagai tempat dan terus mengembangkan jaringannya mendekati lokasi tempat tinggal maupun pusat aktifitas para konsumennya.

Kegiatan mengisi bahan bakar dapat menjadi pengalaman yang menyenangkan selama ditunjang oleh profesionalisme pelayanan staf SPBU, ketersediaan fasilitas penunjang yang nyaman dan terawat, rangkaian promosi

yang tepat serta keunggulan bahan bakar yang dapat dirasakan langsung oleh pengendara dalam jangka waktu yang panjang.

4.2.2. Hasil Eksplorasi Mengenai Target Pembeli yang Menjadi Sasaran Pelayanan dari SPBU A.

Eksplorasi ini bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai konsumen yang menjadi target dari SPBU A, terutama dalam aktifitas keseharian dan gaya hidup.

Pertanyaan pada segmen ini adalah sebagai berikut:

- Silakan Anda menceritakan mengenai urutan aktifitas rutin sehari-hari Anda?
- Kegiatan apa saja yang Anda lakukan diluar aktifitas rutin tersebut?
- Apa yang menjadi prioritas dalam aktifitas keseharian Anda?
- Aktifitas apa saja yang Anda lakukan pada akhir pekan?
- Bagaimana fungsi kendaraan dalam mendukung aktifitas keseharian Anda?
- Apabila kendaraan dibayangkan sebagai pasangan Anda, bagaimana Anda mendeskripsikan pasangan Anda tersebut?

Berdasarkan hasil wawancara, kendaraan bukan hanya dijadikan sebagai alat transportasi yang dapat memudahkan mobilitas dan mendukung rutinitas keseharian saja. Kendaraan juga merupakan sarana pengikat kebersamaan keluarga, wujud ekspresi atas pencapaian dibidang tertentu dan juga merupakan sarana untuk mewujudkan keinginan yang ingin dicapai dalam jangka waktu dekat.

Kendaraan yang selalu siap untuk digunakan, tangguh, efisien dan mudah dirawat merupakan syarat utama kendaraan yang bisa diandalkan dalam menunjang rutinitas maupun pencapaian hidup dari para pengendara. Hal ini membuat para pengendara menginginkan wujud kesetiaan dan kehandalaan dari kendaraan tersebut agar selalu berada pada kondisi prima pada saat dibutuhkan.

Untuk mencapai kondisi prima yang diinginkan oleh para pengendara, kendaraan harus diberikan “makanan” yang bagus dan sesuai serta perawatan yang baik dan berkelanjutan. “Makanan” yang tepat dan sesuai dapat diasosiasikan dengan bahan bakar yang memiliki kualitas baik dan mampu

Universitas Indonesia

memberikan manfaat tambahan langsung yang bisa dirasakan oleh pengendara disaat menggunakan kendaraan tersebut dalam menunjang rutinitas maupun aktifitas lainnya. Sedangkan untuk perawatan yang baik dan berkelanjutan dapat diasosiasikan dengan menjaga kebersihan kendaraan, melakukan servis berkala yang teratur dan konsistensi dalam menggunakan bahan bakar yang berkualitas baik dalam jangka waktu yang panjang.

Dengan ketersediaan bahan bakar berkualitas yang ditawarkan oleh SPBU A, para pengendara dapat menemukan dukungan untuk menciptakan kendaraan yang handal, awet dan ekonomis dalam hal perawatan untuk jangka waktu yang panjang.

4.2.3. Hasil Eksplorasi Untuk Menggali Persepsi Pengendara Tentang Merek SPBU A Dibandingkan Dengan Merek SPBU Lainnya.

Tujuan dari eksplorasi ini adalah mencari asosiasi dari merek SPBU A dibandingkan dengan merek SPBU pesaing lainnya.

Pertanyaan pada segmen ini adalah sebagai berikut :

- Bagaimana Anda mendeskripsikan tentang diri Anda sendiri?
- Bagaimana Anda mendeskripsikan tentang SPBU A?
- Bagaimana Anda mendeskripsikan secara umum mengenai SPBU selain SPBU A?
- SPBU apa saja yang masih Anda ingat selain SPBU A?
- Bagaimana Anda mendeskripsikan secara rinci dan berurutan mengenai SPBU selain SPBU A tersebut (mohon dijelaskan secara berurutan nama SPBU dan deskripsinya)?
- Dalam keadaan Anda memilih SPBU A dibandingkan dengan SPBU lainnya?

Berdasarkan hasil wawancara, pelanggan yang mengunjungi SPBU A merupakan pelanggan yang dinamis, senang bersosialisasi, berpandangan positif dan memiliki tujuan serta pencapaian yang jelas dalam kehidupannya.

Para pelanggan ini mendeskripsikan SPBU A sebagai merek SPBU yang mengutamakan kenyamanan pengendara, menjaga konsistensi pelayanan dan

Universitas Indonesia

kualitas bahan bakar serta berusaha untuk terus menjaga kepercayaan dari pelanggan melalui penampilan yang terjaga dengan baik maupun program promosi yang menguntungkan para pelanggannya pada setiap kali mengunjungi SPBU A tersebut.

Sedangkan SPBU pesaing seperti Pertamina dideskripsikan sebagai SPBU yang meragukan dan belum bisa memberikan rasa nyaman dan aman bagi para pengendara, walaupun SPBU ini sudah mulai melakukan pembenahan dengan meniru penampilan dan standar pelayanan yang ditawarkan oleh SPBU A. Pelayanan dari petugas SPBU, perawatan fasilitas yang tidak konsisten, ketepatan pengukuran yang meragukan dan penampilan SPBU yang tidak bersih merupakan faktor yang menyebabkan SPBU Pertamina dipersepsikan sebagai merek SPBU yang meragukan dan belum bisa memberikan rasa nyaman dan aman. Nama besar sebagai SPBU nasional dengan jaringan yang luas dan tersebar diseluruh pelosok nusantara merupakan atribut positif yang dipersepsikan oleh para pengendara untuk tetap memilih SPBU Pertamina.

SPBU Petronas dipersepsikan sebagai merek SPBU yang tidak serius dalam melayani konsumennya dikarenakan standar pelayanan yang beragam, fasilitas penunjang SPBU yang beragam serta penampilan fisik SPBU yang kurang terawat. SPBU Petronas juga dipersepsikan sebagai SPBU pemerintah Malaysia yang terkait dengan beberapa isu-isu kebangsaan dan nasionalisme antara Indonesia dan Malaysia beberapa saat lalu. Jaringan SPBU Petronas yang tidak berkembang sejak tahun 2008 semakin mengokohkan persepsi sebagai SPBU yang tidak serius untuk melayani konsumen di Indonesia.

SPBU Total dipersepsikan sebagai SPBU asing yang agresif untuk menyamai standar pelayanan dan fasilitas yang ditawarkan dari SPBU A. Para pelanggan SPBU A mengunjungi SPBU Total hanya untuk membandingkan standar pelayanan dan fasilitas yang tersedia. Para pelanggan SPBU A menyatakan bahwa SPBU Total pernah menawarkan promosi yang spektakuler tetapi tidak konsisten dalam membuat promosi dalam jangka waktu yang panjang.

Para pelanggan tetap mengunjungi SPBU A dan memilih bahan bakar merek A dikarenakan SPBU A selalu berusaha untuk menyenangkan para pengendara dengan menjaga konsistensi pelayanan, menjamain kualitas bahan

Universitas Indonesia

bakar yang baik dan menyediakan fasilitas pendukung yang nyaman bagi para pengendara.

4.2.4. Hasil Eksplorasi Mengenai Keunggulan Secara Fungsional Maupun Emosional Yang Mempengaruhi Pelanggan Mengunjungi SPBU A.

Tujuan dari eksplorasi ini adalah untuk menggali atribut-atribut yang melekat pada SPBU A dibandingkan dengan SPBU pesaing.

Pertanyaan pada segmen ini adalah sebagai berikut :

- Menurut Anda, apakah yang menjadi kelebihan SPBU A dibandingkan dengan SPBU lainnya?
- Hal-hal apa saja yang belum Anda dapatkan ketika mengunjungi SPBU A?
- Jika Anda mengunjungi SPBU selain SPBU A, apa yang menjadi kelebihan SPBU lainnya dibandingkan dengan SPBU A?
- Hal-hal apa saja yang belum Anda dapatkan ketika mengunjungi SPBU selain SPBU A tersebut?

Berdasarkan hasil wawancara, kelebihan SPBU A dibandingkan dengan SPBU pesaing adalah tempat pengisian bahan bakar yang nyaman dengan fasilitas pendukung yang lengkap, bersih dan terawat. SPBU A merupakan SPBU yang selalu berusaha untuk menyenangkan para pengunjungnya melalui ketulusan dalam pelayanan, ketepatan pengukuran, ketersediaan bahan bakar dengan kualitas baik, kemudahan pembayaran dan program promosi yang beragam. Hal ini membuat pengunjung SPBU A merasa aman dan mempercayai kendaraannya untuk selalu diisi dengan bahan bakar merek A.

Sedangkan beberapa hal yang belum didapatkan oleh pelanggan SPBU A adalah ketersediaan beberapa fasilitas tambahan berupa pompa ban nitrogen, mesin ATM dan kafetaria. Selain itu, pelanggan SPBU A juga masih merasakan kurangnya jumlah outlet SPBU A, terutama di kawasan perumahan baru, pusat perniagaan maupun lokasi yang sudah terdapat SPBU Pertamina.

Kelebihan SPBU lain yang dirasakan oleh pelanggan SPBU A adalah lokasi SPBU Pertamina sudah tersebar diberbagai daerah, baik kawasan perkotaan

Universitas Indonesia

maupun kawasan pedesaan. Sedangkan SPBU Petronas dan Total masih belum bisa bersaing dengan SPBU A dari jumlah outlet, kualitas pelayanan dan juga kualitas bahan bakar yang ditawarkan.

Para pelanggan SPBU A merasakan pelayanan yang tidak ramah, fasilitas pendukung yang tidak terawat dan kebersihan yang tidak terjaga apabila mengunjungi SPBU pesaing, terutama SPBU Pertamina. Sedangkan SPBU Petronas dan Total dirasakan belum menawarkan program promosi yang beragam seperti SPBU A.

4.2.5. Hasil Eksplorasi Mengenai Nilai Dan Kepribadian Yang Dipersepsikan Oleh Pelanggan Mengenai SPBU A dan SPBU Pesaing.

Tujuan dari eksplorasi ini adalah untuk memvisualisasikan persepsi dari pelanggan tentang kepribadian dari merek SPBU A dibandingkan dengan SPBU pesaing.

Pertanyaan pada segmen ini adalah sebagai berikut :

- Dapatkah Anda mendeskripsikan apa yang dialami/dirasakan ketika mengunjungi SPBU A (urutan pelayanannya)?
- Dapatkah Anda mendeskripsikan apa yang dialami/dirasakan ketika mengunjungi SPBU selain SPBU A (urutan pelayanannya)?
- Kalau dibayangkan seperti sosok manusia, menurut Anda SPBU A itu seperti sosok manusia apa ya?
- Kalau dibayangkan seperti sosok manusia, menurut Anda SPBU selain SPBU A itu seperti sosok manusia apa ya?

Berdasarkan hasil wawancara, para pelanggan SPBU A dapat menjelaskan kepuasan yang didapat ketika mengunjungi SPBU A diperoleh melalui kenyamanan dan kemudahan yang ditawarkan oleh SPBU A secara konsisten dalam waktu yang lama. Para pelanggan mempercayakan pengisian bahan bakar kendaraannya di SPBU A dikarenakan rasa aman yang diberikan melalui ketepatan pengukuran dan penerimaan yang tulus layaknya sebagai bagian dari keluarga.

Pelanggan juga merasakan bahwa para staf SPBU A dapat menampilkan kejujuran dalam bekerja, menunjukkan kesopanan dalam melayani, mengerti kebutuhan konsumen dan menghargai konsumen seperti raja.

Pelanggan SPBU A merasakan kekecewaan terhadap pelayanan SPBU pesaing, terutama SPBU Pertamina dikarenakan pelayanan yang ditawarkan tidak memberikan kemudahan bagi konsumen dan cenderung memunculkan rasa kesal. Pelanggan SPBU A merasa bahwa pelayanan yang diberikan oleh staf SPBU lainnya, terutama Pertamina adalah pelayanan yang semrawut, tidak memiliki standar yang baku dan fasilitas penunjang lainnya yang kotor serta tidak terawat. Pelayanan yang ditampilkan adalah pelayanan yang tidak terstruktur dan memberikan kerumitan bagi pelanggan.

4.2.6. Hasil Eksplorasi Mengenai Faktor Pembeda SPBU A Dibandingkan Dengan SPBU Pesaing.

Tujuan dari eksplorasi ini adalah untuk menyimpulkan 3 alasan utama dari para pelanggan untuk tetap memilih SPBU A dibandingkan dengan SPBU lainnya sehingga hal ini menjadi faktor pembeda dari SPBU A dibandingkan dengan SPBU lainnya.

Pertanyaan pada segmen ini adalah sebagai berikut :

- Apa yang menjadi 3 hal terpenting dari Anda untuk memilih SPBU A?
- Apa yang menjadi 3 hal terpenting dari Anda untuk memilih bahan bakar merek A?
- Apa yang menjadi 3 hal terpenting dari Anda untuk TIDAK memilih SPBU selain SPBU A?
- Apa yang menjadi 3 hal terpenting dari Anda untuk TIDAK memilih bahan bakar selain merek A?

Berdasarkan hasil wawancara, 3 hal terpenting mengapa pengendara memilih SPBU A adalah :

1. Kualitas bahan bakar yang bagus
2. Pelayanan yang prima
3. Fasilitas pendukung yang nyaman.

Sedangkan 3 alasan terpenting mengapa para pengendara memilih bahan bakar A adalah :

1. Bahan bakar yang dapat memberikan manfaat tambahan pada mesin dan dapat langsung dirasakan oleh pengendara seperti lebih irit dan membuat mesin menjadi lebih awet.
2. Formula/zat aditif dalam bahan bakar yang bagus.
3. Harga yang lebih murah.

Adapun 3 hal terpenting mengapa para pengendara tidak memilih SPBU selain SPBU A adalah :

1. Pelayanan yang tidak ramah
2. Takaran yang tidak tepat
3. Kualitas bahan bakar yang tidak terjamin kemurniannya.

Sedangkan 3 hal terpenting mengapa para pengendara tidak memilih bahan bakar selain bahan bakar merek A adalah :

1. Kualitas bahan bakar yang meragukan.
2. Bahan bakar yang tidak sesuai dengan spesifikasi mesin
3. Harga yang lebih mahal.

4.2.7 Deskripsi Singkat Dalam Satu Kalimat Mengenai Persepsi Pelanggan Terhadap SPBU A

Hal ini bertujuan untuk mengecek kemampuan pelanggan dalam mengungkapkan kembali secara singkat persepsi, perasaan dan pengalaman pelanggan yang telah disampaikan melalui jawaban pada pertanyaan sebelumnya. Deskripsi secara singkat mengenai SPBU A ini juga merupakan kombinasi dari nilai-nilai yang telah dirasakan oleh pelanggan setelah mengunjungi SPBU A.

Pertanyaan pada segmen ini adalah sebagai berikut :

- Dalam satu kalimat singkat, bagaimana Anda mendeskripsikan SPBU A ?
Berikut ini adalah kutipan dari pendapat pelanggan mengenai SPBU A :
- “ SPBU A adalah sumber bahan bakar utama bagi kehidupan kendaraan Saya”

- “SPBU A adalah SPBU yang selalu Saya pilih karena Saya percaya akan kualitas bahan bakar dan pelayanannya yang bagus. “
- “SPBU A adalah SPBU yang sesuai dengan keinginan Saya dan ini adalah SPBU yang professional.”
- “SPBU A adalah SPBU yang membantu Saya”
- “SPBU A adalah SPBU yang terbaik”
- “SPBU A adalah SPBU no.1 dalam pelayanan, kualitas bahan bakar dan kenyamanan”.
- “SPBU A adalah SPBU percontohan untuk SPBU lainnya.”

4.3. Atribut Nilai dari SPBU A

Dari pembahasan mengenai hasil survey lapangan dan interview mendalam, atribut nilai dari SPBU A yang merupakan faktor keunggulan bersaing adalah sebagai berikut :

Tabel 4.19. Atribut Nilai Yang Terdapat Pada SPBU A

No.	Atribut Nilai	Bobot
1	Pelayanan dari staf	22%
2	Kualitas bahan bakar	21%
3	Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan.	13%
4	Penampilan SPBU secara umum (bangunan fisik, Pelayanan dari staf, pilihan bahan bakar dan fasilitas SPBU)	13%
5	Merek yang direkomendasikan	12%
6	Lokasi yang mudah dijangkau	8%
No.	Atribut Nilai	Bobot
7	Harga bahan bakar yang bersaing	7%
8	Ketepatan pengukuran	6%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.20 . Atribut Nilai Yang Diharapkan Pelanggan Pada SPBU A

Universitas Indonesia

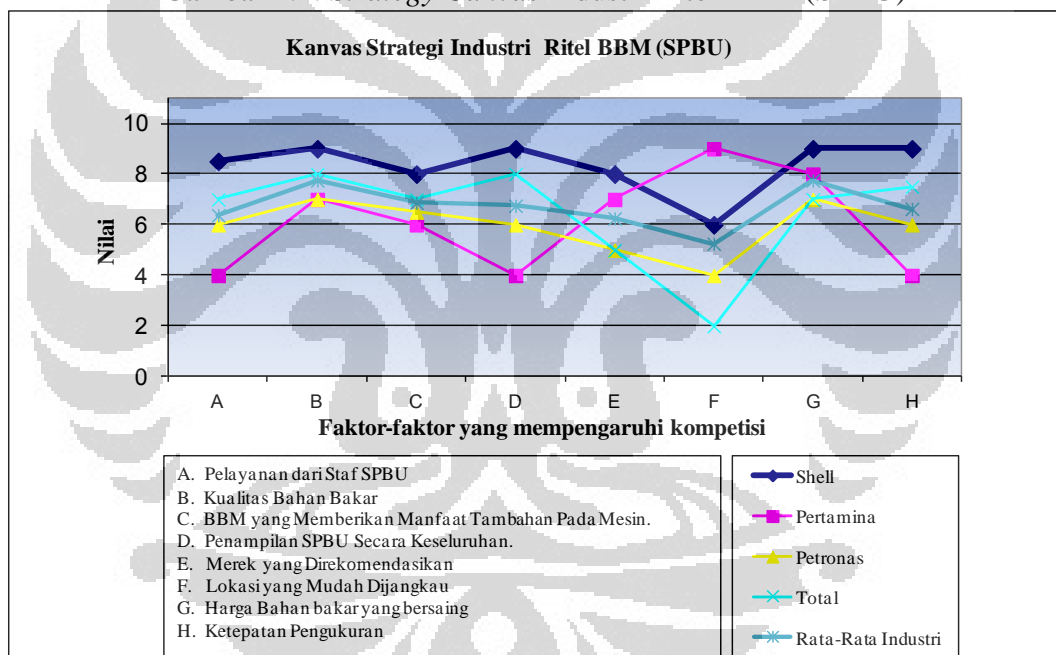
No	Atribut Nilai
1	Fasilitas tambahan (Pembayaran dengan kartu BCA, mesin ATM, nitrogen dan kafetaria)
2	Puas dan berkesan pada kunjungan sebelumnya

Sumber : Hasil olahan penulis

4.4. Model *Strategy Canvas* dari SPBU A dan SPBU Pesaing

Berdasarkan hasil wawancara dan penggolongan Atribut Nilai Keunggulan Bersaing dari SPBU A, maka *strategy canvas* dari SPBU A dibandingkan dengan SPBU pesaing adalah sebagai berikut :

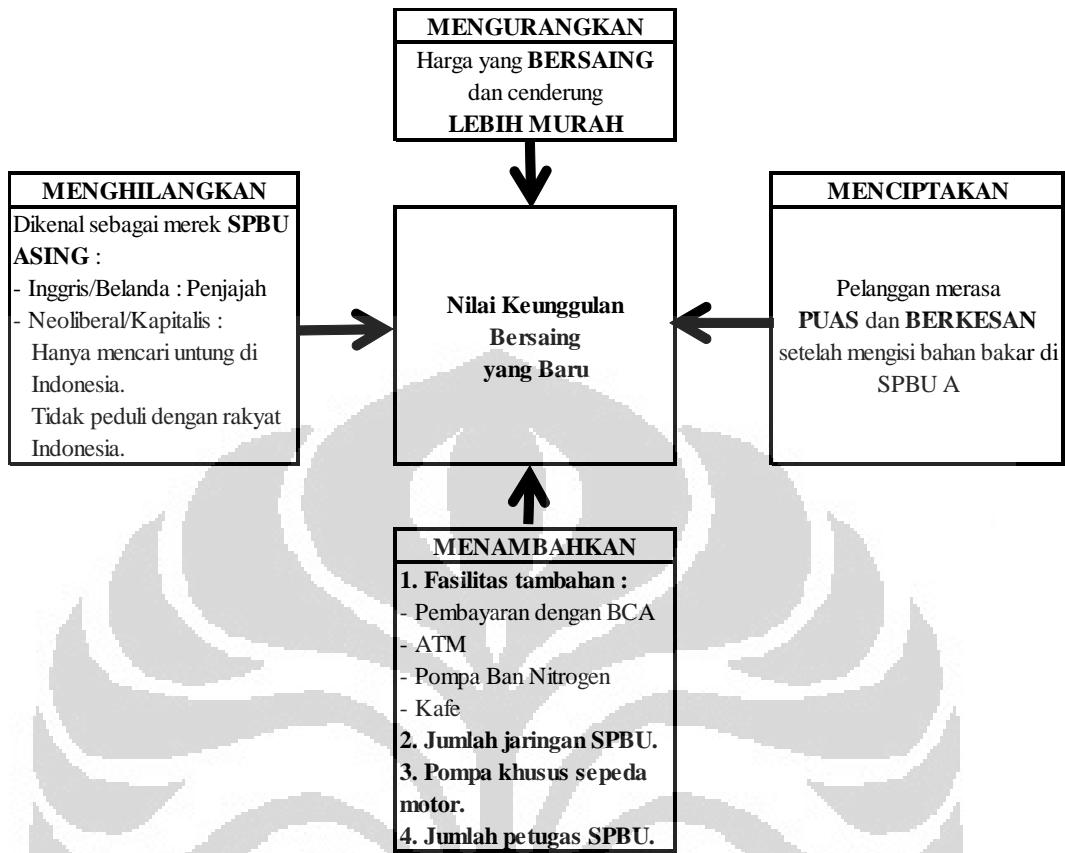
Gambar 4.2. *Strategy Canvas* Industri Ritel BBM (SPBU)



Sumber : Hasil olahan penulis

4.5. *Four Action Framework* Dari SPBU A

Berdasarkan hasil wawancara dan penggolongan Atribut Nilai Keunggulan Bersaing dari SPBU A, maka *four action framework* dari SPBU A agar unggul dalam kompetisi di industri ritel bahan bakar Indonesia adalah sebagai berikut :

Gambar 4.3. Model *Four Action Framework* SPBU A

Sumber : Hasil olahan penulis

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

- Berdasarkan analisis hasil survey dan wawancara, didapatkan bahwa **pelayanan dari staf, kualitas bahan bakar, manfaat tambahan langsung dari bahan bakar dan penampilan SPBU A secara umum** merupakan aspek-aspek operasional utama yang membuat konsumen tertarik untuk mengunjungi dan membeli bahan bakar di SPBU A dibandingkan dengan SPBU pesaing.
- Aspek-aspek operasional lainnya seperti : **merek yang direkomendasikan, lokasi yang mudah dijangkau, harga yang bersaing dan ketepatan pengukuran** merupakan hal-hal yang juga menunjang preferensi konsumen untuk mengunjungi dan membeli bahan bakar di SPBU A. Aspek-aspek operasional ini sudah mulai diikuti oleh SPBU pesaing untuk menarik calon pembeli bahan bakar, terutama konsumen bahan bakar non subsidi.
- Sedangkan cirikhas pembeda yang menentukan keputusan konsumen untuk membeli bahan bakar di SPBU A dibandingkan dengan SPBU pesaing adalah:

1. Kualitas bahan bakar yang bagus

Bahan bakar yang dijual di SPBU A dipersepsikan sebagai bahan bakar yang lebih bersih, lebih jernih, lebih murni nilai oktannya dan senantiasa terjamin kualitasnya oleh pihak manajemen PT A dari waktu ke waktu.

Bahan bakar merek A dirasakan mampu memberikan manfaat tambahan langsung pada mesin kendaraan, dikarenakan oleh adanya zat aditif khusus yang membuat konsumsi bahan bakar menjadi lebih irit, pembakaran menjadi lebih sempurna dan membuat mesin kendaraan menjadi lebih awet.

Universitas Indonesia

2. Pelayanan yang prima

Konsumen merasakan pelayanan yang lebih ramah, lebih cepat dan profesional di SPBU A dibandingkan dengan SPBU pesaing. Standar pelayanan yang sama di semua cabang, penawaran jasa pembersihan kaca dan penambahan angin gratis serta program promosi yang menguntungkan konsumen merupakan cirri khas SPBU A yang tidak didapatkan oleh konsumen di SPBU pesaing.

3. Fasilitas pendukung yang nyaman.

Konsumen menyatakan bahwa SPBU A memiliki fasilitas toilet yang lebih bersih, musholla yang terawat dan *minimarket* yang lebih lengkap dengan harga yang terjangkau dibandingkan dengan SPBU pesaing.

- Aspek-aspek keunggulan operasional SPBU A merupakan komponen yang dapat menciptakan nilai keunggulan bersaing dari SPBU A di dalam industri ritel bahan bakar Indonesia. SPBU A dapat unggul dalam persaingan industri ritel bahan bakar apabila terus membangun keunggulannya dengan memfokuskan pada empat aksi utama berikut ini :

1. Menciptakan pelanggan yang selalu merasa puas dan berkesan setelah mengunjungi SPBU A

Hal ini dapat dicapai dengan mempertahankan dan meningkatkan standar pelayanan yang sudah prima, kualitas bahan bakar yang unggul dan fasilitas pendukung yang sudah lebih baik dibandingkan SPBU pesaing.

2. Menambahkan beberapa fasilitas tambahan untuk kelengkapan pelayanan serta kenyamanan pelanggan.

Fasilitas pembayaran menggunakan BCA, ketersediaan mesin ATM (Anjungan Tunai Mandiri), pompa ban yang menggunakan nitrogen serta kafetaria yang nyaman merupakan harapan dari pelanggan SPBU A yang menginginkan fasilitas tersebut tersedia pada SPBU A. Fasilitas ini merupakan fasilitas yang sudah tersedia di SPBU pesaing dan akan

menjadi nilai tambah tersendiri bagi SPBU A apabila fasilitas ini juga bisa ditemukan oleh pelanggan ketika mengisi bahan bakar di SPBU A.

Fasilitas dan harapan lainnya yang perlu ditingkatkan adalah penambahan jumlah SPBU A di daerah-daerah tertentu, pemebangunan pompa khusus sepeda motor dan penambahan jumlah karyawan pada jam-jam tertentu agar konsumen dapat segera terlayani dengan lebih cepat.

3. Mengurangkan taktik bersaing dengan perang harga

Para konsumen SPBU A mempercayai bahwa harga bahan bakar non subsidi yang dijual oleh SPBU A lebih murah dibandingkan harga yang ditawarkan di SPBU lainnya untuk jenis yang sama. Untuk jangka pendek, strategi perang harga memang efektif untuk merebut konsumen secara sementara tetapi tidak direkomendasikan untuk jangka panjang.

Konsumen SPBU A adalah konsumen yang dinamis, senang bersosialisai dan memiliki tujuan hidup yang jelas. Dengan kata lain, konsumen SPBU A adalah golongan berpendidikan yang memandang aspek harga sebagai aspek tambahan dan lebih mengutamakan pelayanan prima, bahan bakar berkualitas dan fasilitas yang nyaman ketika mengunjungi SPBU A.

Konsumen SPBU A sudah mulai merasakan bahwa mendatangi SPBU A bukan hanya untuk sekedar mengisi bahan bakar tetapi juga menginginkan sentuhan emosional seperti keramah tamahan, bahan bakar yang memiliki manfaat tambahan dan kenyamanan melakukan aktifitas tambahan pada saat perjalanan.

4. Menghilangkan kesan sebagai SPBU Asing.

Arus demokratisasi yang semakin terbuka di era reformasi menimbulkan dua sisi perubahan yang kontras yaitu semangat nasionalisme yang idealis dan semangat hedonisme yang konsumtif serta pragmatis. SPBU A merupakan lini bisnis dari perusahaan multi nasional yang berasal dari Belanda dan Inggris yang menurut opini public merupakan bentuk penjajahan ekonomi gaya baru kepada negara berkembang seperti Indonesia.

Perusahaan asing terkadang diidentikkan sebagai perpanjangan tangan liberalisme ekonomi kaum kapitalis barat dan bukan dilihat sebagai kontributor pertumbuhan ekonomi bangsa melalui modal dan bisnis yang dijalankan di Indonesia.

5.2. Saran

- Perlunya mempertahankan standar pelayanan di SPBU A yang sudah baik dan menjadi rujukan utama dalam industri ritel bahan bakar di tanah air.
- Perlunya meningkatkan frekuensi aktifitas promosi di SPBU A agar pelanggan dapat terus merasakan nilai tambah dari setiap liter bahan bakar yang dibeli di SPBU A. Hal ini juga diperlukan untuk terus mempertahankan cirri khas pembeda SPBU A sebagai SPBU yang senantiasa ingin menguntungkan para pelanggan setianya.
- Perlunya melakukan peningkatan berkelanjutan dalam pelayanan staf SPBU dengan meningkatkan frekuensi pelatihan berjenjang, evaluasi staf, riset kepuasan konsumen dan kecepatan pelayanan, terutama dalam menghadapi kebijakan pemerintah yang mulai membatasi penggunaan bahan bakar bersubsidi bagi kendaraan pribadi.

Hal ini diperlukan untuk mempersiapkan staf SPBU A dalam menghadapi lonjakan jumlah konsumen ketika kebijakan pemerintah tersebut memang benar-benar di implementasikan.

DAFTAR REFERENSI

Al-Bassir, Soleman Abdullah (1988). *Hedonic Analysis of Gasoline Retailing*. ProQuest Dissertation and Theses, 8914733.

Bang, Vasant V and Joshi, Sharad L (2008). *Conceptualization of Market Expansion Strategies in Developing Economies*. Academy of Marketing Science Review, Vol.12 No.4. Academy of Marketing Science.

Boyle, Emily (2002). *The Failure of Business Format Franchising in British Forecourt Retailing : A Case Study of The Rebranding of A Retail's Forecourts*. International Journal of Retail and Distribution Management, Vol. 30 No.5, 2002,pp. 251-263. ABI/INFORM global. 0959-0552.

Conducting In-Depth Interviews (2005). Unilever Consumer and Market Insight Academy Training Module.

ER, Hayat (2011, November). Perang SPBU. *Quality in Action*.

Keller, Kevin Lane (2007). *Bulding, Measuring and Managing Brand Equity*, Prentice-Hall.

Kim, W Chan, and Mauborgne, Rene (2005). *Blue Ocean Strategy*. Harvard Business School Press

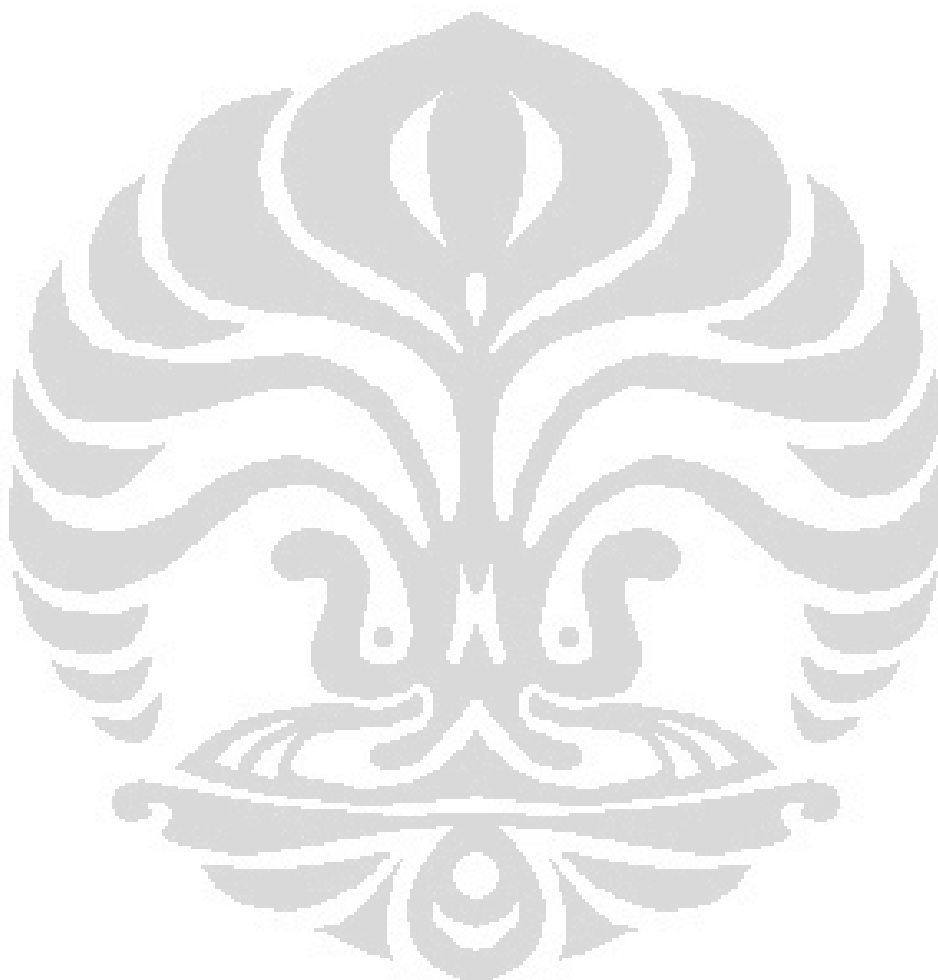
Kotler, Phillip, Kartajaya, Hermawan, and Setiawan, Iwan (2010). *Marketing 3.0*. John Wiley & Sons, Inc.

Lien Li, Mei (2011). *Impact of Marketing Strategy, Customer Perceived Value, Customer Satisfaction, Trust, and Commitment on Customer Loyalty*. ProQuest Dissertation and Theses, 3455302.

Osterwalder, Alexander and Pigneur, Yves (2010). *Business Model Generation*. Flash Reproduction Ltd.

Pitta, Dennis (2009). *Issues in a Down Economy : Blue Ocean and New Product Development*. Journal of Product and Brand Management, Vol.18 No.4, 2009 pp. 292-296. Emerald Group Publishing Limited, 1061-0421.

Verity, Julie (2005). *Interpreting the successful transformation of A's advertising activity 1997-2002*. Management Decision, Vol.43 No.1, 2005 pp.72-85. Emerald Group Publishing Limited, 0025-1747.



Lampiran 1

Pertanyaan Survei Kepada Pengunjung SPBU A

Nama Site :

No.Kuesioner :

(MOBIL/MOTOR)

Selamat Pagi/Siang/Malam Bapak /Ibu/Mas/Mbak

Mohon Maaf mengganggu, boleh Saya minta waktu 5 menit untuk survey kepuasan konsumen dari kami.

1. Apa yang memotivasi Bapak/Ibu/Mas/Mbak untuk **DATANG KE SPBU A ?**
2. Kenapa Bapak/Ibu/Mas/Mbak **MEMILIH BAHAN BAKAR A ?**
3. Menurut Bapak /Ibu/Mas/Mbak, apa yang menjadi **KELEBIHAN SPBU A** dibandingkan SPBU lainnya?
4. Apa yang membuat Bapak /Ibu/Mas/Mbak untuk **KEMBALI LAGI MENGUNJUNGI SPBU A?**
5. Apa yang ingin Bapak/Ibu/Mas/Mbak sampaikan **SAMPAIKAN KEPADA TEMAN MENGENAI SPBU A ?**
6. Adakah **MASUKAN/SARAN** dari Bapak/Ibu/Mas/Mbak kepada kami untuk dapat menjadi lebih baik?

Terima Kasih atas waktunya Pak/Bu/Mas/Mbak, Hati-hati di jalan.

Panduan In-Depth Interview

ANALISA PENCIPTAAN NILAI KEUNGGULAN BERSAING DALAM BISNIS RETAIL BAHAN BAKAR MINYAK (STUDI KASUS: SPBU A)

A. Alur Diskusi In Depth Interview

a. Eksplorasi mengenai motivasi konsumen retail BBM

Bertujuan untuk memahami bagaimana konsumen memilih SPBU A dibandingkan dengan SPBU lainnya yang berada di suatu area, terutama untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Pertanyaan :

- Apa yang memotivasi Bapak/Ibu/Mas/Mbak untuk **datang ke SPBU A?**
- Dalam kondisi/ keadaan apa Bapak/Ibu/Mas/Mbak memutuskan untuk **datang ke SPBU A?**
- Kapan **waktu yang paling sering** Bapak/Ibu/Mas/Mbak datang ke SPBU A?
- Setelah tiba di SPBU A, **apa yang Bapak/Ibu/Mas/Mbak lakukan ?**
- Apa yang masih Bapak/Ibu/Mas/Mbak **ingat** ketika mengunjungi SPBU A?
- Apa yang Bapak/Ibu/Mas/Mbak **rasakan ketika tidak menemukan SPBU** pada saat membutuhkan BBM?

b. Target Pembeli

Bertujuan untuk mendeskripsikan mengenai konsumen yang menjadi target SPBU A terutama dalam hal aktifitas keseharian, gaya hidup dan demografi.

Pertanyaan :

- Boleh diceritakan **aktifitas keseharian** dari Bapak/Ibu/Mas/Mbak ?
- Kegiatan apa saja yang Bapak/Ibu Mas/Mbak lakukan **diluar rutinitas sehari-hari**?
- Apa yang menjadi **prioritas** dalam keseharian dari Bapak/Ibu Mas/Mbak?
- Kegiatan apa saja yang Bapak/Ibu Mas/Mbak lakukan ketika **diakhir pekan**?
- Bagaimana **fungsi kendaraan** dalam mendukung aktifitas keseharian dari Bapak/Ibu Mas/Mbak?
- Kalau kendaraan dibayangkan sebagai **pasangan** Bapak/Ibu Mas/Mbak, bagaimana Bapak/Ibu Mas/Mbak mendeskripsikannya?

c. Eksplorasi untuk menggali persepsi konsumen tentang merek SPBU A diasosiasikan dan dibandingkan dengan merek SPBU lainnya.

Pertanyaan :

- Bagaimana Bapak/Ibu Mas/Mbak mendeskripsikan tentang **diri sendiri**?
- Bagaimana Bapak/Ibu Mas/Mbak mendeskripsikan tentang **SPBU A**?
- Bagaimana Bapak/Ibu Mas/Mbak mendeskripsikan tentang **SPBU SELAIN A**?
- SPBU apa saja yang Bapak/Ibu Mas/Mbak **ingat** selain SPBU A?
- Bagaimana Bapak/Ibu Mas/Mbak mendeskripsikan tentang **SPBU tersebut.....(Nama SPBU selain A)**?
- Dalam **keadaan apa** Bapak/Ibu Mas/Mbak memilih SPBU A dibandingkan dengan SPBU lainnya?

B. Eksplorasi mengenai keunggulan secara fungsional maupun emosional yang dapat mempengaruhi para pelanggan dan calon pelanggan A.

Pertanyaan :

- Apa yang menjadi **kelebihan** SPBU A dibandingkan dengan SPBU lainnya?
- Hal-hal apa saja yang **belum** Bapak/Ibu Mas/Mbak dapatkan ketika mengunjungi SPBU A ?

- Jika mengunjungi **SPBU selain A**, apa yang menjadi **kelebihan SPBU lainnya** dibandingkan dengan A?
- Hal-hal apa saja yang **belum** Bapak/Ibu Mas/Mbak dapatkan ketika mengunjungi SPBU tersebut?

C. Menarik bukti bahwa reponden memang benar-benar pelanggan A

Pertanyaan :

- Dapatkah Bapak/Ibu Mas/Mbak mendeskripsikan **apa yang dialami/dirasakan** ketika mengunjungi SPBU A (Urutan pelayanannya)?
- Dapatkah Bapak/Ibu Mas/Mbak mendeskripsikan **apa yang dialami/dirasakan** ketika mengunjungi SPBU selain A (Urutan pelayanannya)?

D. Memahami nilai dan kepribadian yang tergambar dari pengalaman yang pernah terjadi/dirasakan (Values and Personality).

Pertanyaan :

- Kalau dibayangkan seperti sosok manusia, SPBU A itu seperti apa sih Bapak/Ibu Mas/Mbak?
- Kalau dibayangkan seperti sosok manusia, SPBU selain A itu seperti apa sih Bapak/Ibu Mas/Mbak?

G. Differentiator

Mengeksplorasi **alasan utama** mengapa pelanggan **memilih SPBU A** dibandingkan dengan yang lainnya.

Pertanyaan :

- Apa yang menjadi **3 hal terpenting** dari Bapak/Ibu Mas/Mbak untuk memilih **SPBU A**?
- Apa yang menjadi **3 hal terpenting** dari Bapak/Ibu Mas/Mbak untuk memilih **BBM A**?
- Apa yang menjadi **3 hal terpenting** dari Bapak/Ibu Mas/Mbak untuk **TIDAK memilih SPBU selain A**?
- Apa yang menjadi **3 hal terpenting** dari Bapak/Ibu Mas/Mbak untuk **TIDAK memilih BBM selain A**?

H. “Mindset” check. Pelanggan dapat mendeskripsikan SPBU A secara singkat.

Bertujuan untuk mengeksplorasi “mindset” dari pelanggan dengan menyimpulkan atau mendeskripsikan SPBU A. dalam satu kalimat.

Pertanyaan :

- **Dalam satu kalimat singkat**, mohon dideskripsikan oleh Bapak/Ibu Mas/Mbak tentang SPBU A?

D. Latar Belakang Responden :

a. Usia :

- 16 – 25 tahun
- 26 – 35 tahun
- 36 – 45 tahun
- 46 – 55 tahun
- 56 – 66 tahun

b. Tempat tinggal :

- Jakarta Pusat
- Jakarta Selatan
- Jakarta Barat
- Jakarta Utara
- Jakarta Timur
- Bogor
- Depok
- Tangerang
- Bekasi

c. Tempat tujuan aktifitas sehari-hari :

- Jakarta Pusat
- Jakarta Selatan
- Jakarta Barat
- Jakarta Utara
- Jakarta Timur

- Bogor
- Depok
- Tangerang
- Bekasi

d. Pengeluaran bulanan untuk bahan bakar :

- Dibawah Rp. 1 juta
- Rp. 1 juta – Rp. 2 juta
- Rp. 2 juta – Rp. 3 juta
- Rp.3 juta – Rp. 4 juta
- Rp. 4 juta – Rp.5 juta
- Diatas Rp 5 juta

e. Jumlah kendaraan yang dimiliki :

- Mobil : 1/2/3/4/5
- Motor : 1/2/3/4/5

f. Jumlah anggota keluarga yang tinggal serumah :

- 1/2/3/4/5/6/7/8/9/10

Terima Kasih atas waktu dan jawaban dari Bapak/Ibu/Mas/Mbak. **SELESAI**

Lampiran 3

Hasil Survey Kepada Pelanggan SPBU A

Tabel 4.5. Motivasi Pengendara Mobil Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Penampilan SPBU secara umum/keseluruhan.(Kondisi fisik bangunan, Pelayanan dari staf SPBU, Pilihan bahan bakar yang tersedia dan Kelengkapan fasilitas SPBU).	33%
Pelayanan dari staf	20%
Merek yang direkomendasikan	19%
Lokasi yang mudah dijangkau	13%
Kualitas bahan bakar	10%
Harga bahan bakar yang bersaing	5%
Ketepatan pengukuran	1%

Sumber : Hasil olahan penulis

BAB 6

Tabel 4.6. Motivasi Pengendara Sepeda Motor Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar	23%
Pelayanan dari staf	18%
Bahan bakar yang dapat memberikan manfaat tambahan dan dapat dirasakan langsung pada mesin kendaraan.	16%
Merek yang direkomendasikan	14%
Harga bahan bakar yang bersaing	10%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%
Penampilan SPBU secara umum/keseluruhan.(Kondisi fisik bangunan, Pelayanan dari staf SPBU, Pilihan bahan bakar yang tersedia dan Kelengkapan fasilitas SPBU).	5%
Ketepatan pengukuran	5%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.7. Rata – Rata Motivasi Para Pengendara Sepeda Motor & Mobil
Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar	23%
Pelayanan dari staf	18%
Bahan bakar yang dapat memberikan manfaat tambahan dan dapat dirasakan langsung pada mesin kendaraan.	16%
Merek yang direkomendasikan	14%
Harga bahan bakar yang bersaing	10%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%
Penampilan SPBU secara umum/keseluruhan.(Kondisi fisik bangunan, Pelayanan dari staf SPBU, Pilihan bahan bakar yang tersedia dan Kelengkapan fasilitas SPBU).	5%
Ketepatan pengukuran	5%

Sumber : Hasil olahan penulis

BAB 7

Tabel 4.8. Alasan Pengendara Mobil Memilih Bahan Bakar Merek A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar secara umum lebih bagus dibandingkan dengan pesaing.	45%
Memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	28%
Merek bahan bakar yang direkomendasikan.	6%
Harga bahan bakar yang bersaing	5%
Pelayanan staf SPBU	5%
Lokasi yang mudah dijangkau	4%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.9. Alasan Pengendara Sepeda Motor Memilih Bahan Bakar Merek A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar secara umum lebih bagus dibandingkan dengan pesaing.	35%
Memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	24%
Merek bahan bakar yang direkomendasikan.	15%
Harga bahan bakar yang bersaing	13%
Pelayanan staf SPBU	8%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.10. Rata-Rata Alasan Pengendara Mobil Dan Sepeda Motor Memilih Bahan Bakar Merek A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar secara umum lebih bagus dibandingkan dengan pesaing.	40%
Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	24%
Merek bahan bakar yang direkomendasikan.	11%
Harga bahan bakar yang bersaing	9%
Pelayanan staf SPBU	7%
Lokasi yang mudah dijangkau	6%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.11. Kelebihan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing Menurut Pengendara Mobil

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A lebih baik.	48%
Kualitas bahan bakar di SPBU A lebih baik.	15%
Penampilan fisik SPBU A secara keseluruhan lebih baik.	11%
Ketepatan pengukuran.	11%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	4%
Harga bahan bakar yang bersaing.	4%
Secara umum SPBU A lebih terpercaya.	3%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.12. Kelebihan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing Menurut Pengendara Sepeda Motor

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A lebih baik.	30%
Kualitas bahan bakar di SPBU A lebih baik.	19%
Penampilan fisik SPBU A secara keseluruhan lebih baik.	16%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	11%
Ketepatan pengukuran.	7%
Harga bahan bakar yang bersaing.	7%
Kemudahan pembayaran.	5%
Secara umum SPBU A lebih terpercaya.	4%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.13. Rata-Rata Kelebihan SPBU A Dibandingkan SPBU Pesaing Menurut Pengendara Mobil dan Sepeda Motor

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A lebih baik.	39%
Kualitas bahan bakar di SPBU A lebih baik.	17%
Penampilan fisik SPBU A secara keseluruhan lebih baik.	14%
Ketepatan pengukuran.	9%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	7%
Harga bahan bakar yang bersaing	5%
Secara umum SPBU A lebih terpercaya Kemudahan pembayaran	3%
Kemudahan pembayaran (hanya pengendara sepeda motor).	3%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.14. Alasan Para Pengendara Mobil Ingin Kembali Lagi Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A yang baik	30%
Sudah menjadi rutinitas	21%
Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Kualitas bahan bakar yang bagus	14%
Kondisi SPBU yang nyaman	8%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	7%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.15. Alasan Para Pengendara Sepeda Motor Ingin Kembali Lagi Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A yang baik	26%
Faktor lainnya: Kepuasan dan kepercayaan atas pelayanan di SPBU A dan penawaran promosi yang mengikutsertakan pengendara Sepeda motor.	21%
Kualitas bahan bakar yang bagus	18%
Kondisi SPBU yang nyaman	12%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	10%
Lokasi yang mudah dijangkau	10%
Sudah menjadi rutinitas	4%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.16. Rata-Rata Alasan Para Pengendara Mobil Dan Sepeda Motor Ingin Kembali Lagi Mengunjungi SPBU A

Aspek-Aspek yang Mempengaruhi	Bobot
Pelayanan staf SPBU A yang baik.	28%
Kualitas bahan bakar yang bagus.	16%
Sudah menjadi rutinitas.	13%
Puas dan berkesan dari kunjungan sebelumnya.	11%
Kondisi SPBU yang nyaman. .	10%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	8%
Lokasi yang mudah dijangkau	8%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.17. Hal Apa Yang Ingin Disampaikan Oleh Pengendara Mobil Kepada Rekan Mereka Mengenai SPBU A

Hal yang Ingin Disampaikan	Bobot
Merekomendasikan untuk mencoba karena lebih baik dari SPBU lain.	20%
Pelayanan staf SPBU yang lebih baik.	16%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	16%
Kualitas bahan bakar yang lebih baik.	13%
Ketepatan pengukuran.	5%
Harga bahan bakar yang bersaing	5%
Kondisi SPBU yang nyaman. .	4%

Sumber : Hasil olahan penulis

BAB 8

Tabel 4.18. Hal Apa Yang Ingin Disampaikan Oleh Pengendara Sepeda Motor Kepada Rekan Mereka Mengenai SPBU A

Hal yang Ingin Disampaikan	Bobot
Kualitas bahan bakar yang lebih baik.	22%
Pelayanan staf SPBU yang lebih baik.	15%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	15%
Merekomendasikan untuk mencoba karena lebih baik dari SPBU lain.	14%
Kondisi SPBU yang nyaman.	11%
Harga bahan bakar yang bersaing	7%
Ketepatan pengukuran.	5%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.19. Hal Apa Yang Ingin Disampaikan Oleh Pengendara Mobil Dan Sepeda Motor Kepada Rekan Mereka Mengenai SPBU A

Hal yang Ingin Disampaikan	Bobot
Kualitas bahan bakar yang lebih baik.	17%
Merekomendasikan untuk mencoba karena lebih baik dari SPBU lain.	17%
Pelayanan staf SPBU yang lebih baik. Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	16%
Bahan bakar yang memberikan manfaat tambahan pada mesin kendaraan dan dapat dirasakan secara langsung.	16%
Kondisi SPBU yang nyaman.	7%
Harga bahan bakar yang bersaing	6%
Ketepatan pengukuran.	5%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.20. Saran dan Masukan dari Pengendara Mobil agar SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik

Saran dan Masukan	Bobot
Pertahankan konsistensi pelayanan dari staf SPBU.	30%
Aktifitas promosi lebih diperbanyak	24%
Peningkatan pelayanan	21%
Penambahan fasilitas SPBU : Pembayaran dengan kartu BCA, Mesin ATM, Angin ban nitrogen dan Kafe.	5%
Penambahan karyawan.	4%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4. 21. Saran dan Masukan dari Pengendara Sepeda Motor agar SPBU A
Dapat Menjadi Lebih Baik

Aspek-aspek yang mempengaruhi	Bobot
Aktifitas promosi lebih diperbanyak	22%
Pertahankan konsistensi pelayanan dari staf SPBU.	19%
Peningkatan pelayanan	17%
Area pengisian diperluas. Ada pompa khusus Sepeda motor.	13%
Penambahan fasilitas SPBU: Pembayaran dengan kartu BCA, Mesin ATM, Angin ban nitrogen dan Kafe.	10%
Harga agar lebih murah dari SPBU pesaing.	10%

Sumber : Hasil olahan penulis

Tabel 4.22. Saran dan Masukan dari Pengendara Mobil dan Sepeda Motor Agar
SPBU A Dapat Menjadi Lebih Baik

Aspek-aspek yang mempengaruhi	Bobot
Pertahankan konsistensi pelayanan dari staf SPBU. Aktifitas promosi lebih diperbanyak	25%
Aktifitas promosi lebih diperbanyak	23%
.Peningkatan pelayanan.	19%
Penambahan fasilitas SPBU: Pembayaran dengan kartu BCA, Mesin ATM, Angin ban nitrogen dan Kafe.	7%
Area pengisian diperluas. Ada pompa khusus Sepeda motor (Pengendara sepeda motor saja).	6%
Harga agar lebih murah dari SPBU pesaing (Pengendara sepeda motor saja).	5%
Penambahan karyawan (Pengendara mobil saja).	2%

Sumber : Hasil olahan penulis