

Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Syariah *Fleet Card* RFID di Pertamina Retail

Muhammad Fatkurrozi^{1*}, Ahyar Yuniawan²

^{1,2} Magister Manajemen Universitas Diponegoro

*Email korespondensi: Muhammadfatkurrozi@students.undip.ac.id

Abstract

Optimization of transportation costs is considered one of the toughest and most complex problems in the transportation, freight forwarding and logistics sector. Transportation companies agree that half of the expenses incurred related to the company's current activities are fuel costs. *fleet card* is a means of payment that functions as a medium of payment and controls expenses for the company's fleet. PT. Pertamina Retail is a large company in the gas station retail business in Indonesia. This study aims to analyze the development of the RFID *fleet card* business at Pertamina Retail. The approach used is the Business Model Canvas (BMC) and SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats). The research method used is primary data obtained through interviews with several informants. The time of the research starts from February – June 2023. The results of this study show that BMC elements in the form of: key partnerships, customer segments, value propositions and revenue streams are the most dominant blocks. While the lowest is the channel. Pertamina Retail's internal *fleet card* factors are influenced by network, security, efficiency and financial aspects. The results obtained by the SWOT analysis (strengths, weaknesses, opportunities, & threats) of the nine BMC blocks show that the elements that have the highest strength are the Pertamina brand and gas station network, while the top-up payment mechanism ranks lowest. From another direction, the highest opportunity is the key partnership and the highest threat is the customer segment while the lowest threat is key partners.

Keywords: *Fleet Card*, BMC, SWOT

Saran sitasi: Fatkurrozi, M., & Yuniawan, A. (2023). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Syariah *Fleet Card* RFID di Pertamina Retail. *Jurnal ilmiah ekonomi islam*, 9(03), 4772-4778. doi: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11424>

DOI: <http://dx.doi.org/10.29040/jiei.v9i3.11424>

1. PENDAHULUAN

Menurut laporan (ESDM, 2018) mulai tahun 2000 stok kendaraan di Indonesia tumbuh rata-rata 10% setiap tahun, menjadi lebih dari 138 juta kendaraan pada tahun 2017. Dari tahun 2013 hingga 2018, konsumsi solar terkait transportasi tumbuh sebesar 10% dan konsumsi bensin tumbuh 15%. Pertumbuhan kendaraan yang diikuti dengan kenaikan permintaan energi merupakan tantangan dan peluang untuk pelaku usaha bahan bakar di Indonesia

PT Pertamina Retail meluncurkan sebuah produk hasil dari pengembangan digitalisasi SPBU yaitu *Radio Frequency Identification* (RFID) sebagai alat pembayaran BBM dengan segmen *Business to Business* (B2B). *fleet card* Pertamina Retail memiliki benefit diantaranya: *Smart Reporting*, laporan dapat diakses secara online. Limitasi Pengisian, memiliki

sistem pembatasan pembelian (*daily limit system*). *Private Card*, 1 kartu untuk 1 kendaraan. *Lock Product*, jenis produk bahan bakar dapat dikunci. Dengan banyaknya manfaat tersebut pelanggan dapat mengelola *fleet management* di perusahaan atau instansinya dengan efisien.

Menurut (McKinsey&Company, 2020) beberapa kendala mempersulit banyak perusahaan di Indonesia untuk melewati proyek percontohan dan menerapkan tindakan digital di seluruh organisasi mereka. Di antara yang paling umum adalah rendahnya konektivitas internet, terbatasnya kesadaran ekosistem digital, dan kekurangan skill digital. *Fleet card* Pertamina Retail merupakan inovasi digital dalam bentuk pelayanan untuk mewujudkan *cashless society*. Pelaku usaha ritel di masa depan akan dapat menyesuaikan layanan dengan kebutuhan masing-

masing konsumen. Dalam lingkungan ini, pelaku usaha ritel memanfaatkan sejumlah besar data dari pelanggan mereka untuk mendapatkan tingkat wawasan yang belum pernah terjadi sebelumnya tentang preferensi mereka (Rubeis, Groves, Portera, & Bonaccorsi, 2019).

Dari fenomena bisnis tersebut, tujuan penelitian dari penulis adalah sebagai berikut: (1) Mengidentifikasi model bisnis *fleet card* yang dijalankan oleh PT Pertamina Retail. (2) Untuk memberikan rekomendasi strategi dan program pengembangan bisnis *fleet card* di PT. Pertamina Retail dalam menghadapi kompetisi pasar.

2. METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah data primer yang didapat melalui wawancara kepada beberapa narasumber. Waktu penelitian dimulai sejak Februari – Juni 2023. Lokasi penelitian dilaksanakan di PT. Pertamina Retail yang beralamat di Gedung Graha Pertamina Lt. 10-11 Jl. Medan Merdeka Timur No.11-13, Jakpus, Jakarta Indonesia. Sumber data yang digunakan adalah data primer dan sekunder. Data primer didapatkan melalui wawancara mendalam kepada responden terpilih di internal perusahaan, yaitu manajemen yang bertanggungjawab pada aktivitas-aktivitas utama perusahaan. Pendekatan SWOT dan BMC digunakan untuk mengidentifikasi model bisnis perusahaan. Informasi internal dan eksternal perusahaan digunakan sebagai dasar pembuatan model bisnis perbaikan. Selain itu jurnal ilmiah dan buku juga digunakan dalam penelitian ini.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perusahaan PT. Pertamina Retail berdiri pada 17 Juni 1997, dulu bernama PT. Pertajaya Lubrindo,

fokus perusahaan saat itu berada pada bidang usaha pelumas. Di tahun 2005, perusahaan melakukan transformasi dengan mengganti nama menjadi PT. Pertamina Retail, dengan amanah menjalankan lini retail produk pertamina. Seiring perkembangan waktu perubahan nama dan jenis usaha tersebut dilakukan sebagai usaha untuk beradaptasi terhadap perubahan pasar retail bahan bakar khususnya SPBU dalam negeri, dengan semangat dapat ikut bersaing dalam pasar bebas dunia (Pertamina Retail, 2021).

Menghadapi perkembangan teknologi PT. Pertamina Retail berinovasi dengan melakukan digitalisasi SPBU, aktivitas pelayanan dan operasional yang masih manual digantikan dengan otomatisasi sistem. Dalam hal pelayanan transaksi di SPBU pertamina berusaha mendorong transaksi *cashless* dengan cara *melaunching* sistem pembayaran *fleet card* yang pada dasarnya memiliki teknologi AIDC (*Automatic Identification and Data Capture*). AIDC membaca data dari objek tersebut kemudian memasukkannya kedalam sistem komputer. Melalui gelombang frekuensi kemudian mengirimkan data berisi beragam informasi seperti identitas, informasi lokasi dan informasi lainnya.

3.1. Pemetaan MPDEL Bisnis

Identifikasi model bisnis dilaksanakan dengan metode wawancara kuesioner yang bertujuan untuk memperoleh gambaran dan informasi mengenai sembilan blok *Business Model Canvas* yang merupakan metode untuk memahami pola bisnis suatu perusahaan. Wawancara kuesioner dilakukan kepada manajemen dan mitra dari *fleet card* berupa customer segment, value propositions, customer relationship, channels, revenue stream, key partners, key activities, key resources, dan cost structures. Model bisnis *fleet card* Pertamina Retail dapat dipetakan seperti berikut.

Tabel 1
Pemetaan Bisnis Model Canvas *Fleet Card* Pertamina Retail

<i>Key Partners</i>	<i>Key Activity</i>	<i>Value Propositions</i>	<i>Customer Relationship</i>	<i>Customer Segmentation</i>
1. Pertamina Group a. PT. Pertamina Persero b. PT. Pertamina Patraniaga 2. Pemerintah a. Kementerian	a. Penjualan BBM b. Penjualan <i>Fleet Card</i> c. Produksi <i>Fleet Card</i>	a. Kenyamanan b. Keamanan c. Kemudahan d. Kualitas Produk e. Kualitas Layanan f. Sistem IT yang handal	4.1 Konsumen merasakan keamanan dan kenyamanan pada saat transaksi. 4.2 Kepuasan pelanggan Survey CSLS 4.3 <i>Loyalty Program</i>	a. BUMN b. Instansi Pemerintah c. Swasta d. NGO e. Kedutaan Besar f. Institusi Pendidikan.

Key Partners	Key Activity	Value Propositions	Customer Relationship	Customer Segmentation
b. Pemprov c. Pemkab 3. BUMN a. Telkom b. PLN 4. Perbankan a. Bank Mandiri b. Bank BCA c. Bank BRI d. Bank BTN e. Bank BNI		g. SPBU yang berstandar tinggi.		
Key Resources		Channels		
1. SPBU 2. Fleet Card RFID 3. SDM Profesional 4. IT Sistem		1. Website 2. Call Centre 135 3. Whatsapp 4. LinkedIn 5. Instagram 6. Facebook 7. Event		
Cost Structure		Revenue Stream		
1. Biaya Operasional 2. Biaya SDM 3. Biaya Promosi 4. Biaya IT		1. Fee 2. Deposit Saldo 3. Penjualan BBM 4. Penjualan <i>Fleet Card</i>		

a. Customer Segment

Segmentasi pelanggan pada bisnis *fleet card* Pertamina Retail adalah *Business to Business* (B2B) yang memiliki kebutuhan bahan bakar operasional untuk armada perusahaan atau organisasi dengan segmentasi pelanggan sebagai berikut:

- 1) BUMN: Pertamina Group, PT. PLN, PT. KAI, PT. Telkom, PT. Jasamarga, PT. POS Indonesia, dsb.
- 2) Instansi Pemerintah: Kementerian, Pemerintah Provinsi, Pemerintah Daerah, Badan Negara, dsb.
- 3) Perusahaan Swasta: perusahaan logistik, perusahaan transportasi, perusahaan ekspedisi, perusahaan jasa, dsb.
- 4) NGO (Non Governmental Organization) : yayasan-yayasan, NGO dalam negeri dan NGO luar negeri, dsb.
- 5) Kedutaan Besar: Kedutaan Besar Amerika, Kedutaan Besar Turki, Kedutaan Besar Kanada, dll, dsb.
- 6) Institusi Pendidikan: Universitas.

Segmen B2B merupakan pasar yang luas dan membutuhkan bahan bakar operasional. Oleh karena itu kemunculan *fleet card* merupakan solusi untuk *fleet management*.

b. Value Propositions

Proposisi nilai adalah suatu nilai yang disalurkan, dikomunikasikan, dan diketahui (Kaplan, R.S., 2001) atau dengan kata lain proposisi nilai merupakan alasan kenapa pelanggan beralih ke suatu perusahaan dari perusahaan lain. *Fleet card* Pertamina Retail dianggap memiliki keunggulan dari sisi keamanan, kemudahan dan kenyamanan dalam hal bertransaksi dan informasi laporan BBM sehingga pelanggan merasakan penghematan, terhindar dari antrian dan efisiensi waktu.

c. Channels

Menurut (Kotler, 2008) terdapat tiga macam saluran pemasaran diantaranya: *communication channels*, *distribution channels*, dan *service channels*. Dalam model bisnis *fleet card* Pertamina Retail terdapat saluran komunikasi meliputi website dan media sosial. Sedangkan dalam aspek distribusi meliputi distribusi

langsung melalui *sales executive* ke pelanggan. Yang terakhir adalah layanan distribusi melalui *call centre* 135.

d. Customer Relationship

Menurut (Kotler, 2008) customer relationship merupakan relasi hubungan dengan pelanggan melalui *Customer Acquisition, Customer Retention, Boosting Sales (upselling)*. Dalam model bisnis *fleet card* hubungan yang terjalin adalah keamanan dan kenyamanan yang diukur melalui *Customer Satisfaction Loyalty Survey* dan menjaga hubungan yang baik dengan cara *loyalty program* dan sejenisnya.

e. Revenue Stream

Dalam unsur aliran pendapatan, Pertamina Retail memperoleh pemasukan dengan cara *fee transaksi* dan *top up saldo* yang dilakukan oleh pelanggan-pelanggan untuk bertransaksi *BBM*. Pendapatan ini merupakan upaya peningkatan *revenue* dari bisnis *SPBU* yang dimiliki perusahaan. Selain itu, *deposit saldo* yang didapatkan oleh model bisnis *fleet card* dapat dikembangkan menjadi pemasukan tambahan untuk perusahaan.

f. Key Partners

Unsur ini merupakan hubungan relasi antara perusahaan dengan pemasok atau penyedia layanan. Bentuk kerjasama biasanya berupa kontraktual atau kontrak *service* dalam bidang sistem IT, perbankan, kelistrikan, tenaga kerja dan sebagainya.

g. Key Activities

Aktivitas utama yang dilakukan dalam bisnis ini diantaranya adalah penjualan bahan bakar minyak, namun aktivitas terus berkembang sesuai tantangan bisnis dan *customer voice*. Dalam bidang teknologi tuntutan digitalisasi menjadi salah satu aktivitas kunci yang dilakukan seiring perkembangan teknologi. Selain itu perluasan jaringan *SPBU* juga sama pentingnya dengan harapan bisnis akan semakin besar dan berkembang.

h. Key Resource

Unsur ini merupakan sumber daya utama yang dimiliki perusahaan. Dalam model bisnis *fleet card* hal yang diutamakan adalah *SPBU* yang berstandar tinggi, *SDM* yang unggul dan teknologi yang handal adalah modal besar perusahaan.

i. Cost Structure

Struktur biaya yang teridentifikasi dari model bisnis ini adalah biaya operasional, biaya *SDM*, biaya promosi, biaya IT dan biaya *maintenance*. Biaya-biaya tersebut adalah biaya rutin dalam proses bisnis *fleet card* Pertamina.

3.2. Identifikasi Faktor Internal PT. Pertamina Retail

Identifikasi faktor internal PT. Pertamina Retail didapat melalui wawancara peneliti ke pihak yang bertanggung jawab terhadap dinamika perusahaan, seperti pemilik usaha, bidang marketing, bidang sales dan lain sebagainya. Tujuan mengidentifikasi faktor ini adalah memiliki gambaran kekuatan dan kelemahan perusahaan didalam melakukan pengembangan bisnis. Berikut kekuatan yang dimiliki *Fleet Card* Pertamina Retail:

a. Jaringan *SPBU* yang luas di kota besar

Fleet Card Pertamina Retail memiliki jaringan *SPBU* yang luas di kota-kota besar di Indonesia meliputi pulau sumatera sampai ke papua.

b. Efisiensi biaya operasional

Fleet Card Pertamina Retail menawarkan kemudahan bertransaksi dan membantu pelanggan untuk mengontrol biaya operasional *bbm*. Banyak dari pelanggan merasakan efisiensi biaya ketika beralih menggunakan *Fleet Card* Pertamina Retail.

c. Keamanan dalam bertransaksi

Pelanggan merasakan keamanan dalam bertransaksi bahan bakar dengan sistem *deposit saldo*, *fleet card* Pertamina Retail juga membantu pelanggan dalam mengatasi penyalahgunaan biaya operasional *bbm* dengan sistem keamanan yang terjamin. Selain mendapatkan laporan lengkap tentang pengeluaran armada, *Saldo pelanggan* tidak akan hilang seandainya kartu hilang.

d. Brand Pertamina

Masyarakat Indonesia mengenal brand pertamina yang merupakan brand kebanggaan dalam negeri, selain itu brand pertamina juga dikenal sebagai produk yang memiliki mutu dan layanan terjamin sehingga brand pertamina yang melekat pada *fleet card* Pertamina Retail mampu meningkatkan *brand awareness*.

Dari arah lain kelemahan yang dimiliki *fleet card* Pertamina Retail adalah:

a. Pemasaran yang belum optimal

Brand pertamina yang dikenal luas menyebabkan aktivitas pemasaran tidak terlalu masif, selama ini masyarakat mengenal *fleet card* lebih banyak melalui *word of mouth*. Bisa dibayangkan jika aktivitas pemasaran dapat dioptimalkan diberbagai *channel* maka hasil yang didapatkan akan lebih besar.

b. Jaringan SPBU di kabupaten/kecamatan belum merata.

Belum meratanya jaringan SPBU COCO Pertamina Retail menjadi masalah yang cukup serius karena mobilitas kendaraan tidak hanya ada di kota besar melainkan menjangkau area kabupaten, kecamatan dan desa.

c. Top up saldo masih manual

Belum otomatisnya top up saldo *fleet card* menjadi hal yang perlu dibenahi. Otomatisasi dalam menu top up mempercepat proses pengisian saldo, dan tentunya mempercepat pendapatan perusahaan.

d. Hanya bisa digunakan di SPBU COCO

Saat ini jaringan transaksi Pertamina Retail *fleet card* hanya di SPBU COCO, perluasan jaringan ke SPBU DODO merupakan alternatif strategi yang bisa dilakukan.

3.3. Hasil Evaluasi Faktor Internal PT. Pertamina Retail

Proses evaluasi faktor internal adalah proses untuk menentukan kekuatan utama dari perusahaan. Proses ini dilakukan menggunakan EFE (*Eksternal Factor's Evaluation*). Hasil pengolahan EFE berupa skor yaitu perkalian antara bobot dan rating eksternal.

Tabel 2
Hasil IFE (*International Factors Evaluation*)

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Jaringan SPBU yang luas di kota besar	0,18	4	0,73
Efisiensi biaya operasional	0,15	3,33	0,51
Keamanan dalam bertransaksi	0,14	3	0,41
Brand Pertamina	0,18	4	0,73
Pemasaran yang belum optimal	0,09	2,00	0,18
Jaringan SPBU di kabupaten/kota yang belum merata	0,09	2,00	0,18
Top up saldo masih dilakukan manual	0,07	2,00	0,13
Transaksi hanya bisa di SPBU COCO	0,09	1,67	0,18
Total			3,04

Sumber: data penelitian yang diolah (2023)

Berdasarkan dari hasil pengolahan data di atas menunjukkan yang menjadi kekuatan utama dari *fleet card* Pertamina Retail adalah jaringan SPBU yang luas di kota besar dan brand pertamina yang mendapatkan skor 0,73. Sedangkan kelemahan utama dari *fleet card* Pertamina Retail saat ini adalah top up saldo yang mendapat skor sebesar 0,13. Secara keseluruhan total skor internal yang didapat dari *fleet card* Pertamina Retail adalah sebesar 3,04 yang berarti bahwa *fleet card* Pertamina Retail masuk dalam kategori kuat sehingga perlu dipertahankan dan dipelihara.

3.4. Identifikasi Faktor Eksternal PT. Pertamina Retail

Setelah melakukan identifikasi faktor internal *fleet card* RFID Pertamina Retail, tahap selanjutnya adalah melakukan identifikasi faktor eksternal. Faktor Eksternal dilakukan dengan tujuan agar perusahaan

dapat memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman. Berikut ini adalah peluang yang dimiliki PT. Pertamina Retail:

a. Program Sinergi BUMN

Sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) PT. Pertamina Retail memiliki peran strategis dihadapan negara dan badan usaha milik negara yang lain. Pemerintah mendorong sinergi diantara BUMN untuk saling mendukung demi kemajuan negara dan pertumbuhan ekonomi.

b. Tingkat Pertumbuhan Ekonomi

Bertumbuhnya ekonomi suatu negara salah satunya dipengaruhi meningkatnya aktivitas industri perusahaan. Baik swasta maupun BUMN memiliki peran penting dalam mendorong laju pertumbuhan ekonomi suatu negara yang pada akhirnya mampu meningkatkan daya beli masyarakat.

c. Perluasan jaringan kerjasama dengan SPBU DODO

SPBU *Dealer Owned Dealer Operated* (DODO) merupakan SPBU milik swasta yang bekerjasama dengan Pertamina dalam bisnis pengisian bahan bakar minyak. PT. Pertamina Retail dalam hal ini anak perusahaan PT. Pertamina Persero yang diberi penugasan mengelola SPBU *Company Owned Company Operated* (COCO) perlu berkolaborasi dengan membangun kemitraan dengan SPBU DODO dengan tujuan meluaskan jaringan bisnis ritel bahan bakar minyak.

d. Cashless Society

Menurut hasil studi Ipsos (Valeria & Putri, 2020) terdapat perubahan perilaku pembayaran masyarakat dari tunai ke non tunai (*Cashless Society*) di tahun 2023 terdapat 75,9 juta pengguna *ewallet* di Indonesia dan Hingga November 2019, terdapat 40 institusi yang terdaftar sebagai penyedia E Money di Bank Indonesia dan 504.386 emoney machine reader di seluruh Indonesia.

Di sisi lain ancaman yang dapat menghambat pengembangan usaha *fleet card* Pertamina Retail yaitu:

a. Kenaikan upah minimum Provinsi

Kenaikan upah dari sisi pengusaha merupakan ancaman bagi neraca keuangan

perusahaan, kenaikan upah idealnya diimbangi dengan pertumbuhan ekonomi. Kenaikan upah adalah momok bagi pengusaha jika ekonomi tidak bertumbuh.

b. Pandemi Covid-19

Virus Covid-19 yang terjadi belum lama ini merupakan ancaman yang menakutkan bagi aktivitas ekonomi. Hal ini dikarenakan pandemi Covid-19 mampu melumpuhkan lalu-lintas industri disemua negara.

c. Dampak SPBU terhadap lingkungan

Aktivitas industri yang ramah lingkungan adalah kondisi ideal yang diinginkan bagi setiap orang. Tantangan energi terbarukan merupakan pekerjaan rumah bagi pelaku industri khususnya industri energi.

d. Adanya persaingan dari produk sejenis

Kompetisi pasar dalam ekonomi merupakan fenomena yang tidak bisa dihindari. Setiap pelaku ekonomi hanya bisa *survive* apabila memiliki *competitive advantage* dari produk dan layanan yang mereka jajakan.

3.5. Hasil Evaluasi Faktor Eksternal PT. Pertamina Retail

Proses evaluasi faktor eksternal adalah proses untuk menentukan peluang utama dan ancaman utama dari perusahaan. Proses ini dilakukan berupa skor yaitu perkalian antara bobot dan rating eksternal.

Tabel 3
Hasil EFE (Eksternal Factors Evaluation)

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Program sinergi BUMN	0,18	4,00	0,72
Tingkat pertumbuhan ekonomi	0,12	2,67	0,32
Perluasan jaringan kerjasama dengan SPBU DODO	0,15	3,33	0,50
<i>Cashless Society</i>	0,12	2,67	0,32
Kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP)	0,12	2,67	0,32
Pandemi COVID-19	0,09	2,00	0,18
Dampak SPBU terhadap lingkungan	0,09	2,00	0,18
Adanya persaingan dari produk sejenis	0,13	3,00	0,40
Total			2,93

Sumber: data penelitian yang diolah (2023)

Mengacu pada pengolahan data di atas jumlah skor eksternal *fleet card* Pertamina 2,93. Peluang dari *fleet card* Pertamina Retail adalah program sinergi BUMN yang mendapat total skor 0,72. Dari sisi ancaman yang dihadapi *fleet card* Pertamina Retail adalah tingkat persaingan dari produk sejenis dengan skor sebesar 0,40.

3.6. Hasil Matriks Internal dan Eksternal (IE) PT Pertamina Retail

Matriks Internal Eksternal merupakan kombinasi total keseluruhan skor dari evaluasi faktor internal dan eksternal. Total skor IFE *fleet card* Pertamina Retail adalah 3,04 dan total skor EFE adalah 2,93 Berdasarkan hasil matriks IE kondisi *fleet card*

Pertamina Retail berada pada divisi nomor I Posisi ini menunjukkan *fleet card* Pertamina Retail berada pada posisi kuat. Strategi yang dapat dirumuskan untuk *fleet card* Pertamina Retail adalah grow & build. Strategi yang cocok adalah intensif untuk market penetration, market development dan product development.

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa:

- a. Model bisnis yang dikembangkan dalam penelitian ini adalah *Business Model Canvas* dengan mempertimbangkan hasil analisa SWOT.
- b. Kekuatan utama perusahaan adalah jaringan SPBU yang luas di kota besar dan brand Pertamina sedangkan
- c. Kelemahan utama perusahaan adalah top up saldo yang masih manual.
- d. Peluang utama perusahaan adalah sinergi BUMN.
- e. Ancaman utama perusahaan yaitu adanya persaingan dari produk sejenis.

Berdasarkan hasil matriks SWOT dan QSPM terdapat alternatif strategi yaitu:

- a. Memperluas jaringan SPBU dengan melakukan kemitraan dengan SPBU DODO melalui skema kerjasama operasi (KSO).
- b. Meningkatkan *Brand Activation* dengan cara melakukan sinergi BUMN.
- c. Memperluas channel pemasaran digital melalui berbagai platform media.

- d. Bekerjasama dengan perbankan dalam mengembangkan sistem otomatisasi top up saldo.
- e. Meningkatkan aktivitas promosi dan pemasaran secara B2B melalui web dan linkedin.
- f. Mengembangkan fitur layanan pada web sesuai kebutuhan pelanggan.
- g. Meningkatkan kualitas produk yang lebih baik dari kompetitor lain yang memiliki produk sejenis.
- h. Membuat loyalty program untuk meningkatkan customer loyal.

5. DAFTAR PUSTAKA

- ESDM. (2018). Handbook of Energy & Economic Statistics of Indonesia. *Ministry of Energy and Mineral Resources Republic of Indonesia*.
- Kaplan, R.S., D. P. N. (2001). *Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I*. IBM Global Business Service.
- Kotler, P. & K. (2008). *Manajemen Pemasaran. Edisi Ketigabelas*. Jakarta: Erlangga.
- McKinsey&Company. (2020). Ten ways to boost Indonesia's energy sector in a postpandemic world. *McKinsey's Electric Power and Natural Gas and Oil Practices*, (December), 1–20.
- Pertamina Retail. (2021). *Saatnya Bersinar! It's Time To Shine*.
- Rubeis, M., Groves, S., Portera, T., & Bonaccorsi, G. (2019). Is There a Future for Service Stations? *Boston Consulting Group*. Retrieved from <https://www.bcg.com/publications/2019/service-stations-future.aspx>
- Valeria, F., & Putri, T. E. (2020). Cashless Society ” di Indonesia : Risiko dan Tantangan. *Center For Digital*, (April).