

Analisis Industri dan Persaingan Bisnis Distribusi LPG 12 Kg (Studi Kasus PT. Dewasantara Mulia Prima Di Pangkalpinang, Bangka Belitung)

Stefanus Prima Nugroho

Management, Program STIE-IBEK Bangka Belitung Pangkalpinang

ABSTRACT

PT. Dewasantara Mulia Prima adalah salah satu dari 4 distributor resmi LPG 12 kg (tidak bersubsidi) di provinsi Kepulauan Bangka Belitung dan salah satu dari 3 agen resmi yang beroperasi di Pangkalpinang dan sekitarnya. Untuk mempertahankan ekstensi dalam menghadapi persaingan ketat di industri distribusi LPG 12 kg (non-subsidi), PT. Dewasantara Mulia Prima harus mengetahui posisi dan kemampuan bersaing agar dapat menerapkan strategi bersaing yang tepat. Langkah yang diambil untuk menentukan posisi dan daya saing PT. Dewasantara Mulia Prima adalah untuk menganalisis (1) kapasitas internal perusahaan seperti sumber daya keuangan, sumber daya manusia dan kompetensi inti perusahaan, karakteristik industri seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, kekuatan kapasitas, profitabilitas industri dan persyaratan modal, 2) keunggulan kompetitif dari PT. Dewasantara Mulia Prima melalui analisis ancaman yang berasal dari pendatang baru, produk pengganti, pembeli, pemasok, dan persaingan di antara perusahaan dalam industri ini.

Kata kunci : Kapasitas Internal, Karakteristik Industri, Keunggulan Kompetitif.

Pendahuluan

LPG (*Liquid Petroleum Gas*) atau elpiji merupakan salah satu hasil usaha yang didirikan oleh Pertamina pada tahun 1968. LPG merupakan peralihan (konversi) dari adanya penggunaan energi minyak tanah kepada gas, yang mulai diberlakukan sejak Mei 2007 di seluruh Indonesia (kompasiana.com). Peluang usaha yang timbul akibat semakin terbatas (langka) pasokan minyak tanah dan semakin banyaknya masyarakat dari seluruh lapisan yang beralih ke LPG tidak serta merta menarik minat pengusaha untuk menggeluti bisnis distribusi LPG 12 kg. Hal tersebut dikarenakan diperlukan modal yang besar untuk memulai suatu usaha distribusi tersebut di samping sulitnya untuk memperoleh perijinan sebagai agen resmi dari Pertamina untuk menjadi agen LPG 12 kg. Menurut data yang dihimpun melalui website resmi Pertamina, berikut jumlah agen resmi distributor LPG 12 kg di wilayah indonesia:

Tabel 1. Daftar Agen 12 kg di Indonesia

Daerah	Jumlah Agen
Nanggroe Aceh Darussalam	33
Sumatera Utara	56
Sumatera Barat	20
Riau & Kepulauan Riau	31
Jambi & Bengkulu	19
Sumatera Selatan & Lampung	34
Jakarta	57

Sumber: www.pertamina.com

Jumlah agen terbanyak di wilayah Indonesia berada di wilayah Jakarta, sebanyak 57 agen. Sedangkan wilayah Sumatera Utara memiliki 56 agen. Wilayah Sumatera Selatan & Lampung, Nanggroe Aceh Darussalam dan Riau & Kepulauan Riau memiliki jumlah agen yang hampir sama banyak, yaitu 34, 33 dan 31 agen. Dan di posisi akhir dengan jumlah agen resmi paling sedikit ditempati oleh wilayah Jambi & Bengkulu dengan jumlah keseluruhan agen resmi sebanyak 19.

Terdapat 34 agen resmi distributor LPG 12 kg di wilayah Sumatera Selatan & Lampung, 4 di

antaranya berada di wilayah Bangka Belitung. Ke-empat agen resmi tersebut adalah PT. Rahardja Wirasakti Bangka yang beroperasi di daerah Belinyu, Bangka Induk. Sedangkan untuk wilayah Pangkalpinang terdapat 3 agen resmi yang bersaing, antara lain: PT. Energi Alam Prima, PT. Sinar Mercu Kencana dan PT. Dewasantara Mulia Prima.

Sebagai salah satu dari empat agen resmi dalam bisnis distribusi LPG 12 kg, PT. Dewasantara Mulia Prima telah dapat menunjukkan eksistensinya. Hal ini dibuktikan dengan semakin meningkatnya jumlah *outlet* penjualan produk mereka pada masyarakat dalam kurun waktu tiga tahun terakhir (2015 – 2017) seperti yang ditunjukkan pada tabel berikut ini:

Tabel 2.
Jumlah Outlet
PT. Dewasantara Mulia Prima

Tahun	Jumlah <i>Outlet</i> Penjualan
2015	40
2016	46
2017	50

Sumber: Data internal PT. Dewasantara Mulia Prima

Dalam memasarkan produknya kepada masyarakat, perusahaan saling bersaing dalam menawarkan produk dan jasa pelayanan terbaik yang dapat diterima masyarakat. Di dalam menghadapi ketatnya persaingan bisnis distribusi LPG 12 kg di wilayah Pangkalpinang, PT. Dewasantara Mulia Prima dituntut untuk terus mengembangkan strategi bisnisnya agar dapat bertahan dan bersaing dengan para pesaing – pesaingnya di dalam industri bisnis serupa.

Analisis Peta Persaingan

➤ Analisis Kapasitas Internal
Kumpulan sumber daya dan kemampuan unik yang dimiliki oleh

suatu perusahaan, termasuk PT. Dewasantara Mulia Prima, merupakan dasar bagi strategi dan sumber utama profitabilitasnya. Sumber – sumber daya tersebut terdiri dari:

a. Sumber Daya Keuangan
Pendapatan utama PT. Dewasantara Mulia Prima sebagian besar bersumber pada penjualan produk LPG 12 kg, *Bright Gas* 12 kg dan 5,5 kg.

Tabel 3
Harga Ambil dan Jual Produk LPG 12 ,
Bright Gas 12 kg dan 5,5 kg
(harga per tabung untuk pengecer)

	PERTAMINA	Biaya Insentif Pegawai	Biaya Operasional	<i>Profit Margin</i>	Harga Jual
12 kg	Rp 137.000	Rp 750	Rp 300	Rp 1.950	Rp 140.000
<i>Bright Gas</i> 12 kg	Rp 137.000	Rp 750	Rp 300	Rp 1.950	Rp 140.000
5,5 kg	Rp 62.000	Rp 750	Rp 300	Rp 1.950	Rp 65.000

Sumber: Data Internal PT. Dewasantara Mulia Prima

PT. Dewasantara Mulia Prima melakukan pengisian tabung melalui SPBE (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Elpiji) yang telah ditunjuk oleh PERTAMINA melalui Perjanjian Hubungan Usaha. Untuk tabung 12 kg dan *Bright Gas* 12 kg, PT. Dewasantara Mulia Prima membeli sebesar Rp 137.000 (seratus tiga puluh tujuh ribu rupiah) per tabung. Sedangkan untuk produk 5,5 kg dipatok sebesar Rp 62.000 (enam puluh dua ribu rupiah) per tabung. Seluruh harga pengambilan per tabung tersebut akan ditambahkan Rp 750 (tujuh ratus rupiah) sebagai biaya insentif bagi karyawan PT. Dewasantara Mulia Prima, biaya operasional bahan bakar armada pengangkut (truk dan/atau mobil *pickup*) sebesar Rp 300 (tiga ratus rupiah) dan *profit margin* sebesar Rp 1.950 (seribu sembilan ratus lima puluh rupiah). Dengan demikian harga penjualan yang didapat untuk produk LPG 12 kg dan *Bright Gas* 12 kg

adalah Rp 140.000 (seratus empat puluh ribu rupiah) per tabung dan Rp 65.000 (enam puluh lima ribu rupiah) untuk satu tabung 5,5 kg. Harga jual tersebut diperuntukkan bagi pembeli yang membeli paling banyak 1 – 3 tabung atau biasa disebut dengan pengecer. Pengecer tersebut biasanya membeli produk untuk dijual kembali. Kisaran harga jual kembali tersebut berbeda – beda tergantung kebijakan dari masing – masing pengecer.

Tabel 4
 Harga Ambil dan Jual Produk LPG 12,
Bright Gas 12 kg dan 5,5 kg
 (harga per tabung untuk partai besar)

	PERTAMINA	Biaya Insentif Pegawai	Biaya Operasional	Profit Margin	Harga Jual
12 kg	Rp 137.000	Rp 750	Rp 300	Rp 3.950	Rp 142.000
<i>Bright Gas</i> 12 kg	Rp 137.000	Rp 750	Rp 300	Rp 3.950	Rp 142.000
5,5 kg	Rp 62.000	Rp 750	Rp 300	Rp 3.950	Rp 67.000

Tabel 5
 Harga Ambil dan Jual Produk LPG 12,
Bright Gas 12 kg dan 5,5 kg
 (harga per tabung untuk restoran)

	PERTAMINA	Biaya Insentif Pegawai	Biaya Operasional	Profit Margin	Harga Jual
12 kg	Rp 137.000	Rp 750	Rp 300	Rp 8.950	Rp 147.000
<i>Bright Gas</i> 12 kg	Rp 137.000	Rp 750	Rp 300	Rp 8.950	Rp 147.000
5,5 kg	Rp 62.000	Rp 750	Rp 300	Rp 8.950	Rp 147.000

Tabel 6
 Pembelian dan Penjualan Kembali
 Tabung 12 kg bekas

	Harga Beli Tabung Kosong	Harga Beli Tabung + Isi	Harga Jual Kembali Tabung + Isi
Tabung LPG 12 kg	Rp 130.000	Rp 150.000	Rp 350.000
	Keuntungan		
	Rp 220.000		Rp 200.000

Sumber: Data Internal PT. Dewasantara Mulia Prima

PT. Dewasantara Mulia Prima menjual rata – rata 4.635 (empat ribu enam ratus tiga puluh lima) tabung per bulan untuk tingkat penjualan partai besar dan restoran.

b. Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah salah satu faktor penting di dalam

menghadapi persaingan selain sumber daya keuangan dan sumber daya manusia. Kompetensi PT. Dewasantara Mulia Prima terletak pada nilai jual dan *profit margin* yang lebih rendah dibandingkan para pesaing – pesaing di industri yang sama. Disamping itu, PT. Dewasantara Mulia Prima menerima pembelian tabung – tabung yang tidak dipakai oleh pelanggan (bekas) di mana para agen pesaing tidak melayani jasa pembelian serupa.

Tabel 7
 Harga Jual Produk
 PT. Dewasantara Mulia Prima

Produk	Harga/Tabung		
	Pengecer	Partai Besar/Sub Agen	Restoran
LPG 12 kg	Rp 140.000	Rp 142.000	Rp 147.000
<i>Bright Gas</i> 12 kg	Rp 140.000	Rp 142.000	Rp 147.000
5,5 kg	Rp 65.000	Rp 67.000	Rp 72.000

Sumber: PT. Dewasantara Mulia Prima

Di samping menawarkan harga jual yang relatif lebih rendah dibandingkan agen - agen pesaing yang lain dan menerima pembelian tabung bekas, PT. Dewasantara Mulia Prima juga memiliki kemampuan armada yang mumpuni yaitu 2 (dua) buah truk yang mampu mengangkut 350 tabung per truk dan 1 (satu) armada mobil *pickup* dengan kapasitas maksimal 70 tabung. PT. Dewasantara Mulia Prima juga memiliki gudang penyimpanan tabung yang memiliki kapasitas penyimpanan lebih kurang sebanyak 850 tabung. Dengan kapasitas dua truk dan satu mobil *pickup* ditambah dengan gudang, secara keseluruhan PT. Dewasantara Mulia Prima mampu menampung stok tabung LPG 12 kg, *Bright Gas* ataupun 5,5 kg sebanyak 1.130 tabung.

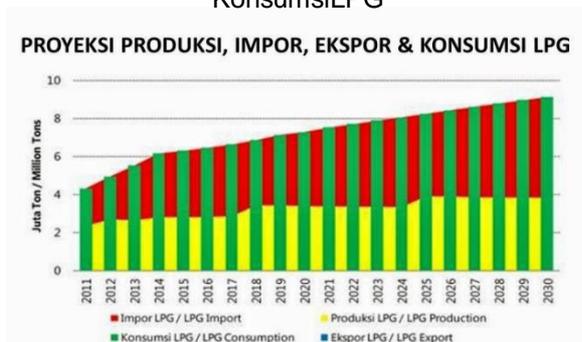
Karakteristik Industri Bisnis Distribusi LPG 12 kg PT. Dewasantara Mulia Prima

➤ Ukuran Pasar

Para pelanggan PT. Dewasantara Mulia Prima adalah

pengguna LPG non subsidi dalam bentuk LPG 12 kg, *Bright Gas* 12 kg, dan 5,5 kg. Ukuran pasar industri distribusi LPG ini masih sangat besar dilihat dari peningkatan jumlah pengguna LPG non subsidi.

Gambar 1
Proyeksi Produksi, Impor, Ekspor dan Konsumsi LPG



Sumber: www.kompasiana.com

Peningkatan konsumsi masyarakat akan LPG tidak terlepas dari kebutuhan LPG nasional yang diperkirakan akan terus meningkat salah satunya didorong oleh adanya program konversi minyak tanah ke LPG di 2004 silam dan juga adanya pertumbuhan jumlah penduduk Indonesia yang meningkat 1,49% per tahun. Menurut Badan Pengkajian dan Penerapan Teknologi (BPPT), kebutuhan LPG diperkirakan akan terus meningkat hingga 9 juta ton pada tahun 2030 yang didominasi oleh penggunaan rumah tangga (90%) sehingga diprediksi jumlah impor LPG akan mencapai 58% pada tahun 2030.

➤ Tingkat Pertumbuhan

Tingkat pertumbuhan pelaku bisnis distribusi LPG 12 kg di wilayah provinsi Kepulauan Bangka Belitung, khususnya area Pangkalpinang sangatlah lambat. Dari tahun ke tahun sejak tahun 2000, di seluruh wilayah Kepulauan Provinsi Bangka Belitung terdapat 4 (empat) agen resmi untuk gas elpiji 12 kg. Keempat agen tersebut adalah: PT. Energi Alam

Prima (EAP), Rahardja Wira Sakti, Sinar Mercu Kencana, dan Dewasantara Mulia Prima (sumber: wawancara langsung pemilik PT. Dewasantara Mulia Prima).

Sejalan dengan tingkat pertumbuhan pelaku industri LPG 12 kg, tingkat pertumbuhan pengguna elpiji non subsidi seperti LPG 12 kg, *Bright Gas*, dan 5,5 kg mengalami tren penurunan yang cukup signifikan dari tahun ke tahun. Seperti yang disadur dari Radar Bangka (26 Mei 2016), Eksekutif Retail PT Pertamina Depo Pangkalbalam, Agus Wibowo, mengatakan bahwa permintaan gas elpiji non subsidi ukuran 12 kilogram selama empat tahun terakhir di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung mengalami penurunan sebesar kurang lebih 30 persen karena daya beli masyarakat melemah sehingga mereka beralih menggunakan elpiji bersubsidi.

➤ Kelebihan / Kekurangan Kapasitas

Laju pertumbuhan yang lambat pada jumlah pelaku industri distribusi LPG non subsidi yang disertai dengan penurunan tingkat konsumsi LPG non subsidi tidak berbanding lurus dengan jumlah penduduk kalangan menengah ke atas di wilayah Pangkalpinang yang sebagian besar merupakan target penjualan LPG non subsidi tersebut. Tabel 9 di bawah ini menggambarkan jumlah pengeluaran konsumsi penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung.

Tabel 8
Pengeluaran Konsumsi Penduduk
Provinsi Kepulauan Bangka Belitung
September 2016

Golongan Pengeluaran per Kapita <i>Monthly per Capita Expenditure Class (Rp)</i>	Perkotaan <i>Urban</i>	Perdesaan <i>Rural</i>	Perkotaan + Perdesaan <i>Urban + Rural</i>
(1)	(2)	(3)	(4)
Kurang dari / less than 400.000	0,07	0,72	0,39
400.000 – 499.999	0,91	4,08	2,45
500.000 – 599.999	4,09	4,74	4,41
600.000 – 699.999	12,27	11,37	11,83
750.000 – 999.999	25,81	25,99	25,90
1.000.000 – 1.249.999	17,08	22,80	19,86
1.250.000 – 1.499.999	11,06	15,13	13,03
1.500.000 dan lebih / and over	28,70	15,17	22,14
JUMLAH / TOTAL	100,00	100,00	100,00

Sumber: Pengeluaran Untuk Konsumsi Penduduk Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, BPS September 2016

Presentase terbesar pengeluaran per kapita penduduk yang bertempat tinggal di daerah perkotaan seperti Pangkalpinang adalah 1.500.000 dan lebih. Pengeluaran per kapita sebesar 750.000 hingga 999.999 menempati urutan kedua terbesar. Presentase pengeluaran per kapita terkecil penduduk perkotaan ada pada kisaran kurang dari 400.000 per bulan.

Di daerah perdesaan, pengeluaran per kapita sebulan tertinggi adalah sebesar 750.000 hingga 999.999 yang kemudian diikuti oleh 1.000.000 hingga 1.249.999 per bulan di urutan kedua. Presentase terkecil pengeluaran per kapita

penduduk pedesaan adalah kurang dari 400.000 per bulan.

Pengeluaran per kapita dalam sebulan penduduk perkotaan dan pedesaan tertinggi ada di kisaran 750.000 hingga 999.999 dan terendah di kisaran kurang dari 400.000. Melalui data tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa potensi pembeli LPG non subsidi masih tinggi. Dengan hanya tersedianya empat agen resmi LPG non subsidi di Provinsi Kepulauan Bangka Belitung, dapat dikatakan bahwa telah terjadi kekurangan kapasitas pada industri ini.

➤ Profitabilitas Industri

Tingginya profitabilitas di dalam industri ini dibuktikan dengan tingginya tingkat keuntungan yang diperoleh oleh PT. Dewasantara Mulia Prima. Keuntungan per bulan yang diperoleh sebesar kurang lebih Rp 18.000.000 (delapan belas juta rupiah) per bulan untuk penjualan produk elpiji non subsidi dan Rp 200.000 (dua ratus dua puluh ribu rupiah) untuk keuntungan satu penjualan tabung LPG 12 kg bekas.

➤ Keperluan Modal

Karakteristik yang paling berpengaruh terhadap suatu industri adalah adanya keperluan modal. Di dalam industri distribusi LPG 12 kg (non subsidi), terdapat tiga hal yang dianggap akan membutuhkan modal yang tinggi, yaitu pengambilan stok tabung beserta isi di SPBE (Stasiun Pengisian Bahan Bakar Elpiji) resmi yang telah ditunjuk oleh PERTAMINA, penyediaan kendaraan pengangkut seperti truk dan/atau mobil *pickup* dan ketersediaan gudang penyimpanan tabung (Sumber: Persyaratan Umum Agen di www.pertamina.com). Besarnya rata – rata keperluan modal yang harus diinvestasikan pelaku

industri, khususnya pendatang baru, di dalam industri ini tertera di dalam tabel perkiraan biaya investasi awal berikut ini:

Tabel 9
Perkiraan Biaya Investasi Awal Perusahaan Sektor Distribusi LPG Non Subsidi Menurut Jenis Investasi/Pembiayaan di Tahun 2016 – 2017

Jenis Investasi/Pembiayaan	2016	2017
Pengisian SPBE (minimal 350 tabung)	(±Rp 135.000 per tabung) Rp 48.000.000	(±Rp 137.000 per tabung) Rp 50.000.000
Truk	Rp 320.000.000	RP 350.000.000
Pickup	Rp 100.000.000	Rp 120.000.000
Pembangunan Gudang (kapasitas minimal 800 tabung)	Rp 100.000.000	Rp 120.000.000
Total Investasi/Pembiayaan	Rp 568.000.000	Rp 640.000.000

Sumber: Data Internal PT. Dewasantara Mulia Prima, 2017

Total dana investasi/pembiayaan yang tertera pada tabel di atas adalah di luar biaya – biaya yang dibutuhkan untuk mengurus dan mendapatkan ijin sebagai agen resmi PERTAMINA.

Analisis Competitive Advantage (Five Forces Analysis)

Analisis berikut ini adalah tentang faktor – faktor yang mempengaruhi masing – masing kekuatan dari *Five Forces* di dalam PT. Dewasantara Mulia Prima. Kriteria dari analisis tersebut adalah:

- Ancaman rendah diberi nilai 1
- Ancaman sedang diberi nilai 2
- Ancaman tinggi diberi nilai 3

➤ Ancaman Pendatang Baru Tinggi/rendahnya ancaman yang menghambat masuknya para pendatang baru masuk ke dalam industri distribusi LPG 12 kg (non subsidi) dapat dilihat melalui faktor – faktor berikut ini:

1. Diferensiasi produk layanan jasa
Di dalam industri distribusi LPG non subsidi, tidak terdapat diferensiasi produk dikarenakan produk – produk LPG non subsidi yang dijual berpusat

pada satu sumber, yaitu: PERTAMINA. Seluruh produk tersebut memiliki komposisi yang sebagian besar terdiri dari gas Propane (C₃H₈) dan Butane (C₄H₁₀) yang spesifikasinya diatur agar memenuhi Standar dan Mutu Bahan Bakar Gas sesuai SK Dirjen Migas No. 26525.K/10/DJM.T/2009. Seperti dilansir dari www.pertamina.com, produk – produk elpiji non subsidi terdiri dari:

- a. LPG 12 kg
- b. LPG 12 kg *Bright Gas*
- c. LPG 5,5 kg
- d. LPG 50 kg

2. Biaya investasi awal

Untuk menjadi pemain baru di industri distribusi LPG non subsidi, dibutuhkan modal investasi awal yang cukup besar. Sesuai yang tertera pada tabel IV.8, di tahun 2017 dibutuhkan minimal Rp 640.000.000 (enam ratus empat puluh juta rupiah) untuk berinvestasi ke dalam industri distribusi LPG non subsidi. Biaya investasi tersebut belum termasuk biaya – biaya yang diperlukan untuk mengurus surat – surat ijin keagenan resmi dari PERTAMINA. Dengan asumsi terjadi peningkatan harga harga pengisian satu tabung di SPBE, pembelian armada truk dan *pickup* serta pembangunan gudang penyimpanan tabung, nilai investasi awal mencapai kurang lebih Rp 700.000.000 (tujuh ratus juta rupiah). Dengan modal investasi awal yang tergolong tinggi, tidak semua pendatang baru yang memiliki kemampuan finansial untuk dapat menjadi seorang agen resmi elpiji non subsidi PERTAMINA.

Tingginya tingkat biaya investasi awal secara langsung akan menjadi penghalang bagi para pendatang baru untuk bergabung di dalam industri distribusi LPG 12 kg (non subsidi) ini. terkecuali jika calon pemain baru

tersebut memiliki sokongan dana yang besar. Para calon pendatang baru dengan modal yang relatif kecil kemungkinan besar tidak akan ikut terjun ke dalam industri ini. Dengan demikian faktor biaya investasi awal dari sisi ancaman pendatang baru dapat dikatakan memiliki tingkat yang rendah bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

3. Loyalitas pelanggan

Di dalam industri bisnis distribusi elpiji non subsidi, loyalitas pelanggan terletak pada faktor tingkat kecepatan pelayanan antar dan harga per tabungnya. Semakin baik dan cepat seorang agen di dalam memenuhi permintaan pelanggan, maka semakin besar kemungkinan bagi pelanggan untuk berpaling kepada agen yang lain. Begitu pula dari sisi harga, di dalam melakukan pembelian elpiji non subsidi, selisih harga kecil pun akan mampu mempengaruhi loyalitas pelanggan. Harga awal pengambilan produk elpiji non subsidi baik tabung 12 kg, *Bright Gas* 12 kg, *Bright Gas* 5,5 kg maupun LPG industri 50 kg ditentukan oleh PERTAMINA. Sehingga selisih harga yang terjadi di lapangan antara satu agen dengan agen lain merupakan *mark up* harga yang dilakukan agen itu sendiri untuk memperoleh *profit margin* yang diinginkan.

Dengan harga awal yang sama dan tingginya kebebasan tiap agen untuk menentukan harga jual kepada masyarakat menyebabkan terdapat selisih harga antara satu agen dengan agen yang lainnya dan masyarakat cenderung memilih harga termurah di antara harga yang beredar di pasar. Dengan demikian faktor loyalitas pelanggan dari sisi ancaman pendatang baru dapat dikatakan memiliki tingkat yang tinggi bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

4. Kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan keagenan elpiji non subsidi

Peraturan pemerintah yang berkaitan dengan industri distribusi elpiji non subsidi adalah Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral Nomor 26 tahun 2009 Tentang Penyediaan dan Pendistribusian *Liquefied Petroleum Gas*. Secara khusus pada pasal 11 tercantum bahwa kegiatan pendistribusian LPG Umum dapat dilakukan oleh Badan Usaha pemegang Izin Usaha Niaga LPG yang pelaksanaannya melalui mekanisme persaingan usaha yang wajar, sehat dan transparan.

Panjangnya alur prosedur untuk memiliki Izin Usaha Sementara dan Izin Usaha Tetap dalam hal syarat administratif, syarat teknis, kewajiban badan usaha dan sanksi yang diberlakukan oleh pemerintah menjadi penghalang bagi pendatang baru untuk ikut bermain di dalam industri bisnis distribusi elpiji non subsidi. Dengan demikian faktor kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan keagenan elpiji non subsidi dari sisi ancaman pendatang baru dapat dikatakan memiliki tingkat yang rendah bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

Melalui analisa faktor – faktor ancaman pendatang baru di atas, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 10
Faktor – Faktor Ancaman dari Pendatang Baru

KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP PROFIT
Differensiasi Produk Elpiji Non Subsidi	1
Biaya Investasi Awal	1
Loyalitas Pelanggan	3
Kebijakan Pemerintah	1

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari pendatang baru di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik

adalah bahwa pendatang baru memberikan ancaman di tingkat RENDAH.

➤ Ancaman Dari Produk Pengganti Produk pengganti elpiji non subsidi yang dapat memberikan ancaman terbesar adalah adanya produk adalah *Ease Gas, Compressed Natural Gas (CNG)*, produk elpiji bersubsidi LPG 3 kg dan keberadaan kompor listrik. *Ease Gas* merupakan produk LPG Premium dari Pertamina. *Ease Gas* hadir dalam kemasan 9 Kg & 14 Kg. Seperti yang dilansir pada laman www.prosesindustri.com, CNG adalah jenis bahan bakar yang berasal dari gas alam yang terkompresi pada tekanan penyimpanan 200-240 bar dan dapat digunakan sebagai bahan bakar pengganti LPG, solar dan bensin. Seperti yang dilansir dari artikel harian Kompas pada tanggal 14 November 2017, Pengamat Energi dan peneliti *Center for Energy and Food Security Studies (CEFSS)* Ali Ahmudi menyoroti rencana pemerintah konversi kompor gas ke kompor listrik.

Ali menilai rencana memperkenalkan kompor listrik sebagai pengganti kompor gas punya efek positif dan negatif bagi PLN dan pemerintah. Sementara itu masyarakat, yang mana pun yang dipakai, tidak akan terlalu merasakan perbedaannya. Efek positifnya, pengalihan subsidi ke kompor listrik bakal mengurangi beban pemerintah dalam subsidi pengadaan *liquid petroleum gas* (elpiji).

Menurut Ali, saat ini Indonesia hanya memiliki kemampuan memproduksi 1,7 juta metrik ton gas elpiji. Sedangkan konsumsi masyarakat seluruhnya mencapai 5 juta metrik ton. Sisanya, 3,3 juta metrik ton sisanya mesti diperoleh dengan impor. Sementara itu subsidi terus berjalan, dan tahun ini saja

sudah mencapai Rp 20 triliun (untuk elpiji 3 Kg).

Namun di sisi lain, konversi kompor gas ke kompor induksi juga memiliki sisi negatif yang mesti diantisipasi. Beban yang ditanggung oleh PLN bisa menjadi lebih berat, dibandingkan sebelumnya.

Beban tersebut disebabkan PLN diharuskan menyediakan pasokan listrik lebih besar untuk memenuhi permintaan masyarakat. Selain itu, beban subsidi yang ditanggung juga naik, yakni kompor induksi serta golongan listrik 450 VA dan 900 VA.

Tinggi/rendahnya ancaman dari produk atau jasa pengganti di dalam industri distribusi elpiji non subsidi dapat dilihat melalui faktor – faktor berikut ini:

1. Keunggulan produk pengganti Produk LPG 3 kg memiliki keunggulan tertinggi dibandingkan produk pengganti yang lainnya dikarenakan LPG 3 kg memiliki harga jual yang paling murah dan terjangkau yaitu sebesar Rp 17.000 (tujuh belas ribu rupiah). Dari sisi efisiensi, produk kompor listrik lebih unggul dibandingkan produk pengganti lainnya. Namun di sisi lain, pemakaian kompor listrik akan berdampak pada tingginya tingkat konsumsi listrik rumah tangga. Sedangkan penggunaan *Ease Gas* masih terbatas di Pulau Jawa dan sekitarnya sehingga ancaman yang mungkin akan ditimbulkan dari munculnya produk tersebut masih tidak dirasakan di wilayah Provinsi Kepulauan Bangka Belitung dalam waktu dekat. Dengan demikian faktor keunggulan produk pengganti dari sisi ancaman produk pengganti dapat dikatakan

memiliki tingkat yang sedang bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

2. Harga produk pengganti
Perbandingan harga produk LPG non subsidi dengan produk – produk pengganti dapat dilihat melalui tabel berikut:

Tabel 11
Perbandingan Harga LPG Non Subsidi dengan Ease Gas, LPG 3 kg dan Kompor Listrik

LPG Non Subsidi			Produk Pengganti		
LPG 12 kg	LPG 12 kg <i>Bright Gas</i>	LPG 5,5 kg	<i>Ease Gas</i> 12 kg	LPG 3 kg	Kompor Listrik (tipe 1)
Rp. 147.000	Rp. 147.000	Rp. 72.000	Rp. 130.000	Rp. 17.000	Rp. 175.000

(Sumber: Data Internal PT. Dewasantara Mulia Prima dan www.pertamina.com)

Dari segi harga, LPG 3 kg memiliki harga termurah dibandingkan produk sejenis dan kompor listrik memiliki harga tertinggi. Perbedaan harga yang tinggi di antara produk LPG tersebut dapat memberikan ancaman yang tinggi bagi profit PT. Dewasantara Mulia Prima karena, melihat kecenderungan konsumen yang lebih memilih harga yang lebih murah, konsumen dapat dengan mudah beralih produk ke produk LPG 3 kg tersebut.

Dengan demikian faktor harga produk pengganti dari sisi ancaman produk pengganti dapat dikatakan memiliki tingkat yang tinggi bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

3. Loyalitas pelanggan dan *switching cost* yang dihadapi
Loyalitas pelanggan yang rendah dan tidak adanya biaya beralih (*switching cost*) yang harus dibayarkan oleh pelanggan membuat pelanggan dengan bebas memilih agen resmi sebagai tempat pembelian

produk LPG pilihan mereka. Sehingga dapat dikatakan bahwa loyalitas pelanggan memberikan tingkat ancaman yang tinggi bagi profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

Kesimpulan yang dapat diambil melalui analisa faktor – faktor ancaman produk pengganti di atas adalah sebagai berikut:

Tabel 12
Faktor – Faktor Ancaman dari Produk Pengganti

KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP PROFIT
Keunggulan Produk Pengganti	2
Harga Produk Pengganti	3
Loyalitas Pelanggan dan <i>Switching Cost</i> yang dihadapi	3

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari produk pengganti di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa produk pengganti memberikan ancaman di tingkat TINGGI.

- Ancaman Dari Pembeli
Tinggi/rendahnya ancaman yang muncul dari para pembeli di dalam industri distribusi LPG 12 kg (non subsidi) dapat dilihat melalui faktor – faktor berikut ini:

1. Preferensi kedekatan lokasi
Faktor kedekatan lokasi penyedia produk elpiji menjadi pertimbangan utama bagi pembeli eceran. Sedangkan bagi pembeli yang membeli produk elpiji lebih dari satu tabung, harga yang lebih murah menjadi pertimbangan utama dibandingkan dengan jauh/dekatnya lokasi agen elpiji. Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap pembeli eceran (satu – dua tabung), perbedaan harga antara satu

agen dengan agen yang lain tidak menjadi masalah selama perbedaan harga tersebut tidak mencolok, lebih dari Rp 5.000 (lima ribu rupiah). Menurut mereka, dengan menempuh jarak yang jauh hanya untuk membeli satu atau dua tabung elpiji yang lebih murah seribu atau dua ribu rupiah, harga bahan bakar yang harus dibayarkan akan jauh lebih besar. Sedangkan bagi pembeli yang membeli 5 tabung elpiji atau lebih, perbedaan harga seribu atau dua ribu rupiah akan menjadi signifikan tergantung banyaknya tabung yang mereka beli.

Dengan demikian faktor preferensi kedekatan lokasi dari sisi ancaman dari pembeli dapat dikatakan memiliki tingkat yang sedang bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

2. *Switching cost* produk elpiji dari satu agen ke agen lain
 Produk elpiji yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi, sehingga pembeli tidak terbebani dengan biaya beralih. Meskipun pembeli membeli produk elpiji dari satu agen ke agen yang lain, produk yang dibeli akan sama bentuk dan rupanya, yang berbeda hanyalah harga yang dikeluarkan oleh pembeli, tergantung dengan besaran harga jual yang dikeluarkan atas kebijakan agen tersebut.
 Dengan demikian faktor *switching cost* produk elpiji dari satu agen ke agen lain dari sisi ancaman dari pembeli dapat dikatakan memiliki tingkat yang tinggi bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

Tabel 13
 Faktor – Faktor Ancaman dari Pembeli

KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP PROFIT
Preferensi Kedekatan Lokasi	2
<i>Switching Cost</i> Produk Elpiji dari Satu Agen ke Agen yang Lain.	3

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari pembeli di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa produk pengganti memberikan ancaman di tingkat TINGGI.

- Ancaman Dari Pemasok
 Faktor – faktor yang mempengaruhi tinggi/rendahnya ancaman dari pemasok antara lain:

1. Dominasi PERTAMINA
 Seluruh produk elpiji baik produk bersubsidi dan non subsidi didominasi oleh PERTAMINA. Produk tersebut antara lain adalah LPG 12 kg konvensional (tabung biru), LPG *Bright Gas* 12 kg, LPG *Bright Gas* 5,5 kg dan LPG 3 kg. Karena didominasi oleh satu perusahaan milik negara, tinggi rendahnya harga pengambilan oleh agen, seluruhnya ditentukan oleh PERTAMINA, termasuk bila ada kenaikan harga. Di samping menentukan harga pengambilan bagi agen resmi, PERTAMINA juga memiliki wewenang penuh untuk melakukan distribusi produk – produk LPG dan besar/kecilnya kuota yang menjadi jatah banyaknya tabung yang akan diterima oleh agen – agen tersebut. Dengan demikian faktor dominasi PERTAMINA dari sisi ancaman pemasok dapat dikatakan memiliki tingkat yang tinggi bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

2. Kepentingan Produk Elpiji
Sejak pemerintah RI meluncurkan kebijakan konversi minyak tanah ke gas LPG, penggunaan LPG di tingkat rumah tangga mengalami peningkatan. Hal tersebut ditunjukkan pada gambar di bawah ini:

Gambar 2
Tingkat Konsumsi Masyarakat dan Harga Elpiji
2013 – 2014



Sumber: Litbang Kompas

Konsumsi elpiji 3 kilogram pada periode Januari-Maret 2015 meningkat 12,5 persen dibandingkan dengan periode yang sama tahun lalu. Kenaikan konsumsi ini dipicu oleh perbedaan harga antara elpiji dalam tabung 3 kg dan 12 kg yang semakin besar.

Direktur Pemasaran PT Pertamina (Persero) Ahmad Bambang mengatakan, konsumsi elpiji 3 kg pada Januari-Maret 2015 sebanyak 1,32 juta ton. Pada Januari-Maret 2014, konsumsinya sebanyak 1,173 juta ton.

Salah satu pemicu naiknya konsumsi adalah perbedaan harga elpiji 3 kilogram dengan yang 12 kilogram cukup lebar. Ahmad menambahkan, naiknya harga elpiji 12 kg membuat sebagian pengguna beralih ke elpiji kemasan 3 kg.

Pertamina memperkirakan, sekitar 20 persen konsumen elpiji 12 kg pindah memakai elpiji 3 kg. Tahun ini diperkirakan konsumsi elpiji kemasan 12 kg sekitar 870.000 ton.

Dalam Anggaran Pendapatan dan Belanja Negara Perubahan 2015, pemerintah mengalokasikan kuota elpiji 3 kg sebesar 5,7 juta ton. Jumlah itu lebih banyak daripada realisasi pada 2014 yang sebanyak 4,9 juta ton.

Dengan tingginya tingkat kebutuhan pelanggan akan produk elpiji baik produk subsidi maupun non subsidi, PERTAMINA sebagai pemasok utama elpiji diharuskan untuk terus dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Dengan kewenangannya untuk mengatur jalur distribusi dan harga, faktor kepentingan produk elpiji dari sisi ancaman pemasok memberikan tingkat ancaman yang rendah bagi profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

3. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan Pemerintah yang mengatur keagenan elpiji terdapat pada Prosedur Pengajuan dan Penerbitan Izin Usaha Niaga Umum LPG. Prosedur yang diberlakukan sesuai kebijakan pemerintah tersebut secara tidak langsung menjadi penghambat bagi pendatang baru untuk menjadi agen resmi elpiji non subsidi dikarenakan banyaknya persyaratan yang harus dipenuhi. Hal tersebut menjadi hal yang menguntungkan bagi para agen yang sudah lebih dulu berdiri.

Dengan demikian faktor kebijakan pemerintah dari sisi ancaman pemasok dapat dikatakan memiliki tingkat yang rendah bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

Tabel 15
Faktor – Faktor Ancaman dari Pemasok

KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP PROFIT
Dominasi PERTAMINA	3
Kepentingan Produk elpiji	1
Kebijakan Pemerintah	1

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari pembeli di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa produk pengganti memberikan ancaman di tingkat RENDAH.

➤ Persaingan Antar Perusahaan Dalam Industri

Tinggi/rendahnya ancaman dari persaingan antar perusahaan di dalam industri distribusi elpiji non subsidi dapat dilihat melalui faktor – faktor berikut ini:

1. Jumlah pesaing yang seimbang. Terdapat 34 agen resmi distributor LPG 12 kg di wilayah Sumatera Selatan dan Lampung, 4 di antaranya berada di wilayah Bangka Belitung. Ke-empat agen resmi tersebut adalah PT. Rahardja Wirasakti Bangka yang beroperasi di daerah Belinyu, Bangka Induk. Sedangkan untuk wilayah Pangkalpinang terdapat 3 agen resmi yang bersaing, antara lain: PT. Energi Alam Prima, PT. Sinar Mercuri Kencana dan PT. Dewasantara Mulia Prima. Ketiga agen tersebut memiliki area distribusi yang berbeda – beda atau yang biasa disebut dengan rayonisasi. Setiap produk elpiji dari masing – masing agen memiliki *plastic seal* pada mulut/katup tabung elpiji. Warna setiap produk elpiji yang dimiliki tiap agen berbeda – beda tergantung area distribusi mereka. Proses rayonisasi

tersebut menjaga agar tidak ada agen yang mendistribusikan produk elpiji mereka di area yang menjadi jalur distribusi agen lainnya.

Dengan demikian faktor jumlah pesaing yang berimbang dari sisi persaingan antar perusahaan dalam industri dapat dikatakan memiliki tingkat yang rendah bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

2. Pertumbuhan industri yang lamban

Tingkat pertumbuhan yang tinggi akan meningkatkan timbulnya pendatang baru sedangkan tingkat pertumbuhan yang rendah akan menaikkan persaingan dan perlahan – lahan mengeliminasi pesaing yang lemah. Dengan adanya tiga agen resmi di area Pangkalpinang, maka persaingan akan terpusat di antara tiga pemain utama di dalam industri bisnis distribusi elpiji non subsidi.

Namun persaingan tersebut tetap berada di jalur yang sehat dikarenakan adanya proses rayonisasi sehingga tidak ada agen yang mendistribusikan produk mereka di area distribusi agen yang lain.

Dengan demikian faktor pertumbuhan industri yang lambat dari sisi persaingan antar perusahaan dalam industri dapat dikatakan memiliki tingkat yang rendah bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

3. Kurangnya diferensiasi produk

Produk elpiji tidak memiliki diferensiasi dikarenakan dominasi pemasok yang berada sepenuhnya di tangan PERTAMINA. Hal tersebut berimplikasi pada tidak adanya inovasi yang dapat dilakukan

oleh agen – agen distributor elpiji resmi terhadap produk yang mereka jual. Para agen hanya mampu bersaing di dalam permainan harga jual yang akan dilepas kepada masyarakat.

Dengan demikian faktor kurangnya diferensiasi produk dari sisi persaingan antar perusahaan dalam industri dapat dikatakan memiliki tingkat yang rendah bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

4. *Exit Barrier* yang tinggi

Ancaman terbesar di dalam *exit barriers* adalah pengembalian modal (*BEP/Break Even Point*). Investasi besar atas pembelian lahan sebagai tempat usaha suatu perusahaan akan semakin membebani perusahaan tersebut apabila hendak keluar dari persaingan.

Dengan demikian *exit barrier* yang tinggi dari sisi persaingan antar perusahaan dalam industri dapat dikatakan memiliki tingkat yang tinggi bagi ancaman profit PT. Dewasantara Mulia Prima.

Tabel 16

Faktor – Faktor Ancaman dari Persaingan Antar Perusahaan di dalam Industri

KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP PROFIT
Jumlah pesaing yang seimbang	1
Pertumbuhan industri yang lamban	1
Kurangnya diferensiasi produk	1
<i>Exit Barrier</i> yang tinggi	3

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari pembeli di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa produk pengganti memberikan ancaman di tingkat SEDANG.

Kesimpulan dan Saran

1) Kesimpulan

Setelah menganalisis kapasitas internal, karakteristik industri, dan analisa lima kekuatan industri dari PT. Dewasantara Mulia Prima, maka kesimpulan mengenai posisi dan kemampuan PT. Dewasantara Mulia Prima dalam menghadapi persaingan di dalam industri bisnis distribusi LPG 12 kg (elpiji non subsidi) adalah sebagai berikut:

- a. Sumber utama pemasukan PT. Dewasantara Mulia Prima bersumber pada penjualan produk– produk LPG non subsidi, antara lain:
 - a. LPG 12 kg konvensional (tabung biru)
 - b. LPG 12 kg *Bright Gas*
 - c. LPG 5,5 kg *Bright Gas*
- b. Meningkatnya jumlah pengguna LPG untuk memenuhi kebutuhan rumah tangga dan tidak disertainya peningkatan jumlah agen resmi LPG non subsidi, meningkatkan peluang PT. Dewasantara Mulia Prima untuk meningkatkan profit perusahaannya .
- c. Faktor yang memberi ancaman tertinggi dengan hadirnya pendatang baru adalah loyalitas pelanggan dikarenakan sebagian besar pelanggan selalu mencari alternatif penjual LPG dengan harga yang relatif lebih murah dibandingkan harga yang ditawarkan oleh PT. Dewasantara Mulia Prima. Sedangkan harga produk pengganti, terutama produk elpiji bersubsidi, LPG 3 kg (tabung hijau melon), yang mempunyai perbedaan harga cukup jauh dengan produk elpiji non subsidi dan tidak adanya biaya beralih (*switching cost*) yang ditanggung oleh pembeli merupakan faktor –

faktor ancaman dari produk pengganti. Ancaman yang datang dari pemasok bagi PT. Dewasantara Mulia Prima berupa dominasi tunggal atas produk – produk elpiji yang dikuasai sepenuhnya oleh PERTAMINA yang memiliki wewenang penuh di dalam menentukan jumlah kuota pengambilan, jalur distribusi dan harga pengambilan produk elpiji. Sedangkan di dalam persaingan antar perusahaan di dalam industri ancaman yang dapat ditimbulkan adalah *exit barriers* dikarenakan tingginya modal investasi awal yang diperlukan untuk membangun sebuah perusahaan di dalam industri bisnis distribusi LPG 12 kg (non subsidi) sehingga mengharuskan PT.Dewasantara Mulia Prima untuk tetap *exist* di dalam persaingan industri ini.

2) Saran

Beberapa saran berikut dapat menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen PT. Dewasantara Mulia Prima di dalam menghadapi persaingan di dalam industri bisnis distribusi LPG 12 kg (non subsidi). Saran tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Memperlebar jangkauan distribusi LPG non subsidi di berbagai pelosok wilayah Pangkalpinang dan di luar wilayah Pangkalpinang dengan melakukan kerjasama dengan sub agen – sub agen di daerah tersebut tanpa melanggar area distribusi dari agen resmi LPG non subsidi lainnya.
- b. Menambah jumlah armada pengangkutan seperti truk dan/atau *pickup* serta tenaga kerja agar dapat memenuhi seluruh kebutuhan pelanggan

dengan adanya penambahan area distribusi.

- c. Mengajukan permohonan kepada PERTAMINA perihal penambahan jumlah kuota jumlah pengambilan/pengisian tabung.
- d. Merenovasi gudang penyimpanan sehingga dapat menampung lebih banyak tabung.
- e. Bekerjasama dengan pihak – pihak swasta atau pemerintah dengan menyediakan jasa pelayanan dan penyediaan tabung – tabung gas elpiji untuk *event* yang diselenggarakan.
- f. Mengurus surat izin pendistribusian LPG 3 kg (subsidi) dengan pihak PERTAMINA.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2007. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Edisi Revisi, Bandung CV. Alfabeta.
- Arnould, E.J. dan Thompson, C. J. 2005. *Consumer culture theory (CCT): Twenty Years of Research*. Journal of Consumer Research.
- David, Fred. R. 2004. *Strategic Management*. Sixth Edition. Prentice Hall. New Jersey.
- de Kluyver, C.A. dan Pearce II, J.A. 2006. *Strategy: A View from the Top*. Third Edition. Upper Saddle River. Pearson Education. New Jersey.
- Hamel, G dan Prahalad, C. K. 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.

- Glueck, W.F. dan Lawrence, R.J. 1999. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Terjemahan Murad dan Henry Sitanggang. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Goleman, Daniel. 2003. *Kepemimpinan yang Mendatangkan Hasil*. Jogjakarta.
- Grant, Robert. M. 1999. *Analisis Strategi Kontemporer : Konsep, Teknik, Aplikasi*. Edisi Kedua. Terjemahan Thomas Secokusomo. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Griffin, J. 2002. *Customer Loyalty*. Jossey-Bass.
- Harvey, Donald F. 1982. *Business Policy and Strategic Management*. Merrill Publishing Co. Ohio.
- Hitt, Michael A, dan Ireland, R. Duanne, Hoskisson. 2001. *Manajemen Strategis, Konsep Daya Saing dan Globalisasi*, Buku 1. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Indrayantie, Helen. 2011. *Unpublished Thesis : Formulasi Strategi Katering Hj. Nurhasanah Samarinda*
- Jauch, Lawrence. R dan Glueck, William. 1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan Murad dan Henry Sitanggang. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Jay, Heizer, Barry Render. 2005. *Operation Management*. Edisi ke-7. Prentice Hall. New Jersey.
- Kasmir, S.E. 2000. *Bank dan Lembaga Keuangan Lainnya*, edisi ke-6. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Lincoln, Y.S dan Guba, E.G. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Sage Publication. Beverly Hills
- Nasir, Mohammad. 1998. *Metode Penelitian*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Pearce II, J.A. dan Richard, B.R., Jr. 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Edisi Kelima. Jilid Satu. Terjemahan Agus Maulana. Binarupa Aksara. Jakarta
- Porter, M.E. 1980. *Competitive Strategy*. Free Press. New York
- Porter, M.E. 2007. *Strategi Bersaing*. Karisma Publishing Group
- Raharja, Hendra. 2009. *Manajemen Keuangan dan Akuntansi*. Salemba 4. Jakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2008. *Strategi Pemasaran*. Edisi 3. Yogyakarta.
- www.babel.bps.go.id (diakses pada tanggal 20 Oktober 2017)
- www.google.com (diakses pada tanggal 16 Oktober 2017)
- www.kompasiana.com (diakses pada tanggal 21 November 2017)
- www.liputan6.com (diakses pada tanggal 18 Desember 2017)
- www.pertamina.com (diakses pada tanggal 20 Oktober 2017)
- Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja: Konsep Desain dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*, Jakarta

Widyatmo, Hantyo. 2006. *Unpublished Thesis: Analisis Industri Perumahan RSH Indonesia Pasca Diberlakukannya Secondary Mortgage Facility (SMF)*

Wheelan, T.L. dan Hunger, D.J. 1995. *Strategic Management and*

Business Policy. Massachuset. Wheelan, T.L., dan Hunger, D.J. 2004. *Strategic Management and Business Policy*. Ninth Edition. Prentice Hall. New Jersey.

Zack, M.H. 1999. *Developing Knowledge Strategy*. California Management Review. Vol. 41.