

PORTER FIVE FORCES MODEL PADA PT. RUCI GAS

Alfonsus Riky dan Ronny H. mustamu

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

E-mail: alfonsus.riky@yahoo.com; r_mustamu@yahoo.com

Abstrak- Penelitian ini akan membahas mengenai analisis lima model utama kekuatan Porter pada perusahaan keluarga PT. Ruci Gas. Tujuan dari penelitian ini penulis ingin menganalisis tentang struktur industri PT. Ruci Gas yang dikaitkan dengan teori lima model kekuatan utama yang dikembangkan oleh Porter. Selain itu penulis ingin menganalisis mengenai tingkat atraktif investasi gas di Indonesia. Jenis dari penelitian ini adalah kualitatif deskriptif. Dengan pengumpulan data dengan metode wawancara dan observasi. Setelah mendapatkan data penulis akan melakukan uji keabsahan data dengan metode triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan teori lima model utama kekuatan Porter memiliki pengaruh kepada struktur industri gas PT. Ruci Gas dan industri gas di Indonesia cukup atraktif untuk investasi.

Kata kunci : Analisis, Porter, atraktif, struktur industri, dan lima model.

I. PENDAHULUAN

Bisnis modern ditandai dengan siklus hidup produk yang pendek, pengenalan produk baru yang cepat, pelanggan semakin luas, dan informasi yang baik serta canggih (Thatte, 2007).

Perkembangan teknologi dan inovasi yang tiada henti menjadi salah satu pemicu pertumbuhan industri di berbagai belahan dunia. Hal ini akan berakibat pada persaingan bisnis yang meningkat. Manajemen setiap perusahaan mendapat tantangan untuk berusaha secara kompetitif menghadapi pesaing. Perusahaan yang ingin sukses bertahan serta memiliki kemampuan bersaing di masa depan, tidak boleh menggantungkan diri padacara kerja masa lampau yang kurang efisien, kurang ahli dan tidak profesional.

Keunggulan kompetitif dari suatu perusahaan atau negara mencerminkan tindakan ofensif atau defensif untuk menciptakan posisi yang berkelanjutan dalam suatu industri atau ekonomi global. Ada dua cara dasar untuk menciptakan keunggulan kompetitif : kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Kepemimpinan biaya adalah ketika sebuah perusahaan atau negara memutuskan untuk menjadi produsen berbiaya rendah di industri atau pasar. Pemimpin biaya biasanya mencapai keunggulan kompetitif ini dengan skala ekonomi. Diferensiasi adalah keputusan oleh perusahaan atau negara untuk menjadi unik dalam beberapa faktor dihargai oleh pelanggan (McCann, 2011).

Keunggulan bersaing adalah jantung kinerja perusahaan dalam pasar bersaing. Pada dasarnya keunggulan bersaing tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan perusahaan bagi pembelinya. Nilai yang ditawarkan tentu sesuatu yang berbeda serta tidak dimiliki oleh kompetitor. Nilai atau manfaat inilah yang dibayar oleh pembeli untuk produk atau jasa yang diproduksi oleh suatu perusahaan. Untuk menciptakan dan membentuk nilai tersebut dibutuhkan berbagai perencanaan matang serta strategi yang tepat, salah satunya adalah pengelolaan manajemen yang baik.

Perusahaan harus mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen yang baik. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat bertahan di tengah perkembangan jaman serta dapat bersaing

dengan perusahaan-perusahaan pesaing. Kelangsungan hidup perusahaan di era kompetisi global menuntut manajemen untuk menyusun perencanaan strategis dalam menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Perubahan-perubahan yang perlu direspon oleh perusahaan bukan hanya berorientasi pada produk perusahaan saja, melainkan pada aspek-aspek penting yang menyangkut kinerja suatu perusahaan serta manfaat perusahaan bagi lingkungan sekitar.

Kinerja suatu perusahaan sangat tergantung pada bagaimana manajemen mengelola dan melaksanakan aktifitas tersebut. Kemampuan suatu perusahaan untuk dapat bersaing sangat ditentukan oleh kinerja perusahaan itu sendiri. Perusahaan yang tidak mampu mengelola manajemen yang baik dan tidak dapat mempertahankan kinerja perusahaan, pasti akan sulit bertahan di bisnis dan bersaing dengan para kompetitor yang akan berakibat pada kebangkrutan.

Persaingan sangat penting bagi keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Persaingan secara tidak langsung membuat suatu perusahaan semakin kreatif serta berprestasi. Beberapa contoh akibat dari persaingan industri yang ketat adalah inovasi tiada henti, peningkatan *service* atau pelayanan terhadap pembeli, dan harga produk yang beragam di pasaran. Hal ini tentu berdampak positif bagi masyarakat sebagai pembeli, namun membuat perusahaan harus memikirkan lebih banyak strategi yang tepat agar perusahaannya dapat tetap bertahan.

Persaingan sengit dan tak henti-hentinya terjadi dalam bisnis. Dalam rangka untuk tetap bertahan dan memperoleh kesuksesan, perusahaan harus memiliki keuntungan lebih dari pesaing mereka. Keunggulan kompetitif didefinisikan sebagai "suatu kondisi yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi secara berkualitas tinggi lebih efisien atau sebaliknya daripada perusahaan bersaing dengan dan yang menghasilkan manfaat yang diperoleh perusahaan tersebut (Dustin, 2014).

Michael E. Porter dalam bukunya yang berjudul "Keunggulan bersaing" mengatakan, bahwa keunggulan kompetitif dapat tercapai tentu dibutuhkan strategi bersaing yang tepat. Strategi bersaing merupakan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri. Strategi bersaing bertujuan membina posisi yang menguntungkan dan kuat dalam melawan kekuatan yang menentukan persaingan dalam industri. Sasaran dari analisis pesaing adalah mengembangkan profil sifat dan sukses dari kemungkinan perubahan strategi yang dapat dilakukan oleh tiap-tiap pesaing.

Pada tahun 1980, Michael Porter menerbitkan sebuah buku berjudul *Competitive Strategy*. Deskripsi "*Five forces*" atau "Lima Kekuatan" Porter membentuk struktur dari semua industri dan sebagian besar menetapkan aturan kompetisi dan berfungsi meningkatkan profit perusahaan. Lima kekuatan itu adalah ancaman yang ditimbulkan oleh persaingan yang kompetitif, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar

pemasok, potensi pendatang baru, dan produk pengganti (Kirchner, 2012).

Keadaan persaingan dalam suatu industri tergantung pada lima kekuatan persaingan pokok yang disebutkan oleh Porter pada paragraf diatas. Kerangka lima kekuatan Porter merupakan suatu alat yang ampuh bila berada di tangan seorang manajer atau ahli analisis yang terampil. Model yang disajikan di sini telah dikembangkan sesuai kebutuhan dan perkembangan jaman. Sejauh ini, penggunaan teori Porter memberikan pemahaman dan wawasan strategis yang lebih baik (Dobbs, 2012).

Dengan memanfaatkan lima model kekuatan atau *five forces model* Porter sebagai dasar, disini kita dapat memahami tindakan yang diperlukan, seperti implementasi, proses lainnya, dan teknik yang dapat memberikan kontribusi yang menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Dengan menggunakan proses ini, suatu organisasi memiliki panduan untuk mengambil langkah yang diperlukan untuk mencapai strategi yang cukup komprehensif untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Van Pelt, 2010).

Keputusan tentang desain organisasi dan strategi kompetitif suatu perusahaan sangat penting untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan. Para peneliti telah mempelajari hubungan antara strategi, dan struktur organisasi. Pendekatan ini menunjukkan bahwa desain organisasi yang optimal bergantung pada strategi dan faktor-faktor lainnya (Pertusa-Ortega, 2010).

Penulis memilih PT.Ruci Gas sebagai perusahaan yang akan diteliti karena PT.Ruci Gas merupakan salah satu perusahaan di tanah air yang memiliki pengaruh cukup besar bagi masyarakat. PT.Ruci Gas merupakan perusahaan yang bergerak di bidang gas industri. PT.Ruci Gas adalah anak perusahaan PT.Aneka Gas Indonesia yang menguasai hampir seluruh pasar di Indonesia untuk industri gas. Peneliti ingin menganalisis apakah kelima unsur industri yang dikembangkan oleh Michael E.Porter mempengaruhi strategi bersaing yang selama ini diterapkan oleh perusahaan PT.Ruci Gas.

1.2 Rumusan Masalah

Rumusan masalah yang akan diteliti adalah:

1. Bagaimana lingkungan bisnis PT.Ruci Gas ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui bagaimana struktur industri gas di PT.Ruci Gas?
2. Apakah industri gas di Indonesia atraktif untuk investasi ?

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat postpositifisme, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah (sebagai lawannya adalah eksperimen) dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, pengambilan sample sumber dan data dilakukan secara purposive dan snowball, teknik pengumpulan data dilakukan dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif / kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna daripada generalisasi. (Sugiyono, 2009:15)

Pada penelitian kualitatif, penelitian dilakukan pada objek yang alamiah maksudnya, objek yang berkembang apa adanya, tidak dimanipulasi oleh peneliti dan kehadiran peneliti tidak begitu mempengaruhi dinamika pada objek tersebut. Penulis memilih menggunakan jenis penelitian ini karena penulis ingin melakukan sebuah analisis secara langsung mengenai *strategic management*

dan metode penelitian kualitatif deskriptif merupakan metode yang paling tepat untuk penelitian penulis.

Definisi Konseptual

Porter menyatakan bahwa ada lima kekuatan bersaing yang mempengaruhi kesuksesan suatu industri. Kelima kekuatan bersaing itu, yakni :

1. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Ada lima sumber utama rintangan masuk :

- a. Skala ekonomis.
- b. Diferensiasi produk
- c. Kebutuhan modal
- d. Biaya Tak Menguntungkan Terlepas dari Skala
- e. Kebijakan pemerintah

2. Tingkat Rivalitas di Antara Para Pesaing

Rivalitas di kalangan pesaing yang ada berbentuk perlombaan untuk mendapatkan posisi dengan menggunakan taktik-taktik yang beragam. Berikut ini lima faktor atau sumber yang mengakibatkan terjadinya rivalitas diantara pesaing yang ada.

- a. Jumlah pesaing.
 - b. Diferensiasi
 - c. Penambahan kapasitas
 - d. Pesaing yang beragam
 - e. Hambatan keluar
3. Produk substitusi

Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pula pembatasan laba industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian:

- a. Produk yang memiliki kecenderungan untuk memiliki harga atau prestasi yang lebih baik ketimbang produk industri
- b. Produk yang dihasilkan oleh industri yang menghasilkan laba yang tinggi bagi perusahaan.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan dari tiap-tiap kelompok pembeli yang penting dalam industri. Berikut ini empat situasi yang membuat pembeli memiliki kekuatan dalam tawar-menawar :

- a. Kelompok pembeli terpusat
 - b. Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya
 - c. Mutu produk atau jasa pembeli
 - d. Informasi yang lengkap
5. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Berikut ini lima kondisi yang membuat pemasok memiliki kekuatan:

- a. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk produk yang dijual
- b. Industri bukan pelanggan yang penting
- c. Produk pemasok merupakan input penting
- d. Produk kelompok pemasok terdiferensiasi

Subjek dan Objek Penelitian

1. Subjek penelitian

Proses analisis dan penelitian ini dilakukan di perusahaan PT.Ruci Gas yang berlokasi di Plaza BRI lantai 7 ruang 705. Jalan Basuki Rahmat no 122 Surabaya. Penulis memilih PT.Ruci Gas sebagai perusahaan yang akan diteliti karena PT.Ruci Gas merupakan salah satu perusahaan di tanah air yang memiliki pengaruh cukup besar bagi masyarakat. PT.Ruci Gas merupakan perusahaan yang bergerak di bidang gas industri.

PT.Ruci Gas adalah anak perusahaan PT.Aneka Gas Indonesia yang menguasai hampir seluruh pasar di Indonesia untuk industri gas. Peneliti ingin menganalisis apakah kelima unsur industri yang

dikembangkan oleh Michael E.Porter mempengaruhi strategi bersaing yang selama ini diterapkan oleh perusahaan PT.Ruci Gas.

2. Objek penelitian

Objek penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono.2012). Objek penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah strategi bersaing yang dikembangkan oleh Michael.E.Porter.

Teknik Penetapan Sampel atau Narasumber

Dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, penulis akan mengumpulkan sumber data dari tiga narasumber. Narasumber yang ditetapkan oleh penulis:

- a. Owner atau pemilik PT.Ruci Gas yang bernama Ibu Sondang Siahaan. Penetapan owner PT.Ruci Gas sebagai narasumber karena objek penelitian yang ingin diteliti oleh penulis adalah strategi bersaing. Owner PT.Ruci Gas merupakan perancang strategi bersaing untuk PT. Ruci Gas.
- b. Sekretaris PT.Ruci Gas yang telah bekerja di perusahaan selama enam tahun yang bernama Ibu Dessy. Penetapan ini dilakukan karena sekretaris PT.Ruci Gas merupakan salah satu orang kepercayaan owner dan memiliki pengaruh cukup penting bagi perusahaan.
- c. Para staff senior *accounting finance* PT.Ruci Gas. Staff *accounting finance* disini penulis menetapkan dua narasumber yakni, Bapak Dedi dan Ibu Since. Penetapan staff senior PT.Ruci Gas sebagai narasumber karena loyalitas dan pengalamannya menjadikan staff senior memahami kondisi internal perusahaan.

Sumber Data

Sumber data yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah gabungan dari sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer merupakan sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sedangkan sumber data sekunder adalah sumber data yang diperoleh dengan cara membaca, mempelajari dan memahami melalui media lain yang bersumber dari literatur, buku-buku, serta dokumen perusahaan (Sugiyono, 2008:137).

Sumber data primer yang digunakan oleh penulis diperoleh dari wawancara dengan berbagai narasumber dari PT.Ruci Gas berupa catatan tulisan hasil wawancara. Sumber data sekunder yang digunakan berupa keterangan dari website yang dimiliki oleh PT. Ruci Gas.

Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian ini, maka digunakan beberapa teknik, yaitu:

1. Metode Wawancara

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan dilakukan oleh dua pihak, yaitu pewawancara (*interviewer*) yang mengajukan pertanyaan dan pewawancara (*interviewee*) yang memberikan jawaban atas pertanyaan itu (Moleong, 2007: 186).

Wawancara ini dilakukan peneliti dengan subjek penelitian yang terkait dengan analisis lingkungan bisnis PT.Ruci Gas sekaligus digunakan untuk mengkonfirmasi data yang telah terkumpul melalui observasi.

2. Metode Observasi.

Observasi atau pengamatan merupakan salah satu teknik penelitian yang sangat penting. Pengamatan itu digunakan karena berbagai alasan. Ternyata ada beberapa tipologi pengamatan. Terlepas dari jenis pengamatan, dapat dikatakan bahwa pengamatan

terbatas dan tergantung pada jenis dan variasi pendekatan (Moleong, 2007: 242).

Teknik observasi ini digunakan untuk mengamati secara langsung dan tidak langsung tentang lingkungan bisnis PT. Ruci Gas.

Teknik Analisis Data

Menurut Patton dalam Moleong (2007:280), teknik analisis data adalah proses kategori urutan data, mengorganisasikannya ke dalam suatu pola, kategori dan satuan uraian dasar, ia membedakannya dengan penafsiran yaitu memberikan arti yang signifikan terhadap analisis, menjelaskan pola uraian dan mencari hubungan di antara dimensi-dimensi uraian.

Berikut teknik analisis yang digunakan oleh penulis:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber

Analisis data dimulai dengan menelaah seluruh data yang tersedia dari berbagai sumber, yaitu wawancara, pengamatan yang sudah dituliskan dalam catatan lapangan, dokumen pribadi, dokumen resmi, gambar, foto, dan sebagainya.

2. Reduksi data

Reduksi data merupakan kegiatan merangkum catatan-catatan lapangan dengan memilah hal-hal yang pokok yang berhubungan dengan permasalahan penelitian, rangkuman catatan-catatan lapangan itu kemudian disusun secara sistematis agar memberikan gambaran yang lebih tajam serta mempermudah pelacakan kembali apabila sewaktu-waktu data diperlukan kembali.

3. Display data

Display data berguna untuk melihat gambaran keseluruhan hasil penelitian, baik yang berbentuk matrik atau pengkodean, dari hasil reduksi data dan display data itulah selanjutnya peneliti dapat menarik kesimpulan data memverifikasikan sehingga menjadi kebermanan data.

4. Kesimpulan dan Verifikasi

Untuk menetapkan kesimpulan yang lebih beralasan dan tidak lagi berbentuk kesimpulan yang coba-coba, maka verifikasi dilakukan sepanjang penelitian berlangsung sejalan dengan *memberchek*, triangulasi dan audit trail, sehingga menjamin signifikansi atau kebermanan hasil penelitian.

Keabsahan data

Untuk menghindari kesalahan atau kekeliruan data yang telah terkumpul, perlu dilakukan pengecekan keabsahan data. Pengecekan keabsahan data didasarkan pada kriteria derajat kepercayaan (*crebility*) dengan teknik triangulasi, ketekunan pengamatan, pengecekan teman sejawat (Moleong, 2004).

Triangulasi merupakan teknik pengecekan keabsahan data yang didasarkan pada sesuatu di luar data untuk keperluan mengecek atau sebagai pembanding terhadap data yang telah ada (Moleong, 2004). Triangulasi yang digunakan adalah triangulasi dengan sumber, yaitu membandingkan data hasil observasi dan hasil wawancara terhadap subjek yang ditekankan pada penerapan metode bantuan alat pada efektif membaca.

Ketekunan pengamatan dilakukan dengan teknik melakukan pengamatan yang diteliti, rinci dan terus menerus selama proses pembelajaran berlangsung yang diikuti dengan kegiatan wawancara secara intensif terhadap subjek agar data yang dihasilkan terhindar dari hal-hal yang tidak diinginkan. Pengecekan teman sejawat/kolega dilakukan dalam bentuk diskusi mengenai proses dan hasil penelitian dengan harapan untuk memperoleh masukan baik dari segi metodologi maupun pelaksanaan tindakan.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

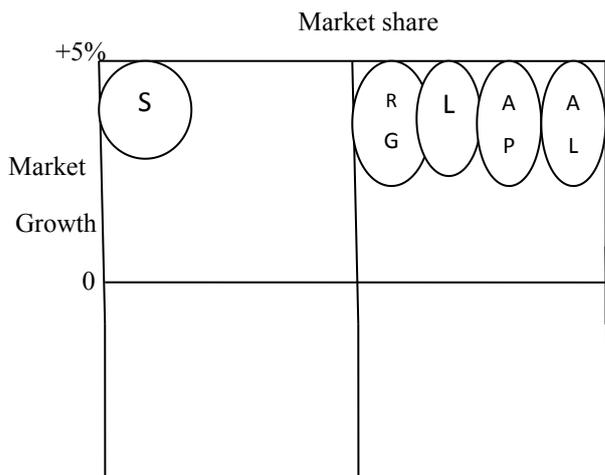
Pesaing Perusahaan

Terdapat tiga perusahaan besar yang menjadi pesaing langsung PT. Ruci Gas, yaitu: PT. Air Liquide, PT. Air Products and Chemical Inc, dan PT. Linde. Ketiga perusahaan pesaing langsung tersebut merupakan perusahaan asing yang bergerak di bidang yang sama dengan PT. Ruci Gas yakni *syntetic gas* hidrogen.

Tabel 1. olahan penulis. Tabel Perbandingan bisnis PT. Ruci Gas dengan para pesaing

Indikator	PT. Ruci Gas	PT. Air Liquide Indonesia	PT. Air Products	PT. Linde Indonesia
Pengalaman (Tahun berdiri)	2007	1993	1940	1971
Produk	Hidrogen	Energi, farmasi, kaca, transportasi, makanan dan minuman, konstruksi, logam, dan pengolahan zat kimia	Energi, farmasi, kaca, transportasi, makanan dan minuman, konstruksi, logam, dan pengolahan zat kimia	Gas untuk industri, khusus dan gas medis, dan menyediakan berbagai layanan terkait termasuk instalasi peralatan gas, pipa, pada tanaman situs dan jasa rekayasa terkait
Persebaran Konsumen	2 perusahaan, PT. Sumiyasih dan PT. Samator	150 perusahaan di 30 negara (PT. Air Liquide Int)	200 perusahaan di 40 negara (PT. Air Products Int)	500 perusahaan di 100 negara (PT. Linde Int)
Pendapatan tahunan	Rp. 12-15 milyar rupiah	\$ 7-7,5 milyar	\$ 10-12 milyar	EUR 16-17 miliar

Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik Indonesia, perekonomian Indonesia pada tahun 2013 tumbuh sebesar 5,78 persen dibanding tahun 2012, dimana semua sektor ekonomi mengalami pertumbuhan. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada Sektor Pengangkutan dan Komunikasi yang mencapai 10,19 persen, diikuti oleh Sektor Keuangan, Real Estat, dan Jasa Perusahaan 7,56 persen, Sektor Konstruksi 6,57 persen, Sektor Perdagangan, Hotel dan Restoran 5,93 persen, Sektor Listrik, Gas dan Air Bersih **5,58** persen, Sektor Industri Pengolahan 5,56 persen, Sektor Jasa-jasa 5,46 persen, Sektor Pertanian 3,54 persen, dan Sektor Pertambangan dan Pengalihan 1,34 persen.



Dengan pertumbuhan industri gas sebesar 5,58%, maka dapat dilihat dari tabel BCG Matrix diatas bahwa PT. Samator menjadi market leader industri gas di Indonesia dengan penguasaan: 80 %, Ruci Gas: 8 %, dan sisanya sebesar 12 % dikuasai oleh kompetitor, seperti PT. Linde, PT. Air Products, dan PT. Air Liquide.

Logic of industry

Porter (1990) menyatakan dalam setiap industri ada dua macam aktifitas, aktifitas primer dan aktifitas pendukung dalam memberikan nilai tambah dalam produk atau jasa yang ditawarkan konsumen. Dalam menjalankan usahanya, perusahaan memerlukan beberapa hal yang dapat mendukung kegiatan operasional perusahaan, antara lain sebagai berikut :

1. *Procurement* (Pembelian)

Procurement adalah fungsi dari pembelian atau penyediaan bahan mentah dan *input* lainnya yang digunakan dalam aktifitas pembentukan nilai. Dalam memenuhi bahan baku, PT. Ruci Gas membeli bahan baku utama dari Perusahaan Gas Negara atau PGN. Untuk *supplier* atau penyedia gas di Indonesia hanya satu perusahaan yakni Perusahaan Gas Negara. Sedangkan untuk penggerak utama mesin-mesin produksi, PT. Ruci Gas melakukan pembelian bahan baku listrik dari Perusahaan Listrik Negara atau PLN.

2. *Firm infrastructure* (Infrastruktur Perusahaan)

Infrastruktur perusahaan merupakan satu aktifitas pendukung yang sangat dibutuhkan oleh perusahaan guna mendukung kelancaran operasional perusahaan. Infrastruktur PT. Ruci Gas terbagi dua, yakni :

a. Struktur organisasi

Salah satu struktur organisasi yang dapat terlihat adalah aspek legalitas. Aspek legalitas merupakan faktor penting bagi industri gas. Aspek legalitas yang dimaksud disini adalah segala perijinan yang dipenuhi telah lengkap. Aspek legalitas yang dimiliki PT. Ruci Gas antara lain SIUP, TDP, Surat Keterangan Domisili, NPWP dan surat keterangan Halal

b. Fasilitas

Fasilitas disini berarti segala hal penunjang kegiatan bisnis dan produksi perusahaan. PT. Ruci Gas menyediakan berbagai fasilitas tersebut, antara lain:

- Produksi

PT. Ruci Gas mendirikan pabrik yang berlokasi di Bekasi. Pabrik PT. Ruci Gas dibangun di lingkungan usaha konsumen utama PT. Ruci Gas yakni PT. Sumiyasih. Untuk mendukung proses produksi, PT. Ruci Gas menyediakan segala fasilitas yang terbaik untuk proses produksi, seperti mesin-mesin yang didatangkan dari luar negeri.

- Kontrol kualitas

Sebagai perusahaan yang mengutamakan kualitas produk, PT. Ruci Gas memiliki sebuah laboratorium untuk memudahkan kontrol terhadap kualitas produk yang dihasilkan. Sebelum produk di kirimkan kepada konsumen, dilakukan pengecekan sangat detail terhadap kualitas dan komposisi produk. Hal ini dilakukan agar kualitas produk tetap terjaga dan meningkatkan kepuasan konsumen.

- Saluran distribusi

Saluran distribusi pengiriman produk yang telah dihasilkan kepada konsumen utama PT. Ruci Gas yakni menggunakan pipa-pipa yang terhubung antara pabrik PT. Ruci Gas dengan PT. Sumiyasih. Selain pipa-pipa yang terpasang, PT. Ruci Gas

menyediakan alat transportasi truk untuk pengiriman produk dengan menggunakan tabung-tabung penyimpanan khusus. Selain truk, PT. Ruci Gas menyediakan alat transportasi sepeda motor yang disediakan di dalam area pabrik agar memudahkan tugas-tugas karyawan.

- Kantor pusat

Kantor pusat PT. Ruci Gas berlokasi di Plaza BRI lantai 7, Surabaya. Kegiatan yang terjadi di kantor pusat tidak banyak namun memiliki peranan penting. Sebagian besar kegiatan yang terjadi di area kantor pusat adalah proses pengaturan keuangan perusahaan.

3. *Technology development* (Perkembangan Teknologi)

Perkembangan teknologi (*technology development*) mempengaruhi hasil produksi utama PT. Ruci Gas, yakni hidrogen (H₂). Hidrogen merupakan salah satu jenis gas yang memiliki sifat tidak berwarna, tidak berbau, tidak memiliki rasa dan mudah terbakar. Bahan baku utama yang dipakai adalah natural gas (NG). Sedangkan bahan-bahan pembantu diperoleh di pasaran bebas. Bahan kimia dapat dihasilkan melalui reaksi uap air dengan gas alam dilanjutkan dengan pemurnian. Mesin yang digunakan dalam pembuatannya adalah dari *Shenzhen Yihoo Technology Co.,Ltd.* China. Cara lain adalah dengan oksidasi parsial hidrokarbon monoksida dengan menggunakan steam. Pemakai terbesar gas Hidrogen adalah industri oleochemical, industri logam / baja (sebagai gas *welding* dan *heat treating*), industri kimia, industri kaca, dan laboratorium.

4. *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia)

Manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan agar perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sehingga menghasilkan *output* sumber daya manusia yang maksimal. Manajemen organisasi yang diterapkan PT. Ruci Gas telah berjalan dengan baik. Hal ini dapat dilihat dari struktur organisasi yang telah disusun dan untuk setiap posisi pekerjaan telah ada *job description* dan *job specification*. Untuk jumlah karyawan yang dimiliki PT. Ruci Gas berjumlah 30 orang. Untuk pembagian karyawan, di Surabaya jumlah karyawan sebanyak 5 orang dan sisanya 25 orang berada di pabrik PT. Ruci Gas yang berlokasi di Bekasi. PT. Ruci Gas memiliki tanggung jawab penuh terhadap para karyawan yang dimiliki.

Driving Forces

Dalam industri gas, terdapat beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan industri gas. Faktor-faktor yang mempengaruhi pertumbuhan industri gas dapat dikatakan sebagai parameter apakah industri gas di Indonesia cukup atraktif atau tidak untuk berinvestasi. *Driving forces* dalam industri gas pada PT Ruci Gas, antara lain:

1. Pertumbuhan industri dasar, pengolahan, dan manufaktur

Pertumbuhan industri dasar, pengolahan dan manufaktur di Indonesia saat ini cukup pesat. Hal ini dapat terlihat melalui beberapa perusahaan ternama di Indonesia yang mengalami peningkatan pendapatan. Sebagai contoh, PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, dengan merek Tiga Roda, Indocement telah menjual 18,2 juta ton semen pada 2013, yang merupakan penjualan semen terbesar oleh sebuah entitas tunggal di Indonesia. Selain itu, penjualan produk yang diproduksi oleh entitas anak Indocement, PT Pionirbeton Industri, meningkat sekitar 41,6% dibandingkan tahun sebelumnya, menjadikan Indocement pemimpin pasar bisnis beton siap pakai di Indonesia. Selain PT Indocement Tunggul Prakarsa Tbk, perusahaan manufaktur baja, PT Jaya Pari Steel Tbk (JPRS) membukukan laba bersih Rp4,86 miliar pada kuartal pertama tahun ini, berbalik dari posisi yang sama tahun lalu, yang tercatat rugi bersih Rp1,53 miliar. Capaian laba bersih perseroan yang dipimpin oleh Gwie Gunadi Gunawan itu ditopang dari

menurunnya beban pokok penjualan 12,84% menjadi Rp71,99 miliar, dari Rp82,6 miliar. (Bisnis.com, 2014).

2. Supply gas dan energi masih cukup aman di Indonesia

Untuk supply gas dan cadangan sumber energi (PLN) yang dimiliki oleh negara Indonesia dapat dikatakan masih cukup aman. Hal ini sangat mempengaruhi pelaku usaha sektor minyak dan gas (migas) di Indonesia untuk berani berinvestasi serta melakukan berbagai inovasi agar perusahaan makin berkembang. Saat ini, gas merupakan primadona baru energi dunia. Ada dua hal yang mendorong tingginya penggunaan gas secara global. Pertama, harga gas yang relatif lebih murah dibandingkan dengan harga energi lain. Rata-rata harga gas di Uni Eropa sebesar US\$ 54/boe, sedangkan harga minyak mencapai US\$ 104/boe. Bahkan harga gas lebih murah dibandingkan dengan batubara yang mencapai US\$ 70/boe. Kedua, gas diperkirakan memiliki cadangan hingga 254 tahun kedepan secara global atau 42 tahun di wilayah Indonesia, sedangkan minyak diperkirakan tinggal 160 tahun kedepan atau 12 tahun di wilayah Indonesia. (Pareto securities, 2011)

3. Peraturan pemerintah

Peraturan pemerintah sangat mempengaruhi kelangsungan hidup industri sektor minyak dan gas (migas). Hal ini terjadi karena para pelaku usaha mendapatkan bahan baku utamanya dari kekayaan alam negara. Pemerintah memiliki peran besar dalam mengatur dan memastikan sumber daya yang dimiliki negara agar tidak merugikan masyarakat dan dapat dinikmati bersama tanpa eksploitasi dari beberapa oknum tertentu. Saat ini pemerintah terus menyempurnakan kebijakan dan regulasi usaha dan investasi. Tujuannya untuk saling menguntungkan bagi Indonesia dan investor. "Hal ini terlihat dari kebijakan-kebijakan terkini yang banyak mengurangi beban investor dalam berinvestasi di Indonesia, seperti pemberian insentif, pembebasan tarif dan regulasi penunjang," ujar Wakil Menteri ESDM, Susilo Siswoutomo seperti mengutip situs Kementerian ESDM, Kamis (22/5/2014). (Inilah.com, 2014).

Prime Movers

1. *Prime Movers* pertama

Prime Movers yang terlibat dan memiliki pengaruh langsung dalam PT. Ruci Gas ialah instansi pemerintah. Pemerintah memiliki peranan sangat penting dalam seluruh kegiatan industri PT. Ruci Gas. Peran pemerintah disini dapat dikatakan sangat vital karena pemerintah memiliki wewenang dalam mengatur dan menjaga sumber daya alam yang terkandung di wilayah Indonesia. Selain itu, pemerintah juga memiliki peranan dalam menjaga iklim investasi yang kondusif untuk investor, memberikan kepastian dan kemudahan dalam berinvestasi, serta menciptakan peraturan yang jelas dan transparan.

2. *Prime Movers* kedua

Prime Movers yang memiliki peranan penting selain pemerintah yakni *supplier* gas dan energi di Indonesia. *Supplier* gas dan energi di Indonesia dimonopoli atau dikuasi oleh pemerintah. Sebagai *supplier* satu-satunya, maka peranan PGN dan PLN sangat berpengaruh terhadap kegiatan industri PT. Ruci Gas. Bila *supply* yang dilakukan tidak berjalan sebagaimana mestinya, tentu PT. Ruci Gas tidak dapat menjalankan roda bisnisnya. Oleh sebab itu, PT. Ruci Gas tidak dapat melakukan kontrol terhadap harga yang ditawarkan oleh PGN dan PLN. PT. Ruci Gas harus mengikuti harga yang ditawarkan serta menjaga komitmen dalam perjanjian agar tercipta hubungan baik antara perusahaan dengan *supplier* dan salah satu caranya yakni melakukan pembayaran tepat waktu.

Key Success Factor

Terdapat empat kunci sukses PT. Ruci Gas untuk dapat bertahan dalam industri gas di Indonesia. Lima faktor kunci yang telah dirangkum tersebut adalah:

1. Kualitas produk hidrogen (H₂)

Kualitas merupakan faktor sangat penting dalam industri gas. Hal ini dikarenakan komposisi atau kandungan yang digunakan sangat sensitif terhadap kualitas produk yang akan diolah dengan menggunakan gas tersebut. Bila kandungan atau komposisi berubah, kualitas yang dihasilkannya akan berubah pula dan fungsinya dapat menurun. Oleh sebab itu, kontrol terhadap kualitas yang diproduksi sangat berpengaruh sebagai salah satu faktor kunci kesuksesan perusahaan.

2. *Service* atau layanan

Service atau layanan menjadi salah satu faktor penting yang diyakini menjadi alasan kesuksesan dari PT. Ruci Gas. Oleh sebab itu, PT. Ruci Gas berkomitmen tetap mempertahankan *service* atau pelayanan terbaik terhadap konsumen PT. Ruci Gas. *Service* atau layanan yang diberikan kepada konsumen PT. Ruci Gas bisa dikatakan sangat profesional. Hal ini dapat dilihat dari komitmen kontrak jangka panjang dengan konsumen serta membandingkan *service* dengan perusahaan pesaing. Seperti diketahui, setiap industri tentu membutuhkan bahan baku utama untuk mengolah atau memproduksi produk atau jasa yang dihasilkan. Hidrogen termasuk bahan baku utama bagi beberapa perusahaan untuk proses pembakaran dan pengolahan. *Service* utama yang diberikan oleh PT. Ruci Gas terhadap konsumen yakni menjaga ketersediaan dan kelancaran pengiriman produknya kepada konsumen. Dari hal ini terciptalah rasa aman bagi konsumen serta keunggulan kompetitif bagi PT. Ruci Gas.

3. Modal

Industri gas dapat dikatakan sebagai industri padat modal dimana modal yang diinvestasikan akan sangat besar. Hal ini dapat terjadi karena ilmu serta mesin-mesin yang didatangkan memiliki harga yang tinggi. Untuk mendapatkan modal dalam mendirikan PT. Ruci Gas, owner melakukan *partner* dengan PT. Samator. Selain melakukan *partner*, modal juga didapat dari pinjaman bank dan *leasing*. Perolehan laba PT. Ruci Gas pada tahun ketiga pendirian. Hal ini dikarenakan keuntungan pada tahun pertama untuk menutup jumlah investasi di awal pendirian. Sedangkan pada tahun kedua, jumlah keuntungan yang diperoleh digunakan untuk menutup kerugian pada tahun pertama. Laba baru diperoleh pada tahun ketiga meskipun dengan jumlah yang tidak banyak.

4. Teknologi

Teknologi yang digunakan untuk industri gas dapat dikatakan canggih dan memiliki harga yang cukup tinggi. Teknologi dapat dikatakan kunci sukses PT. Ruci Gas karena teknologi PT. Ruci Gas tidak mudah ditiru serta tidak banyak *supplier* yang menyediakan teknologi yang digunakan oleh industri gas. Peralatan yang dimiliki oleh PT. Ruci Gas beberapa didatangkan dari luar negeri serta beberapa membuat sendiri. Teknologi dan peralatan yang digunakan oleh PT. Ruci Gas susah ditiru dan membutuhkan dana yang cukup besar untuk proses *trial and error*.

5. *Management expertise* atau keahlian manajemen

Untuk dapat mengimplementasikan kegiatan manajemen sesuai fungsi-fungsinya diperlukan keahlian manajemen atau *management expertise*. Keahlian manajemen yang dimiliki oleh PT. Ruci Gas yang dianggap sebagai kunci sukses perusahaan, antara lain:

• Keahlian dalam hal teknologi (*technological skills*)

PT. Ruci Gas menguasai berbagai teknologi yang berhubungan dengan produk gas. Seperti yang dijelaskan diatas, teknologi yang dikuasai oleh PT. Ruci Gas tidak mudah ditiru dan membutuhkan biaya yang tinggi.

• Keahlian teknis (*technical skills*)

Keahlian teknis yang dimiliki oleh manajemen PT. Ruci Gas yakni meliputi pekerjaan dengan spesifikasi khusus.

• Keahlian konseptual (*Conceptual skills*)

PT. Ruci Gas memiliki keahlian dalam mendiagnosa dan menganalisis berbagai masalah yang ada, serta mampu memprediksi masa depan kondisi bisnis dan investasi industri gas di Indonesia.

Porter Five Forces Model

Penerapan *Porter Five Forces Model*

Porter five forces model merupakan salah satu alat untuk menganalisis strategi bersaing yang dilakukan oleh perusahaan. Dalam menilai dan menganalisis strategi yang telah digunakan PT. Ruci Gas maka kita harus melihat lima elemen utama, yakni:

1. Ancaman pendatang baru

Untuk ancaman pendatang baru, PT. Ruci Gas tidak memiliki strategi khusus. Hal ini dikarenakan PT. Ruci Gas yakin bahwa untuk masuk ke industri gas sangat susah. Dapat dikatakan susah karena teknologi, ilmu, serta modal yang ditanamkan tidak dapat dikuasai semua orang yang ingin masuk berbisnis di industri gas. Untuk mendapatkan kebutuhan modalnya, PT. Ruci Gas mendapatkan dari berpartner dengan PT. Samator, pinjaman dana dan *leasing*.

2. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Strategi PT. Ruci Gas dalam menghadapi kekuatan tawar-menawar pemasok yakni dengan cara berusaha menjalin hubungan baik dengan para pemasok. Dalam hal ini, pemasok untuk PT. Ruci Gas yakni PGN dan PLN. Salah satu cara memelihara hubungan baik yang dilakukan oleh PT. Ruci Gas yakni dengan melakukan pembayaran tepat waktu dan menghargai kontrak atau persetujuan yang telah dibuat.

3. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Strategi dan penerapan PT. Ruci Gas dalam menghadapi kekuatan tawar-menawar pembeli yakni dengan cara memberikan perjanjian kontrak jangka panjang dengan konsumennya terutama konsumen utama PT. Ruci Gas, yakni PT. Sumiyasih. Hal ini sangat berguna untuk kelangsungan hidup perusahaan karena akan menyulitkan konsumen untuk berpindah pemasok. Untuk menjaga hubungan dengan pembeli, PT. Ruci Gas memiliki strategi-strategi khusus, seperti menjaga komposisi dan kualitas produk serta membuat pabrik khusus yang berada di area pelanggan utama PT. Ruci Gas yakni daerah PT. Sumiyasih. Hal ini termasuk inovasi dan memudahkan mengirimkan hasil produksi kepada konsumen utama PT. Ruci Gas. Selain itu hal ini sangat menekan harga karena tidak perlu biaya logistic pengiriman. Pembeli atau konsumen utama PT. Ruci Gas tidak dapat melakukan kontrol harga karena harga yang ditawarkan kepada konsumen dipengaruhi pula oleh harga yang ditawarkan oleh PGN selaku pemasok bahan baku utama dari produk yang dihasilkan PT. Ruci Gas.

4. Ancaman produk substitusi

Ancaman produk substitusi dari produk yang dihasilkan PT. Ruci Gas tidak ada. Hal ini dikarenakan produk yang dihasilkan hanya berupa gas hidrogen yang kemudian dapat diolah kembali oleh konsumen dari PT. Ruci Gas.

5. Pesaing sejenis

Dalam menghadapi pesaing sejenis, PT. Ruci Gas selalu mengutamakan strategi utama mereka yakni *service* atau pelayanan. *Service* atau pelayanan yang diberikan oleh PT. Ruci Gas merupakan keunggulan kompetitif yang tidak dapat ditiru oleh pesaing sejenis. Selain *service*, ada inovasi serta kontrol terhadap kualitas sehingga tetap terjaga kualitas dan mutu produknya. Untuk kualitas kontrol tersebut, PT. Ruci Gas memiliki laboratorium yang bertempat di dalam lingkungan pabriknya. Sebelum dilepas ke konsumen, dilakukan uji kontrol di laboratorium tersebut. Untuk tingkat kesusahan keluar dari industri gas, owner PT. Ruci Gas mengatakan sangat susah. Hal ini dikarenakan tingkat profit yang tinggi, mengingat industri gas di Indonesia akan terus bertumbuh

yang ditandai makin bertumbuhnya pabrik dan industri-industri lain. Selain itu modal yang ditanamkan pada awal pembuatan usaha sangat besar. Tentu untuk keluar dari bisnis ini akan dibutuhkan pemikiran berulang kali.

Struktur industri gas di PT. Ruci Gas berdasar *Porter Five Forces Model*

1. Ancaman pendatang baru

Ancaman calon pendatang baru pada dasarnya bersifat “kecil” karena untuk dapat masuk ke dalam industri ini sedikitnya dibutuhkan modal, penguasaan ilmu, dan teknologi cukup menyulitkan bagi calon pendatang baru.

Analisis ancaman calon pendatang baru:

- Skala ekonomis. Skala ekonomis pada industri gas cukup tinggi dan calon pendatang baru harus bisa mendapatkan keuntungan finansial yang memadai agar dapat bertahan dan melakukan investasi baru.
- Kebutuhan akan modal cukup besar. Hal ini terlihat dari mesin-mesin pengolahan, ilmu pengetahuan, dan hasil *trial and error* yang sering terjadi dalam industri PT. Ruci Gas yang menghabiskan dana tidak sedikit. Dengan modal yang besar akan menghambat bertumbuhnya pendatang baru.
- Diferensiasi produk berhubungan dengan kemampuan PT. Ruci Gas menghasilkan *synthetic gas* hidrogen. Hal ini cukup sulit dilakukan dan tidak banyak pelaku industri yang menjalankan usaha dalam bidang industri gas.
- Pemerintah telah memberikan peraturan yang jelas terkait pengelolaan sumber daya alam yang dimiliki oleh Indonesia. Pemerintah memiliki peran sangat signifikan untuk PT. Ruci Gas karena salah satu instansi pemerintah di Indonesia, yakni PGN (Perusahaan Gas Negara) memiliki peran sebagai pemasok utama bagi PT. Ruci Gas.
- Pemahaman terhadap teknologi terutama yang berkaitan dengan teknologi pengolahan gas. Tidak semua pelaku industri mengetahui dan menguasai ilmu mengenai pengolahan gas. Agar mengetahui dan menguasai ilmu pengolahan gas, PT. Ruci Gas bekerja sama dengan PT. Samator selaku *market leader* industri gas di Indonesia dan memiliki staff atau karyawan terlatih di bidangnya.

2. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Kekuatan dari pemasok dikatakan bersifat “kuat” disebabkan adanya sikap ketergantungan yang amat tinggi dari PT. Ruci Gas terhadap pemasok utama mereka, yakni PGN (Perusahaan Gas Negara) dan PLN (Perusahaan Listrik Negara). Hal ini disebabkan PGN dan PLN merupakan perusahaan pemerintah yang melakukan monopoli terhadap sumber daya alam gas dan listrik di Indonesia.

Analisis kekuatan pemasok:

- Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk produk yang dijual. PGN selaku pemasok utama PT. Ruci Gas tidak melihat adanya pelaku industri lain yang menguasai gas alam di Indonesia selain PGN.
- Industri bukan pelanggan yang penting. PT. Ruci Gas berusaha menjalin hubungan yang baik dengan pemasok mereka yakni PGN dan PLN. Hal ini dilakukan mengingat tingginya ketergantungan PT. Ruci Gas terhadap para pemasok.
- Produk pemasok merupakan input penting. Produk gas alam dan listrik merupakan input yang penting bagi kelangsungan proses produksi PT. Ruci Gas.
- Produk kelompok pemasok terdiferensiasi. Produk yang ditawarkan oleh pemasok kepada pembeli yakni PT. Ruci Gas adalah produk yang berbeda dan hanya dikuasai oleh para pemasok.

3. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Kekuatan dari konsumen bersifat “sedang” karena pembeli terikat kontrak jangka panjang dengan PT. Ruci Gas dan tidak

dapat melakukan kontrol terhadap harga yang ditawarkan oleh PT. Ruci Gas karena PT. Ruci Gas mengikuti harga yang ditawarkan oleh pemasok.

Analisis kekuatan konsumen:

- Kelompok pembeli terpusat. Untuk pembeli utama produk yang dihasilkan PT. Ruci Gas yakni PT. Sumiyasih. Dengan terpusatnya hasil penjualan produk kepada PT. Sumiyasih, PT. Ruci Gas memberikan pelayanan yang terbaik kepada PT. Ruci Gas.
- Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya. Produk yang dibeli oleh PT. Sumiyasih yakni hidrogen merupakan bagian dari biaya operasional karena hidrogen tersebut akan diolah kembali menjadi berbagai macam olahan produk yang akan ditawarkan kepada konsumen akhir.
- Mutu produk atau jasa pembeli. PT. Sumiyasih selaku *customer* utama bagi PT. Ruci Gas tentu sangat ketat terhadap mutu dan kualitas yang dihasilkan oleh PT. Ruci Gas. Hal ini dilakukan karena partikel-partikel yang terkandung dalam gas hidrogen sangat sensitif terhadap mesin-mesin yang dimiliki oleh PT. Sumiyasih untuk kegiatan operasional perusahaan.
- Informasi yang lengkap. PT. Ruci Gas memberikan informasi yang lengkap mengenai produk yang dihasilkan. Hal ini terlihat dari laboratorium yang berada di lingkungan pabrik PT. Ruci Gas yang memudahkan dalam kontrol kualitas dan memberikan informasi lengkap mengenai produk hidrogen tersebut.

4. Produk substitusi

Ancaman dari produk pengganti atau substitusi dalam industri ritel dapat dikatakan bersifat “kecil” karena sejauh ini produk hidrogen (H₂) tidak ada pengganti atau produk substitusi. Produk hidrogen hanya dapat diolah menjadi produk tertentu namun tidak ada produk penggantinya.

5. Pesaing sejenis

Persaingan antar perusahaan yang terjadi dalam bisnis gas di Indonesia dapat dikatakan bersifat “sedang”. Hal ini dikarenakan untuk sektor gas di Indonesia dikuasai oleh PT. Samator sebesar 80% dan sisanya dikuasai oleh PT. Ruci Gas dan para kompetitor asing.

Analisis persaingan antar perusahaan:

- Jumlah pesaing. Untuk jumlah pesaing sejenis PT. Ruci Gas ada tiga pesaing langsung yakni PT. Linde Indonesia, PT. Air Products Indonesia, dan PT. Air Liquide Indonesia, Ketiganya merupakan kompetitor asing dimana tidak hanya memproduksi hidrogen, namun olahan gas lainnya.
- Diferensiasi. Untuk diferensiasi PT. Ruci Gas mengutamakan kualitas dari produk yang dihasilkan serta pelayanan yang diberikan. Untuk kualitas produk dilakukan kontrol ketat sebelum sampai di tangan pembeli, sedangkan untuk *service* atau pelayanan, PT. Ruci Gas memberikan kemudahan dalam proses distribusi produknya kepada pembeli.
- Penambahan kapasitas. PT. Ruci Gas telah memiliki strategi khusus bila terjadi penambahan kapasitas untuk memenuhi permintaan *customer* utama mereka.
- Pesaing yang beragam. Pesaing yang beragam yang dimaksudkan adalah pesaing PT. Ruci Gas dapat berasal dari dalam dan luar negeri.
- Hambatan keluar. Hambatan keluar dari industri gas cukup tinggi hal ini dikarenakan besarnya nilai investasi yang ditanamkan serta pertumbuhan sektor-sektor industri pendukung industri gas di Indonesia.

Strategi Bersaing Perusahaan

PT. Ruci Gas saat ini menggunakan strategi *focus differentiation*. Menurut Porter (1987) strategi ini menciptakan posisi aman dengan mengkonsentrasikan diri pada pangsa pasar lebih kecil (*niches*) dengan prinsip dasarnya adalah menggunakan strategi diferensiasi yang lebih baik daripada pesaing. PT. Ruci Gas berusaha membangun persepsi atau pandangan konsumen akan keunggulan kualitas produk dan service yang diberikan, kemudahan dalam pendistribusian produk, dan image yang berbeda dengan pesaing sejenis. Ciri dari penggunaan strategi ini adalah PT. Ruci Gas akan fokus terhadap kualitas dan keunikan atau ciri khas produk yang dimiliki tanpa memikirkan harga yang akan ditawarkan kepada konsumen.

Indikator	Biaya rendah	Diferensiasi
Target luas	Kepemimpinan biaya	Diferensiasi
Target sempit	Fokus biaya	Fokus diferensiasi (PT. Ruci Gas)

Analisis Menyeluruh

Strategi bersaing yang saat ini digunakan

oleh PT. Ruci Gas ialah *focus differentiation* dengan mengutamakan kualitas produk dan service yang diberikan kepada konsumen tanpa memikirkan harga yang akan ditawarkan kepada konsumen utama mereka.

Menyikapi kondisi bisnis saat ini, PT. Ruci Gas harus terus melakukan integrasi balik yang baik dengan konsumen dengan cara berkomitmen terhadap strategi bersaing utama mereka yakni kualitas produk atau *product quality* dan *service* atau pelayanan. Bila digabungkan dengan konsep yang dikembangkan oleh Michael.E. Porter, PT. Ruci Gas seharusnya lebih melakukan pendekatan kekuatan tawar-menawar pembeli.

Kekuatan tawar-menawar pembeli yang dapat dikembangkan oleh PT. Ruci Gas yakni meningkatkan diferensiasi produknya. PT. Ruci Gas dinilai memiliki peluang cukup besar untuk melakukan diferensiasi produk selain hidrogen yang selama ini diproduksinya. PT. Ruci Gas dapat melakukan diferensiasi dengan cara mengolah bahan baku gas yang mereka beli sehingga dapat menjadai olahan gas lainnya. Mengingat pertumbuhan industri gas sangat berkembang saat ini dan dari sektor modal PT. Ruci Gas tidak mengalami masalah berarti.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan

Dari hasil uraian diatas dan pembahasan yang dilakukan, dapat disimpulkan beberapa hal, yakni:

1. Dari penelitian diatas dapat diketahui bahwa *Porter Five Forces Model* dapat digunakan sebagai alat yang cukup ampuh untuk mengetahui struktur industri gas di PT. Ruci Gas. Dari analisis yang dilakukan, diketahui bahwa ancaman pendatang baru untuk PT. Ruci Gas adalah kecil, situasi persaingan dalam industri gas sejenis dapat dikatakan sedang karena pelaku industri tidak banyak, ancaman produk substitusi sangat kecil bahkan tidak ada, pembeli tidak memiliki kekuatan yang cukup terhadap PT. Ruci Gas, dan pemasok untuk PT. Ruci Gas yakni PGN dan PLN memiliki pengaruh paling kuat diantara kelima model kekuatan yang dikembangkan oleh Michael.E. Porter.
2. Kondisi investasi bisnis di Indonesia untuk sektor gas cukup atraktif . Hal ini didukung fakta pertumbuhan industri pendukung, supply bahan baku yang masih aman, serta peraturan pemerintah yang akan mempermudah serta

memberikan peraturan yang jelas dan transparan untuk pelaku bisnis minyak dan gas di Indonesia.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pengamatan di PT. Ruci Gas selama ini, maka penulis ingin memberikan beberapa masukan dan saran yang berguna bagi pemilik untuk dapat bertahan dan melakukan pengembangan untuk sektor industri gas. Beberapa saran dari penulis, yaitu:

1. Berdasarkan struktur industri PT. Ruci Gas dan digabungkan dengan teori lima model kekuatan yang dikembangkan oleh Michael.E. Porter, ditemukan fakta bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok cukup kuat dan mempengaruhi keseluruhan proses produksi. PT. Ruci Gas memiliki ketergantungan yang tinggi kepada pemasok. Oleh sebab itu penulis ingin memberikan saran agar PT. Ruci Gas tetap bermitra menjaga hubungan baik dengan pemasok serta menuruti segala perijinan dan kontrak yang telah disepakati bersama.
2. Melihat pertumbuhan industri pendukung gas di Indonesia, tidak ada salahnya bila PT. Ruci Gas mulai memikirkan rencana jangka panjang serta melakukan perhitungan yang matang untuk menambah jumlah investasi di sektor industri gas.

DAFTAR PUSTAKA

Badan PS. 2014. *Berita Resmi Statistik*. Retrieved June 23, 2014, from http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_05feb14.pdf

Bungin, Burhan (2007). *Penelitian Kualitatif*. Jakarta : Prenada Media Group.

Castro, Christian E, Desender, Kurt A. Juli 2010. *Analyzing Porter's Ideas: Horizontal Differentiation and Product Innovation*. Retrieved Juli 9, 2014 from <http://search.proquest.com/docview/742430095/D957BB7B-CA1643ADPQ/1?accountid=45762>

Dabholkar, P.A., Shepherd, D.C. and Thorpe, D.I. 2000. "A comprehensive framework for service quality: an investigation of critical conceptual and measurement issues through a longitudinal study", Retrieved Juli 9, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/227688558/AC5E41A-3EA6E4FDEPQ/1?accountid=45762>

Dobbs, Michael E . 2012 . *Porter's Five Forces in Practice: Templates for Firm and Case Analysis* . Retrieved March 15,2014, from <http://search.proquest.com/docview/1189673886/B8EA22-2E69E64028PQ/21?accountid=45762>

Dustin, Gentet; Bharat, Mishra; Jitendra, Mishra. Januari 2014. *Competitive Advantage and Motivating Innovation*. Retrieved March 22,2014, from <http://search.proquest.com/docview/1491286193/DCF6EF-A0E067450FPQ/18?accountid=45762>

Evans, Gerald E . 2008 . " *The Use of Strategic Forces to Understand Competitive Advantages Provided by Information Technology* " . Retrieved March 15,2014, from <http://search.proquest.com/docview/205859881/B8EA22E69E64028PQ/48?accountid=45762>

Fleisher, C. & Bensoussan, B (2007) *Bussiness and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. New Jersey: FT. Press

Gajah K. 2014. *BISNIS INDONESIA AWARD 2014: Profil Nominee Sektor Industri Dasar dan Kimia*. Retrieved June 19,2014, from <http://finansial.bisnis.com/read/20140619/381/237233/bisn>

- is-indonesia-award-2014-nominee-sektor-industri-dasar-dan-kimia
- Gonzalez, M.E. and G. Quesada. 2004. "Determining the Importance of the Supplier Selection Process in Manufacturing: A Case Study," Retrieved Juli 9,2014, from <http://search.proquest.com/docview/227688558/AC5E41A3EA6E4FDEPQ/1?accountid=45762>
- Hornig, J. S., Teng, C. C., & Baum, T. 2009. *Evaluating the quality of undergraduate hospitality, tourism and leisure programmes. Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*. Retrieved Juli 9,2014, from <http://search.proquest.com/docview/227688558/AC5E41A3EA6E4FDEPQ/1?accountid=45762>
- Katrishen, Frances A; Scordis, Nicos A. 1998. *Economies of scale in services: A study of multinational insurers*. Retrieved Juli 9,2014, from <http://search.proquest.com/docview/197157597/1BCFFFA8448348DAPQ/8?accountid=45762>
- Kirchner, Matthew. September 2012. *Porter's Five Forces in the Finishing Industry*. Retrieved March 15,2014, from <http://search.proquest.com/docview/1039647524/B8EA222E69E64028PQ/12?accountid=45762>
- Lao, Y., P. Hong and S.S. Rao.2010. "Supply Management, Supply Flexibility and Performance Outcomes: An Empirical Investigation of Manufacturing Firms," Retrieved Juli 9,2014, from <http://search.proquest.com/docview/227688558/AC5E41A3EA6E4FDEPQ/1?accountid=45762>
- Lo, Yin-Hsi. April 2012. *Back to Hotel Strategic Management 101: An examination of hotels? implementation of Porter?s generic strategy in China*. Retrieved Juli 9,2014, from <http://search.proquest.com/docview/1019048455/7AA55C8CA8FE4C10PQ/24?accountid=45762>
- McCann, Jack . 2011 . *China's Textile and Apparel Industry and the Global Market: Five Competitive Forces* .Retrieved March 15,2014, from <http://search.proquest.com/docview/871452806/B8EA222E69E64028PQ/41?accountid=45762>
- Moleong, Lexy. J. 2007. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Moleong, Lexy. J. 2004. *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Muhammad S. 2012. *Mengurai Problematika Gas Indonesia..* Retrieved June 21, 2014, from <http://ekonomi.kompasiana.com/bisnis/2012/07/26/mengurai-problematika-gas-indonesia-474110.html>
- Pertusa Ortega, Eva M; Molina-Azorín, José F; Claver-Cortés, Enrique. 2010. *Competitive strategy, structure and firm performance: A comparison of the resource-based view and the contingency approach*. Retrieved March 22,2014, from <http://search.proquest.com/docview/749469586/6AAAF02F71E74868PQ/10?accountid=45762>
- Porter. Michael E. 1992. *Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Erlangga
- Porter. Michael E. 1998. *Strategi Bersaing*. Jakarta: Erlangga
- Ranto. R. 2014. *Pemerintah Upayakan Iklim Investasi Saling Untung*. Retrieved June 21,2014, from <http://m.inilah.com/read/detail/2102925/pemerintah-upayakan-iklim-investasi-saling-untung>
- Rista . R.2014. *Investasi Hulu Migas 2014 Ditargetkan Rp 256,4 Triliun*. Retrieved June 21,2014, from <http://finance.detik.com/read/2014/01/02/075344/2456121/1034/investasi-hulu-migas-2014-ditargetkan-rp-2564-triliun>
- Shahzad, Khuram; Bajwa, Sami Ullah; Zia, Shahid A.Juli 2013. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries & Competitors*. Retrieved Juli 9,2014 from <http://search.proquest.com/docview/1450584510/B0BD3484044744FBPQ/12?accountid=45762>
- Sugiyono.2009. *Metodologi Penelitian Pendidikan, Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*.Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan RD*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. CetakanKeempat. Bandung: CV Alfabeta.
- Thatte, Ashish A. 2007. *Competitive advantage of a firm through supply chain responsiveness and SCM practices* . Retrieved March 22,2014, from <http://search.proquest.com/docview/304796527/DCF6EFA0E067450FPQ/2?accountid=45762>
- Van Pelt, Jason C.2010 . *A Resource-based Perspective of Porter's Five Forces and Total Quality Management: Their Role as Dependents for Competitive Advantage* . Retrieved March 15,2014, from <http://search.proquest.com/docview/900110978/B8EA222E69E64028PQ/26?accountid=45762>