

Analisis *Porter's five forces* pada PT. Multidaya Lokasakti Mandiri

Shenda Aprilia Christanti
Universitas Darma Persada
e-mail: shenda_aprilia@fe.unsada.ac.id

Abstrak

Dalam mengoptimalkan kesempatan yang tersedia di pasar dikarenakan persaingan yang sangat tinggi, perusahaan harus dapat meningkatkan efisiensi dan memaksimalkan potensi yang dimiliki. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dengan menggunakan analisis *porter's five forces*. Penelitian ini menggunakan desain penelitian kualitatif deskriptif dengan menggunakan data primer yang didapat melalui wawancara secara langsung dengan pihak manajemen. Informan yang dipilih adalah pihak-pihak yang ada di jajaran manajemen inti perusahaan.

Kata Kunci: Analisis, *Porter's five forces*, Multi Daya

Abstract

In optimizing the opportunities available in the market due to very high competition, companies must be able to increase efficiency and maximize their potential. This study aims to determine the strategies that can be used by companies using *Porter's five forces* analysis. This study uses a descriptive qualitative research design using primary data obtained through direct interviews with management. The selected informants are parties in the company's core management.

Keywords : *Analisis, Porter's five forces*, PT Multi Daya

PENDAHULUAN

Perusahaan dalam mencapai keputusan strategi, maka diperlukan untuk menyusun dan menerapkan manajemen strategis. Manajemen strategis terdiri dari lingkungan internal yang meliputi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta lingkungan eksternal yang meliputi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Perusahaan ketika ingin bertahan di pasar ataupun ingin mengembangkan bisnisnya, maka perlu memperhatikan lima kekuatan porter. Porter (2003) mengemukakan bahwa suatu perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing apabila perusahaan itu dalam kondisi yang menguntungkan dari lima faktor persaingan pokok, yaitu masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan penawaran tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan di antara para pesaing yang ada. Menurut Hunger & Wheelen (2001), strategi bersaing sering juga disebut dengan strategi bisnis, berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan.

Tujuan penelitian ini ialah untuk menganalisis : a) strategi apa saja yang diterapkan oleh perusahaan PT Multidaya Lokasakti Mandiri, b) iklim persaingan industri konstruksi dengan spesialisasi pemasangan penyalur petir di Indonesia dengan menggunakan analisis *Porter's five force*, dan c) strategi alternatif yang dapat dikembangkan perusahaan PT Multidaya Lokasakti Mandiri. Penelitian akan berfokus dalam melakukan analisa menggunakan *porter's five forces* pada PT Multidaya Lokasakti Mandiri, sehingga akan mendapatkan strategi alternatif yang dapat digunakan dan diterapkan oleh perusahaan.

METODE PENELITIAN

1. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif yang kemudian akan menjelaskan lima kekuatan porter dari perusahaan. Hubungan interaksi pada penelitian ini menggunakan data primer, di mana penelitian akan dilakukan dengan mengumpulkan data secara langsung dari wawancara, observasi dan *focus group discussion* (FGD).

2. Metoda Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang kemudian akan dituangkan dalam bentuk deskriptif. Jenis data tersebut didapatkan dengan menggabungkan teknik wawancara dan observasi yang didukung dengan melakukan *focus group discussion* (FGD) pada perusahaan.

a. Wawancara

Tipe wawancara pada penelitian ini adalah wawancara semi-terstruktur, karena tidak mencerminkan teori atau gagasan yang terbentuk sebelumnya dan dilakukan dengan sedikit pihak yang terlibat di dalam organisasi bisnis. Pihak yang akan menjadi informan adalah pihak manajemen perusahaan.

b. Observasi

Observasi merupakan sebuah metoda penelitian yang dilakukan dengan mendatangi perusahaan sehingga dapat mengetahui kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan tambahan informasi yang diinginkan terkait dengan penelitian.

c. *Focus Group Discussion* (FGD)

Focus Group Discussion (FGD) akan dilakukan untuk mengumpulkan beberapa informan dari latar belakang dan pengalaman serupa guna membahas topik terkait dengan keinginan perusahaan. Tipe FGD pada penelitian ini adalah semi-terstruktur artinya telah memiliki beberapa pertanyaan kunci yang dapat membantu dalam menentukan lima kekuatan perusahaan.

3. Instrumen Penelitian

Penelitian dilakukan dengan wawancara secara langsung kepada beberapa informan pada perusahaan. Fungsi dari informan akan memberikan beberapa informasi dari beberapa pertanyaan yang akan penulis ajukan terkait dengan pertanyaan pada penelitian ini. Informasi yang telah didapatkan dari hasil wawancara kemudian digunakan untuk melakukan analisis *Porter's Five Porter*. Hasil dari analisis disampaikan kepada pihak pemilik dan tim manajemen dalam proses *focus group discussion* (FGD). Kemudian, pemilik dan tim manajemen melakukan interpretasi dan secara bersama-sama memahami strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis *Porter's Five Porter* digunakan untuk menganalisa lingkungan eksternal perusahaan berdasarkan persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendaatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok (Porter, 1976).

Tabel 1. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Jumlah Pesaing	Jumlah pesaing yang berada di Wilayah Tangerang Selatan sekitar 10 perusahaan. Namun, pesaing yang potensial hanya sebesar 5 perusahaan.	Persaingan Sedang
2	Peningkatan Jumlah Pesaing	Peningkatan pesaing setiap tahunnya sekitar 1-2 perusahaan	Persaingan Sedang
3	Pertumbuhan Industri Sejenis Tiap Tahunnya	Pertumbuhan industri terus meningkat seiring dengan	Persaingan Sedang

		meningkatnya permintaan pasar, di mana permintaan pasar meningkat sebesar 20-35% dan pertumbuhan industri ikut meningkat hingga 30%.	
4	Dampak Pertumbuhan Industri Pada Inflasi	Pertumbuhan industri berdampak pada inflasi, karena inflasi berdampak pada daya beli.	Persaingan Sedang
5	Diferensiasi Produk Dengan Pesaing	Industri konstruksi pada umumnya memiliki diferensiasi produk	Persaingan Sedang
6	Diferensiasi Bahan Baku	Mayoritas perusahaan menggunakan bahan baku yang sama	Persaingan Rendah
7	Biaya Produksi	Biaya produksi perusahaan tidak tetap, di mana kenaikan berkisar sebesar 10-15%. Biaya kenaikan mayoritas dari kenaikan bahan baku.	Persaingan Tinggi

Tabel 2. Ancaman Pendetang Baru

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Kebutuhan Modal	Kebutuhan modal untuk membuka bisnis pemasangan instalasi penyalur petir tergolong tinggi. Modal utama adalah untuk menyediakan barang-barang pendukung saat proses pemasangan dilakukan. Keseluruhan modal membutuhkan kira-kira 200-300 juta rupiah.	Ancaman rendah
2	Cara Mencukupi Kebutuhan Modal	Mencukupi kebutuhan modal melalui pemegang sama dan pendanaan dari luar.	Ancaman rendah
3	Tingkat Loyalitas Pelanggan	Tingkat loyalitas fleksibel tergantung pada kecocokan konsumen dengan perusahaan. Perusahaan PT Multidaya Lokasakti Mandiri memiliki pelanggan tetap diatas 60%.	Ancaman rendah
4	Akses ke Saluran Distribusi	Akses ke saluran distribusi menggunakan armada pengiriman. Perusahaan memiliki 3 armada pengiriman. Rata-rata kompetitor memiliki 2-5 armada pengiriman.	Ancaman sedang
5	Kebutuhan Biaya ke Saluran Distribusi	Biaya yang digunakan relatif dan tergantung dari jarak distribusi.	Ancaman sedang
6	Kebijakan Pemerintah	Pertumbuhan industri tidak	Ancaman tinggi

		terlepas dari kebijakan pemerintah, dikarenakan pemerintah telah memberikan kemudahan dalam perijinan dan pengkodisian sektor industri untuk tumbuh.	
7	Dampak Kebijakan Pemerintah	Kebijakan pemerintah memiliki dampak cukup besar, terutama pada saat pandemi berlangsung.	Ancaman tinggi

Tabel 3. Ancaman Produk Substitusi

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Tingkat Kebutuhan Terhadap Produk Pengganti	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti sedang, karena konsumen akan memilih produk sejenis dengan merek yang berbeda sesuai kebutuhan	Ancaman sedang
2	Kemudahan mendapatkan produk pengganti	Mudah dalam mendapatkan produk pengganti	Ancaman sedang

Tabel 4. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Tingkat dominasi pembeli	Pembeli didominasi oleh perusahaan dengan proyek skala besar seperti pabrik, rumah sakit, hotel, resort, dsb	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
2	Dominasi pembeli tiap tahun	Dominasi pembeli tidak konstan tergantung jumlah permintaan	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
3	Dampak biaya peralihan produk	Besarnya dampak biaya peralihan produk tergantung dari nilai yang ada pada peralihan tersebut.	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
4	Dana cadangan untuk biaya peralihan produk	Perusahaan memiliki dana cadangan cukup besar untuk biaya peralihan produk	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
5	Tingkat kejelasan informasi produk	Perusahaan menyediakan tim penjualan dan beberapa platform untuk memberikan kejelasan informasi atas produk yang diinginkan sesuai kebutuhan	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
6	Izin resmi dari informasi produk	Informasi produk telah memiliki izin resmi	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
7	Pertumbuhan pangsa pasar pembeli tiap produk	Pertumbuhan pangsa pasar sekitar 5-10%	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi
8	Pangsa pasar pembeli tiap tahun	Pangsa pasar pembeli terbilang konstan karena akan selalu ada kebutuhan atas proyek yang dilangsungkan	Kekuatan tawar menawar pembeli tinggi

Tabel 5. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

No	Indikator	Analisis	Kesimpulan
1	Tingkat dominasi pemasok	Pemasok tidak didominasi oleh satu pemasok	Kekuatan tawar menawar pemasok rendah
2	Alternatif pemasok	Perusahaan memiliki 5-7 pemasok inti	Kekuatan tawar menawar pemasok tinggi
3	Tingkat kualitas produk pemasok	Kualitas produk pemasok baik karena perusahaan memiliki standar yang harus dipenuhi oleh pemasok	Kekuatan tawar menawar pemasok sedang
4	Kualitas dari produk pemasok selalu konstan	Kualitas produk pemasok tidak selalu konstan karena mengikuti harga beli dengan kualitasnya	Kekuatan tawar menawar pemasok sedang
5	Tingkat persaingan pasar pemasok	Pemasok bersaing harga dengan menaikkan harga pada saat harga bahan baku naik	Kekuatan tawar menawar pemasok tinggi
6	Persaingan pasar pemasok selalu netral	Persaingan pasar pemasok relatif	Kekuatan tawar menawar pemasok tinggi
7	Besarnya biaya beralih ke pemasok lain	Biaya beralih tergantung dari pemasok mana yang digunakan	Kekuatan tawar menawar pemasok sedang
8	Biaya peralihan pemasok tiap tahun	Biaya peralihan pemasok tidak selalu konstan setiap tahunnya	Kekuatan tawar menawar pemasok sedang

Berdasarkan hasil analisis *Porter Five Force* diatas didapatkan hasil bahwa perusahaan persaingan industri konstruksi dengan spesialisasi pemasangan penyalur petir di Indonesia cenderung sedang. Hal ini diketahui dari jumlah pesaing yang ada di Wilayah Tangerang Selatan saat ini mencapai 10 hingga 15 perusahaan yang bergerak di bidang yang sama. Tidak hanya itu, peningkatan jumlah industri konstruksi dengan spesialisasi pemasangan penyalur petir ini juga dibuktikan dari peningkatan pesaing yang memproduksi sejenis sekitar 1 sampai 2 perusahaan setiap tahunnya. Peningkatan jumlah industri konstruksi dengan spesialisasi pemasangan penyalur petir tersebut mengakibatkan persaingan yang semakin kompetitif dengan ditandai permintaan pasar yang juga meningkat hingga 10-15%. Persaingan yang semakin tinggi juga dapat dilihat dari semakin banyaknya perusahaan yang memiliki diferensiasi produk dari pesaing lainnya. Dalam hal ini, Perusahaan memiliki diferensiasi produk pada produk campuran yang dapat menekan biaya produksi namun tetap memperhatikan kualitas yang ada, sehingga perusahaan dapat memberikan manfaat kepada konsumen dengan memberikan harga yang lebih murah dengan produk berkualitas. Untuk bahan baku utama sendiri, sebagian besar perusahaan tidak memiliki diferensiasi, sehingga persaingan pada bahan baku yang ada cenderung rendah.

Dalam mengatasi persaingan yang semakin ketat diantara pesaing, strategi yang dapat dilakukan perusahaan adalah dengan memperluas permintaan atau memperkuat tingkat diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas produk dan menjaga kualitas produk. Kemudian perusahaan juga dapat melakukan pemasaran yang baik, dan menerima saran dari konsumen tanpa mengubah standar kualitas yang ada.

Loyalitas pelanggan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi rendahnya ancaman pendatang baru. Dalam hal ini perusahaan memiliki pelanggan tetap diatas 60% dari total pelanggan, sehingga ancaman pendatang baru tidak terlalu tinggi, karena dengan adanya loyalitas pelanggan, otomatis pelanggan akan terus melakukan pembelian pada perusahaan yang sama sehingga tidak akan beralih ke kompetitor baru. Namun, untuk membentuk loyalitas pelanggan tidak mudah karena perusahaan harus memiliki kinerja dan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan dengan memberikan produk yang berkualitas, harga yang terjangkau serta dengan segala bentuk kemudahan yang diberikan kepada pelanggan seperti kemudahan pemesanan, kemudahan pengiriman dan lain sebagainya.

Kebijakan pemerintah juga akan menjadi ancaman masuknya pendatang baru, karena kebijakan pemerintah telah memberikan kontribusi pada pertumbuhan industri. Dalam hal ini, pemerintah memiliki kebijakan untuk mempermudah perijinan pendirian industri, selain itu pemerintah juga memberikan dukungan terhadap perkembangan industri di Indonesia, sehingga hal ini akan memudahkan masuknya pendatang baru yang dapat menjadi ancaman bagi perusahaan, kebijakan pemerintah lainnya yang dapat menjadi ancaman adalah naiknya kurs dollar sehingga berdampak pada daya beli dan jual produk.

Ancaman produk substitusi, perusahaan perlu menjadikan pertimbangan atas produk substitusi, karena akan mempermudah pelanggan dalam menentukan produk mana yang sesuai dengan kebutuhan mereka. Dalam industri konstruksi dengan spesialisasi pemasangan penyalur petir, pembeli didominasi oleh perusahaan yang memiliki proyek pembangunan skala besar, di mana dominasi pembeli tiap tahun tergolong konstan karena akan selalu ada kebutuhan untuk keselamatan pekerja.

Dalam meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli perusahaan juga dapat memberikan informasi yang jelas mengenai produk yang dimiliki. Dalam hal ini perusahaan memiliki tim penjualan untuk menawarkan dan memberikan informasi mengenai produk yang dimiliki perusahaan kepada pelanggan, dan pelanggan dapat bertanya langsung mengenai informasi yang dibutuhkan sehingga pelanggan mendapatkan informasi yang jelas mengenai produk perusahaan. Pertumbuhan pangsa pasar pembeli juga dapat meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli, di mana pertumbuhan pangsa pasar sejauh ini mencapai 5-10% tiap periode, hanya saja pangsa pasar pembeli tidak konstan dan tergantung dari daya beli masyarakat.

Dalam memenuhi kebutuhan bahan baku, tentunya perusahaan memiliki pemasok. Dalam hal ini pemasok dalam industri konstruksi dengan spesialisasi pemasangan penyalur petir tidak didominasi oleh satu pemasok saja. Demikian halnya perusahaan memiliki pemasok 5-7 pemasok, hal ini dikarenakan apabila satu supplier bermasalah maka perusahaan dapat memakai supplier lain dan proses produksi dapat tetap berjalan dengan lancar. Kualitas produk dari pemasok tergolong konstan, hal ini dikarenakan mengikuti harga beli, semakin rendah harga yang dijual semakin rendah kualitasnya, begitupun sebaliknya. Namun saat ini perusahaan telah memiliki pemasok yang memiliki bahan baku berkualitas, karena perusahaan telah memiliki standart yang harus dipenuhi oleh pemasok, sehingga perusahaan dapat tetap menjaga kualitas produk yang diproduksinya.

Berdasarkan hasil analisis diatas menunjukkan bahwa perusahaan memiliki beberapa strategi yang dapat dikembangkan untuk dapat menghadapi persaingan dalam industri konstruksi dengan spesialisasi pemasangan penyalur petir yang semakin kompetitif. Beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh perusahaan antara lain:

1. Harga yang lebih murah dari pesaing. Perusahaan dapat mempertahankan harga yang lebih murah dari pesaing namun dengan kualitas produk yang bagus.
2. Sistem pengiriman yang lebih baik dan terstruktur, di mana perusahaan dapat menambah armada untuk pengiriman supaya saat terjadi over delivery atau permasalahan teknis yang muncul pada armada dapat segera teratasi.
3. Memberikan sistem pembayaran yang lebih mudah dengan memberikan tempo waktu pembayaran paling lambat 10 hari dari pengiriman barang.

Perusahaan juga dapat menerapkan beberapa strategi alternatif untuk menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dalam industri konstruksi dengan spesialisasi pemasangan penyalur petir di Indonesia sebagai berikut:

1. Perusahaan dapat menambah modal untuk pengembangan bisnis terutama menambahkan armada dan sumber daya manusia yang kompeten untuk membantu dalam kinerja perusahaan.
2. Perusahaan dapat memberikan program pelatihan kepada karyawan supaya dapat mengembangkan kemampuan dan keterampilannya.

SIMPULAN

Hasil dari pembahasan diperoleh kesimpulan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Strategi perusahaan yang dijalankan saat ini:
 - a. Harga lebih murah dari kompetitor
 - b. Sistem pembayaran lebih mudah
 - c. Sistem pengiriman
2. Strategi alternatif yang dapat dikembangkan PT Multidaya Lokasakti Mandiri
 - a. Penambahan modal untuk mengembangkan usaha
 - b. Menambah armada
 - c. Menambah sumber daya manusia/ karyawan yang kompeten
 - d. Program pelatihan bagi karyawan untuk mengembangkan kemampuan dan keterampilan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alfiyah., A. Yudawanto., C. Paranita., dan F. Aditya. (2013). Makalah Kewirausahaan dan Manajemen Inovasi: Kesempatan Bisnis Keluarga. Skripsi. Malang: Universitas Brawijaya
- David, F. R. (2006). Strategic Management. New Jersey. Prentice Hall.
- Hunger, D., dan T. Wheelen. (2001). Strategic Management and Business Policy. New Jersey: Pearson Prentice.
- Jauch, L. R., dan W. F. Glueck. (1998). Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Jakarta: Erlangga
- Kodrat. (2009). Konsep Lima Kekuatan Porter. Jakarta : PT. Binarupa Aksara.
- Porter, M. E. (1976). "How Competitive Forces Shape Strategy", Harvard Business Review, Vol.57, No.2, pp.142- 167.
- Porter, M. E., dan A. Maulana. (2008). Strategi Bersaing, Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing. Jakarta: Erlangga
- Pearce, J. A., dan R. B. Robinson. (2009). Strategi Manajemen. Jakarta: Binarupa Akasara
- Waseso, M.G. 2001. *Isi dan Format Jurnal Ilmiah*. Makalah disajikan dalam Seminar Lokakarya Penulisan artikel dan Pengelolaan jurnal Ilmiah, Universitas Lambungmangkurat, 9-11Agustus