



BAB III

ANALISIS INDUSTRI DAN PESAING

Suatu bisnis atau industri mempunyai karakteristik yang berbeda-beda dari sisi ekonomi, lingkungan, pasar, dan prospek jangka panjangnya. Banyak sekali perubahan yang terjadi dalam perkembangan industri saat ini yang berdampak pada kelangsungan dan kesuksesan bisnis itu sendiri. Semakin berkembangnya teknologi, kreativitas, dan inovasi maka akan semakin besar pula tantangan baru dalam industri. Untuk itu analisis industri dan pasar sangat dibutuhkan untuk menentukan strategi apa yang akan digunakan dan apa yang harus dilakukan untuk jangka panjang. Analisis ini juga dilakukan untuk menghadapi perkembangan yang ada serta meminimalisir resiko ketidakpastian dalam bisnis. Setelah melakukan analisis ini, nantinya untuk acuan dan pertimbangan untuk menjalankan bisnis.

A. *Trend* dan Pertumbuhan Industri

Leo Transportasi Abadi bergerak dibidang jasa dalam sektor transportasi. Dapat dilihat dari pertumbuhan Indonesia secara keseluruhan bahwa ekonomi nasional bertumbuh dengan baik diatas 5% pada tahun 2018 (Pramesti, 2019). Seiring berkembangnya ekonomi negara, maka semakin banyak pula produksi barang di dalam negeri dan semakin besar pula pasar bagi jasa transportasi pengangkutan barang. Oleh karena itu, bisnis ini merupakan bisnis yang menjanjikan.

Hal ini juga dapat dilihat dari tren pertumbuhan sektor transportasi dan pergudangan serta investasi pada sektor tersebut. Pada tiga triwulan pertama tahun 2017, sektor ini meningkat sebesar 8,25% dimana angka tersebut merupakan capaian tertinggi dalam 4 tahun terakhir. Pertumbuhan tersebut juga jauh diatas perkembangan ekonomi keseluruhan yang pada saat itu tumbuh sebesar 5,06% (Maulana, 2017b). Hal tersebut didukung dengan besarnya investasi domestik pada sektor transportasi yang bertumbuh

© Hak cipta milik IBIKKG Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



sebesar 51,42% pada paruh pertama tahun 2017. Angka tersebut sudah mencakupi 75% dari keseluruhan penanaman modal dalam negeri pada tahun 2016 (Maulana, 2017a).

Dengan statistik yang menjanjikan di masa yang lalu, pertumbuhan sektor transportasi dinilai akan terus melesat di tahun ini. Dikutip dari Dwijayanto (2019), *Supply Chain* Indonesia memprediksi bahwa sektor transportasi akan bertumbuh sebesar 11,15% di tahun 2019. Dapat dilihat bahwa tren dan pertumbuhan industri dimana Leo Transportasi Abadi berkecimpung sangatlah menjanjikan. Dengan kondisi industri yang sangat mendukung maka bisnis di sektor ini juga dapat berkembang dengan lebih mudah, terlebih dengan kondisi ekonomi nasional yang juga berkembang maka pangsa pasar yang dapat dicakup juga turut membesar. Terlebih lagi dengan infrastruktur yang semakin merata dan perkembangan dunia digital yang melejit, maka semakin banyak permintaan produk yang datang dari seluruh pelosok Indonesia. Oleh karena itu, jasa transportasi akan semakin dibutuhkan bagi para produsen.

B. Analisis Pesaing

Pesaing Leo Transportasi Abadi adalah usaha transportasi yang menawarkan jasa yang sama dengan jangkauan yang sama pula. Salah satunya adalah Marzully *Trucking* yang juga bergerak pada bidang yang sama, namun Marzully *Trucking* tidak menawarkan jasa transportasi limbah dan tidak memiliki izin limbah B3. Perusahaan pesaing yang memiliki izin limbah B3 adalah Mitra Tata Lingkungan Baru (MTLB). Perusahaan tersebut bergerak khusus dibidang transportasi limbah dan tidak melayani produk diluar limbah.

Leo Transportasi Abadi bergerak di kedua pasar yaitu produk limbah dan bukan limbah, sehingga memiliki *competitive advantage* karena pengguna jasa tidak perlu berhubungan dengan perusahaan yang berbeda untuk memindahkan produk mereka yang berupa limbah maupun bukan limbah. Tabel 3.1 dibawah menunjukkan keunggulan dan



kelemahan kedua pesaing yang telah disebutkan sebelumnya yaitu Marzully *Trucking* dan MTLB. Kedudukan Leo Transportasi Abadi dibandingkan kedua pesaing tersebut akan dijelaskan lebih lanjut pada bagian Analisis Matriks Profil Persaingan.

Tabel 3.1
Perbandingan Pesaing

| Pesaing | Keunggulan | Kelemahan |
|--------------------------|---|--|
| Marzully Trucking | <ol style="list-style-type: none"> Memiliki armada yang besar (300-400 kendaraan) Sudah memiliki konsumen yang loyal | <ol style="list-style-type: none"> Sistem dan pengelolaan perusahaan masih tradisional Tidak memiliki izin limbah B3 |
| MTLB | <ol style="list-style-type: none"> Sudah berpengalaman dan spesialis dalam transportasi limbah B3 Sistem organisasi terstruktur dengan baik | <ol style="list-style-type: none"> Tidak melayani jasa transportasi selain limbah Birokrasi yang rumit sehingga pengambilan keputusan lambat |

Sumber: *Observasi Penulis, Januari 2020*

C. Analisis PESTEL (*Political, Economy, Social, Technology, Environment, dan Legal*)

Seluruh jenis usaha akan terpengaruh dengan faktor-faktor eksternal yang berada di luar kendali perusahaan tersebut. Oleh karena itu, sangatlah penting bagi setiap perusahaan untuk mengetahui dan memahami hal-hal eksternal yang dapat menimbulkan masalah maupun menunjang keberhasilan usaha. Meskipun faktor eksternal sangat sulit untuk dikendalikan, namun dengan mempelajari dan mengambil tindakan pencegahan maka perusahaan dapat menghindari dampak negatif yang mungkin diderita oleh perusahaan. Begitu pula sebaliknya, jika ada peluang berharga yang diciptakan oleh lingkungan perusahaan, maka perusahaan dapat dengan segera mempergunakan peluang tersebut dengan sebaik-baiknya jika perusahaan telah meneliti situasi dan kondisi

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang
 1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
 2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



eksternal sebelumnya. Salah satu metode yang sering digunakan untuk mempelajari faktor eksternal perusahaan adalah analisa PESTEL.

PESTEL merupakan singkatan dari Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan (Environment) dan Legal. Ada beberapa kelebihan dan kekurangan analisa PESTEL menurut Parikh (2017). Kelebihan PESTEL meliputi mudah untuk dimengerti, dapat digunakan untuk memanfaatkan kesempatan dan mempersiapkan perusahaan akan ancaman dari luar. Kekurangan PESTEL meliputi cepatnya perubahan yang terjadi pada faktor eksternal, subyektifitas dan dapat menghabiskan sumber daya perusahaan. Setiap metode memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing, oleh karena itu berbagai metode akan digunakan untuk menganalisa usaha Leo Transportasi Abadi. Berikut adalah analisa PESTEL menurut lingkungan Leo Transportasi Abadi.

1. *Politic* (Politik)

Lingkungan politik dimana perusahaan berada dapat memberikan dampak yang berbeda-beda pada perusahaan tersebut. Faktor politik dapat menambah resiko perusahaan dan bahkan dapat menyebabkan kerugian yang besar bagi perusahaan bila tidak diperhatikan. Contoh perubahan yang dapat memberi dampak pada perusahaan adalah kenaikan atau penurunan pajak. Keputusan politik juga dapat memberi dampak pada lingkungan keuangan serta lingkungan sosial dan budaya. Berbagai faktor politik yang dapat mempengaruhi usaha antara lain adalah tingkat korupsi, birokrasi, tarif, hukum perdagangan, hukum tenaga kerja, hukum kesehatan dan keamanan, hukum persaingan, hukum perlindungan konsumen, batasan impor ekspor dan banyak lagi. Berbagai hal tersebut memiliki dampak yang berbeda-beda pada berbagai jenis usaha.

Seperti layaknya bisnis dalam industri manapun, Leo Transportasi Abadi juga terpengaruh oleh situasi politik dimana usaha ini berada. Terlebih lagi jika situasi



politik sedang kurang stabil karena adanya perubahan kekuasaan dari presiden yang satu ke presiden yang selanjutnya, maka jajaran kabinet yang sudah ada juga akan mengalami perubahan. Hal ini berdampak pada keputusan dan regulasi yang berlaku. Situasi politik yang berubah dapat menjadi peluang maupun risiko. Selain terkena dampak peraturan pada umumnya seperti pajak, perlindungan konsumen dan tenaga kerja, Leo Transportasi Abadi juga dihadapkan dengan peraturan yang berlaku bagi industri transportasi. Maka berbagai tindakan pencegahan dapat dilakukan seperti audit internal berkala agar menjamin bahwa seluruh operasional perusahaan tidak melanggar peraturan dan hukum yang berlaku.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

2. *Economy* (Ekonomi)

Lingkungan ekonomi sangatlah penting bagi seluruh jenis usaha. Ada berbagai macam hal yang dipengaruhi oleh kondisi ekonomi seperti tingkat daya beli masyarakat, harga bahan baku, inflasi, suku bunga dan lain sebagainya. Seluruh faktor ini memberi dampak pada perusahaan. Naik dan turunnya daya beli masyarakat akan secara langsung mempengaruhi usaha Leo Transportasi Abadi. Jika daya beli turun maka transaksi jual beli juga akan berkurang sehingga pengiriman atau penghantaran barang dari satu tempat ke tempat yang lain juga akan menurun. Dengan begitu juga, pendapatan perusahaan akan menurun karena rendahnya permintaan akan jasa transportasi. Begitu pula jika daya beli meningkat, maka situasi ekonomi akan memberikan peluang yang harus diraup dengan cara menyiapkan lebih banyak tenaga kerja dan sumber daya agar seluruh permintaan yang meningkat dapat terpenuhi.

Situasi ekonomi juga mempengaruhi harga bahan baku terutama bensin atau bahan bakar minyak (BBM). Harga BBM sangat mempengaruhi usaha jasa transportasi dan merupakan hal yang sangat vital. Jika harga BBM melonjak tinggi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



maka laba Leo Transportasi Abadi akan menurun dan dapat berakibat fatal. Oleh karena itu, situasi ekonomi negara sangatlah penting untuk diperhatikan sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan pencegahan seperti menaikkan harga dalam batas rasional.

Perubahan suku bunga juga patut diperhatikan jika perusahaan membutuhkan dana maka nilai suku bunga yang harus dibayarkan atas dana pinjaman dari bank maupun dari instansi lain akan mempengaruhi keuangan perusahaan. Konsumen Leo Transportasi Abadi merupakan bisnis-bisnis lain yang membutuhkan jasa transportasi, maka faktor ekonomi merupakan salah satu faktor yang paling krusial karena dengan berkembang baiknya ekonomi negara maka akan semakin berkembang pula para konsumen, yang pada akhirnya berujung pada berkembangnya Leo Transportasi Abadi.

Mengantisipasi situasi ekonomi negara dapat membantu perusahaan untuk menghindari kerugian serta mendapatkan keuntungan. Jika situasi ekonomi memburuk maka perusahaan harus bersiap siaga dengan rencana untuk menanggulangi kerugian dan jika situasi ekonomi membaik maka perusahaan juga harus siap dengan rencana untuk mengambil kesempatan yang akan datang dengan sebaik-baiknya.

3. *Social* (Sosial)

Faktor yang ketiga adalah faktor sosial. Faktor ini juga penting untuk dipertimbangkan oleh semua jenis usaha. Walaupun faktor ini lebih berdampak pada industri lain selain dari transportasi namun Leo Transportasi Abadi tetap harus menganalisa perubahan sosial. Faktor ini memiliki dampak yang lebih kecil karena sasaran pasar Leo Transportasi Abadi adalah bisnis lainnya dan bukan perorangan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI RKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Ada berbagai macam faktor sosial yang dapat mempengaruhi usaha, antara lainnya adalah gaya hidup, kultur, tingkat pendidikan, agama, rata-rata pendapatan bersih, pertumbuhan populasi, distribusi usia, tingkat kesadaran akan berbagai hal termasuk kesehatan, polusi, investasi dan lain sebagainya. Hal-hal ini akan mempengaruhi konsumen Leo Transportasi Abadi, oleh karena itu faktor sosial juga secara tidak langsung memiliki pengaruh pada perusahaan. Tren masa kini juga sangat penting karena hal itu akan menentukan jenis produk yang harus diangkut. Jika produk kebanyakan merupakan produk pecah belah atau produk yang tidak tahan lama maka Leo Transportasi Abadi akan mencari cara agar dapat mengakomodir produk-produk tersebut agar tidak kehilangan peluang besar untuk meraup keuntungan.

Oleh karena itu, faktor sosial, seperti faktor-faktor yang lain, dapat menjadi bencana ataupun kesempatan berharga. Jika faktor sosial dapat dianalisa dengan baik maka Leo Transportasi Abadi dapat menghindari malapetaka dan juga mengantisipasi peluang usaha. Hal ini semakin penting untuk dipelajari di masa sekarang dengan perkembangan dan perubahan jaman yang begitu cepat sehingga trenpun datang dan berlalu begitu saja. Leo Transportasi Abadi akan terus bersiaga mengikuti perkembangan jaman tersebut.

4. *Technology* (Teknologi)

Seperti yang disampaikan sebelumnya, perkembangan jaman masa kini sangatlah cepat. Hal ini dikarenakan oleh teknologi yang semakin mutakhir. Teknologi menjadi faktor yang terpenting bagi bisnis-bisnis yang ada pada saat ini. Faktor ini juga mempengaruhi berbagai sisi perusahaan dari produk atau jasa sampai dengan pemasaran dan publikasi. Teknologi dapat diterapkan disetiap bagian perusahaan baik bagi konsumennya maupun bagi pekerjanya.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Dari sisi internal perusahaan, teknologi dapat membantu dari sisi pengawasan dan standarisasi kualitas kerja. Kinerja karyawan perusahaan dapat diteliti secara digital melalui mesin absen hingga penerapan berbagai macam standar yang dilakukan menggunakan sistem komputer. Hal ini dapat memudahkan perusahaan untuk menerapkan sistem kompensasi yang baik sesuai dengan kinerja karyawan masing-masing. Sistem internal perusahaan juga mempermudah SOP dijalankan. Seiring berkembangnya teknologi, sistem ataupun perangkat lunak yang dapat mengakomodir seluruh kegiatan internal perusahaan dapat diadopsi dengan mudah dan murah. Leo Transportasi Abadi menggunakan sistem internal yang mencakup seluruh proses operasi dari penjualan sampai pencatatan laporan keuangan.

Teknologi juga sangat krusial bagi keperluan pemasaran perusahaan. Dengan biaya yang sangat minimal, Leo Transportasi Abadi dapat dengan mudah meningkatkan kesadaran masyarakat akan perusahaan ini. Komunikasi dengan konsumen juga dapat dilakukan dengan mudah. Terlebih lagi karena Leo Transportasi Abadi harus berkomunikasi dengan pihak pengirim dan penerima yang lokasinya berjauhan. Seluruh hal ini sangat dimudahkan dengan adanya teknologi.

Namun teknologi juga merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh seluruh perusahaan yang ada. Kecepatan perkembangan teknologi menuntut bisnis untuk dapat dinamis dan beradaptasi dengan cepat. Leo Transportasi Abadi juga dituntut untuk selalu berinovasi dan berkreasi seperti dengan menyediakan layanan *tracking* yang sudah mulai umum diberikan oleh banyak perusahaan transportasi. Hal-hal seperti ini dapat memberi dampak besar pada perusahaan. Oleh karena itu, Leo Transportasi Abadi akan selalu mengikuti perkembangan teknologi dan menyajikan kemudahan-kemudahan lainnya yang dapat dinikmati oleh para konsumen.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



5. *Environment* (Lingkungan)

© **Hak cipta milik IBI RKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Lingkungan dimana sebuah perusahaan berada tentunya akan mempengaruhi perusahaan tersebut. Ada berbagai hal yang dapat mempengaruhi perusahaan seperti perubahan cuaca, polusi dan sumber daya alam. Walau faktor lingkungan tidak secara langsung mempengaruhi perusahaan, namun ada dampak tidak langsung yang akan dirasakan oleh Leo Transportasi Abadi. Salah satu contohnya adalah perubahan cuaca atau musim. Saat musim hujan, pengiriman dapat terkendala karena hujan deras. Estimasi perjalanan juga akan menjadi lebih lama karena kondisi cuaca.

Kendala juga dapat terjadi saat musim panas dimana para karyawan tidak dapat bekerja dengan efisien karena terik matahari. Terlebih lagi karena para karyawan harus membantu mengangkut barang-barang yang akan dikirim sehingga membutuhkan energi yang lebih ketika musim panas. Hal lain dapat berupa bencana alam seperti gempa maupun banjir yang akan berpengaruh besar pada infrastruktur jalan raya. Pada akhirnya pengiriman yang dilakukan oleh Leo Transportasi Abadi juga akan terkendala.

Maka dari itu sebelum menerima pesanan penghantaran, Leo Transportasi Abadi akan memastikan ramalan cuaca pada hari tersebut dan menginformasikan terlebih dahulu kepada para konsumen jika ada kemungkinan penundaan pengiriman karena hal yang tidak terduga seperti cuaca sehingga konsumen tidak merasa terlalu kecewa. Leo Transportasi Abadi akan tetap terus memberikan usaha yang terbaik untuk melayani jasa transportasi dalam segala kondisi. Leo Transportasi Abadi juga menerima jasa pembuangan limbah sehingga berkontribusi dalam membantu melestarikan lingkungan dan membuang limbah dengan baik dan benar agar tidak mencemari lingkungan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBI RKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBI RKG.



6. *Legal* (Hukum)

Ⓒ Hak cipta milik IBI BKKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Seluruh perusahaan yang berada di Indonesia harus tunduk pada hukum atau undang-undang yang berlaku, begitu pula Leo Transportasi Abadi. Perusahaan harus dapat memastikan bahwa seluruh kegiatan perusahaan tidak melanggar hukum yang ada. Faktor legal dapat ditemui dari berbagai sisi perusahaan dari internal hingga eksternal. Internal seperti hukum tenaga kerja dan eksternal seperti hukum perlindungan konsumen.

Faktor legal sangatlah penting untuk diamati karena bila terjadi pelanggaran maka dampak negatif yang dirasakan oleh perusahaan begitu besar. Selain mendapatkan sanksi pidana maupun perdata, nama baik perusahaan juga akan tercemar sehingga akan berpengaruh buruk pada pendapatan dan keuangan perusahaan jangka panjang. Kasus hukum tidak hanya menghabiskan sumber daya finansial tetapi juga sumber daya manusia dan waktu yang sangat berharga. Oleh karena itu, pencegahan akan terjadinya kasus legal begitu krusial dan harus dilakukan oleh setiap perusahaan termasuk Leo Transportasi Abadi.

Meskipun Leo Transportasi Abadi tidak memiliki divisi legal tersendiri namun perusahaan memiliki penasehat hukum eksternal yang dapat memberikan pendapat dan masukan akan segala masalah yang berhubungan dengan legal. SOP dan legalitas Leo Transportasi Abadi juga disusun dengan baik dan lengkap untuk menghindari permasalahan legal dimasa depan. Terlebih lagi, seluruh karyawan perusahaan terdaftar pada BPJS dan diperlakukan dengan sangat baik.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

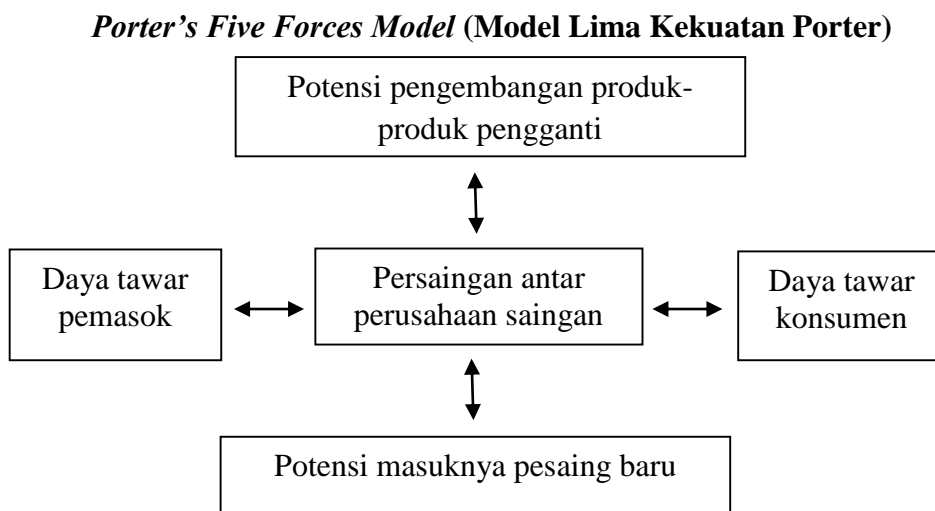
D. Analisis Pesaing: Lima Kekuatan Persaingan Model Porter (*Porter Five Forces*

Business Model)

Analisis pesaing berdasarkan Lima Kekuatan Persaingan Model Porter sering digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui posisi kekuatan perusahaan dalam industri. Model PESTEL terdahulu ditujukan untuk menganalisa lingkungan makro atau pada level negara. Model ini semakin mengerucut dan bertujuan untuk menganalisa lingkungan persaingan perusahaan pada level industri. Lima Kekuatan Persaingan yang ada pada model Porter terdiri dari Hambatan Pendatang Baru, Daya Tawar Pemasok, Daya Tawar Pembeli, Hambatan Produk Pengganti, Tingkat Persaingan dengan Kompetitor.

Menurut David (2017:229), “lima kekuatan Porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri.” Berikut adalah lima model kekuatan dalam persaingan yang dapat dilihat pada Gambar 3.1.

Gambar 3.1



Sumber : Fred R. David (2017 :229), *Strategic Management*





1. Persaingan Antar Perusahaan

Ⓒ Faktor pertama dalam model Porter berhubungan dengan perusahaan yang berkompetisi di dalam industri dan sejauh mana mereka saling memberikan tekanan. Tekanan ini menyebabkan adanya batasan dari potensi keuntungan yang dapat diraih oleh perusahaan. Di industri dengan kompetisi yang sangat ketat, setiap perusahaan akan mengeluarkan lebih banyak usaha untuk merebut pangsa pasar dan keuntungan. Pergelutan ini dapat mengurangi potensi keuntungan yang dapat diraih oleh seluruh perusahaan.

Struktur dan jenis industri dapat menentukan persaingan yang terjadi didalamnya. Ada berbagai faktor yang dapat menentukan seberapa ketat persaingan yang terjadi (Martin, 2014c):

- a. Beberapa kompetitor dengan tingkatan yang sama akan membuat kompetisi menjadi lebih ketat. Jika beberapa perusahaan merasa bahwa mereka tidak memiliki keuntungan yang jauh lebih besar dibanding lawannya maka mereka akan berusaha lebih keras untuk merebut pangsa pasar sehingga persaingan akan semakin ketat.
- b. Pertumbuhan industri yang lambat juga akan meningkatkan kompetisi. Hal ini dikarenakan satu-satunya cara untuk meningkatkan pangsa pasar adalah dengan merebut pangsa pasar dari lawan. Jika pertumbuhan industri cukup baik maka perusahaan dapat berkembang tanpa harus merebut pangsa pasar lawan.
- c. Biaya tetap yang lebih tinggi membuat kompetisi juga meningkat. Jika biaya tetap tinggi maka perusahaan akan berusaha untuk memproduksi barang sebanyak-banyaknya untuk mencapai *economies of scale*, oleh karena itu kompetisi akan meningkat.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Ⓒ Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- d. Hambatan untuk keluar (*exit barrier*) akan membuat perusahaan bertahan walaupun keuntungan yang diraih sedikit. Maka jumlah perusahaan akan terus bertambah dan mereka akan berusaha sekuat tenaga untuk tetap bersaing sehingga kompetisi menjadi sangat ketat. Beberapa contoh hambatan keluar adalah tingginya biaya tetap dan peraturan pemerintah.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Bagi industri transportasi dimana Leo Transportasi Abadi bergerak, kompetisi yang ada cukup ketat. Adanya banyak pemain dalam industri ini menyebabkan kompetisi yang intens. Namun Leo Transportasi Abadi terus berusaha untuk menciptakan keuntungan kompetitif yang dapat dipergunakan untuk bertahan dalam persaingan industri yang ketat terutama dengan menyediakan jasa transportasi limbah yang susah ditemukan karena kebutuhan izin pemerintah yang sulit untuk dipenuhi. Pangsa pasar yang dituju juga sangat besar dan berkembang sehingga masih menjadi peluang meski tingkat persaingan cukup tinggi.

2. **© Potensi Masuknya Pesaing Baru**

Hambatan bagi Pendaftar Baru dapat mempengaruhi pendaftar baru maupun pemain lama. Industri yang menguntungkan akan menarik lebih banyak calon kompetitor yang mencari keuntungan. Jika mudah bagi pemain baru untuk masuk ke dalam industri atau jika hambatan masuk (*entry barriers*) rendah, maka ini menjadi sebuah ancaman bagi perusahaan yang sudah berada dalam industri. Meningkatnya kompetisi tanpa meningkatnya permintaan akan berakibat pada turunnya keuntungan.

Ada berbagai cara untuk sebuah perusahaan baru memasuki pasar atau industri menurut Martin (2014d). Berikut adalah cara-cara tersebut:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- a. *Take-over* merupakan salah satu cara dimana sebuah perusahaan diluar dari industri mengambil alih sebuah perusahaan yang sudah ada sehingga menghindari hambatan masuk yang biasanya dialami oleh perusahaan baru.
- b. Diversifikasi produk juga merupakan salah satu cara untuk masuk ke dalam industri yang baru.
- c. *Competitive advantage* adalah sebuah ancaman yang datang saat sebuah perusahaan memiliki kemampuan kompetitif yang unik.
- d. Permintaan yang melonjak karena adanya kenaikan harga akan membuat pendatang baru masuk ke dalam industri dengan mudah dan menutupi biaya besar yang ditanggung saat masuk ke pasar yang baru.
- e. Kendali juga merupakan salah satu cara untuk menekan jumlah pendatang baru dan ini merupakan cara yang dapat dilakukan jika pemain lama tidak sepenuhnya menghalangi pemain baru untuk masuk ke dalam kompetisi.

Dengan adanya berbagai cara untuk masuk ke dalam industri, ada pula berbagai hambatan masuk yang dapat diciptakan. Hambatan masuk inilah yang membuat perusahaan baru masuk ke dalam industri dengan sulit atau mudah. Hambatan masukpun dapat diciptakan oleh berbagai pihak seperti pemerintah, perusahaan yang sudah ada, jenis usaha dan struktur industri yang sudah ada. Berikut adalah beberapa jenis hambatan masuk ke sebuah industri:

- a. *Economies of Scale* adalah ketika perusahaan sudah menjual pada jumlah yang cukup besar sehingga biaya pokok tiap unit yang diproduksi menurun. Sehingga semakin banyak jumlah produk yang diproduksi, semakin besar pula keuntungan perusahaan. Saat hal ini terjadi, perusahaan yang sudah ada membuat hambatan masuk bagi pendatang baru yang harus mencoba untuk mencapai skala yang besar

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



untuk mendapat keuntungan biaya yang sebanding. Hal tersebut sangat sulit untuk dilakukan bagi perusahaan baru.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- b. Produk diferensiasi terjadi saat produk yang dijual oleh perusahaan yang sudah ada diterima oleh masyarakat karena kesetiaan konsumen kepada merek perusahaan tersebut. Maka perusahaan baru harus bekerja keras untuk mengeluarkan produk dengan fitur maupun kegunaan yang lebih bermanfaat dan unik untuk dapat melangkahi produk yang ditawarkan sebelumnya dan memecahkan kesetiaan pada merek yang sudah ada.
- c. Biaya modal yang tinggi juga merupakan hambatan masuk. Beberapa industri membutuhkan modal yang jauh lebih besar dibanding industri lainnya. Maka hanya segelintir perusahaan baru yang dapat masuk ke dalam industri karena tidak banyak perusahaan yang memiliki modal yang sangat besar.
- d. Biaya pertukaran bagi konsumen dari satu perusahaan atau produk ke produk lainnya juga menjadi hambatan masuk. Jika perusahaan yang baru tidak dapat menghilangkan biaya ini atau menawarkan keuntungan yang melebihi biaya pertukaran maka akan sulit bagi perusahaan baru untuk menarik konsumen.
- e. Jaringan distribusi yang sudah terbentuk dengan baik dapat menjadi hambatan masuk karena perusahaan baru harus mendapat akses ke jaringan distribusi tersebut namun akses akan sulit didapatkan jika para distributor setia pada perusahaan yang sudah ada. Perusahaan baru butuh untuk mengeluarkan investasi dan usaha lebih untuk mendapatkan akses tersebut.

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

Jika diperhatikan dari beberapa hambatan masuk diatas, industri transportasi dimana Leo Transportasi Abadi memiliki hambatan dari pendatang baru yang tidak besar bagi transportasi produk non limbah. Berhubung perusahaan ini bergerak pada bidang jasa dan bukan manufaktur maka *economies of scale* tidak menyebabkan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



hambatan yang besar. Konsumen juga tidak setia pada satu merek saja karena ada banyak penyedia jasa yang serupa. Modal yang dibutuhkan cukup tinggi karena harus membeli berbagai jenis kendaraan untuk mengangkut barang. Biaya pertukaran juga tidak begitu besar karena pertukaran antara jasa transportasi yang satu kelainnya tidak begitu sulit. Jaringan distribusi juga tidak terlalu berpengaruh karena jenis usaha yang ditawarkan. Oleh karena itu, hambatan masuk bagi pendatang baru tidaklah begitu besar bagi transportasi non limbah. Namun berbeda dengan jasa transportasi limbah B3 yang harus mendapatkan ijin yang cukup sulit. Maka hambatan masuk juga menjadi lebih tinggi. Leo Transportasi Abadi akan melakukan produk diferensiasi dengan melayani kedua pangsa pasar sehingga dapat bersaing dengan kompetitor dan pendatang baru dimasa depan.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

3. Potensi Pengembangan Produk Pengganti

Selain hambatan pendatang baru, adapula hambatan produk pengganti. Cakupan produk pengganti sangatlah luas, produk pengganti tidak hanya termasuk produk atau jasa yang sama yang ditawarkan oleh perusahaan lain. Produk pengganti juga mencakup produk yang berbeda tetapi memberikan nilai yang sama. Contohnya adalah produk pengganti bulpen *Parker* adalah pemantik api. Dua produk ini sangatlah berbeda dan juga memiliki fungsi yang berbeda, namun keduanya adalah produk substitusi karena bulpen dan pemantik api sama-sama dapat digunakan sebagai hadiah bagi pria. Oleh karena itu, produk substitusi bukan hanya produk yang sejenis tetapi juga produk yang memberikan nilai yang sama.

Ada berbagai situasi dan kondisi dimana hambatan produk pengganti akan menjadi lebih kuat dibanding biasanya, kondisi ini termasuk (Martin, 2014e):

- a. Biaya pengganti juga berpengaruh pada hambatan yang dikeluarkan oleh produk substitusi seperti pada hambatan pendatang baru. Jika biaya bagi konsumen

Hak cipta milik IBI RKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- untuk berubah dari satu produk ke produk lainnya tinggi, maka pembeli akan lebih memilih untuk tetap membeli produk yang lama, tetapi jika biaya berpindah rendah maka pembeli dapat merubah pilihan mereka dengan mudah sehingga hambatan produk pengganti menjadi tinggi.
- b. Harga produk juga sangat berpengaruh. Jika produk pengganti lebih terjangkau maka resiko pembeli merubah pilihan ke produk pengganti menjadi tinggi. Ini juga dapat menjadi sebuah batas atas bagi perusahaan untuk menaikkan harga produknya karena saat harga dinaikkan melebihi harga produk pengganti maka konsumen dapat berpindah membeli produk pengganti.
 - c. Kualitas produk pengganti juga dapat membuat pembeli memutuskan untuk berpindah membeli produk pengganti yang memiliki kualitas yang lebih baik sehingga hambatan produk pengganti menjadi tinggi.
 - d. Ketersediaan produk pengganti adalah pertanyaan utama yang harus dipertanyakan. Ada atau tidaknya produk pengganti harus dipikirkan dengan baik karena produk pengganti bukan saja pesaing langsung tetapi juga pesaing tidak langsung.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Bagi Leo Transportasi Abadi hambatan produk pengganti termasuk sedang karena biaya pengganti untuk berpindah cukup kecil tetapi harga dan kualitas jasa yang ditawarkan Leo Transportasi Abadi sangat bersaing. Ada berbagai tindakan yang akan diambil untuk mencegah pembeli berpindah kepada produk pengganti. Pertama adalah dengan memastikan bahwa pembeli mendapatkan jasa yang terbaik dengan harga yang sangat terjangkau sehingga pembeli tidak perlu mencari produk pengganti lainnya. Kedua adalah dengan membangun reputasi yang baik sehingga pembeli akan perlahan merasakan ikatan yang baik dengan perusahaan dan menjadi setia karena percaya bahwa jasa pengiriman yang ditawarkan Leo Transportasi Abadi

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



dapat menjamin ketepatan waktu dan keamanan barang sampai dengan tujuan dengan baik. Hal ini mencegah hambatan produk pengganti dari memberikan dampak yang signifikan.

4. Daya Tawar Pemasok

Pemasok merupakan pihak yang sangat penting untuk diperhatikan bagi setiap perusahaan. Oleh karena itu, saat akan memasuki sebuah industri, penting untuk mengamati situasi dan kondisi calon-calon pemasok yang akan sering dihadapi dimasa depan. Daya tawar merupakan tolak ukur kekuatan pemasok dan seberapa besar perusahaan bergantung akan pemasoknya. Ada berbagai jenis pemasok (Martin, 2014b):

- a. Manufaktur yang merupakan produsen dari seluruh atau sebagian produk. Jika barang yang dipasok lebih umum dan mudah untuk diproduksi maka daya tawar pemasok menjadi lebih rendah. Tetapi jika produk yang dipasok sangat khusus maka daya tawar pemasok menjadi tinggi.
- b. Distributor dan waralaba menawarkan produk dari berbagai produsen. Pada umumnya harga yang ditawarkan akan lebih tinggi dari manufaktur namun jumlah pembelian dapat dikurangi sehingga menurunkan jumlah stok dan biaya pemeliharaan gudang.
- c. Pemasok independen adalah pemasok yang menjual produk unik dalam jumlah yang kecil melalui perwakilan atau pameran dagang.
- d. Importir adalah pemasok yang menjual barang dari luar negeri. Mereka bertindak sebagai waralaba atau distributor lokal untuk produk-produk tersebut.

Ada berbagai hal yang dapat meningkatkan daya tawar pemasok. Jika pemasok memiliki jumlah yang lebih sedikit daripada pembeli maka pemasok memiliki daya tawar yang lebih tinggi karena ada banyak pembeli lain yang bersedia

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



untuk membeli barang mereka. Jika biaya perpindahan dari satu pemasok ke pemasok lainnya tinggi maka pemasok juga memiliki daya tawar yang tinggi. Jika mereka memiliki kemampuan, teknologi atau spesialisasi akan sebuah barang maka daya tawar mereka juga akan lebih tinggi. Jika tidak ada produk yang dapat mensubstitusi barang yang mereka tawarkan dan produk mereka sangat berbeda maka daya tawar pemasok akan meningkat.

Leo Transportasi Abadi membutuhkan penggantian suku cadang dan pemeliharaan secara berkala armada kendaraan yang ada sehingga salah satu pemasok adalah bengkel dan toko suku cadang kendaraan. Jenis produk yang ditawarkan perusahaan ini adalah jasa, oleh karena itu pemasok tidak memiliki peran yang besar. Pemasok seperti BBM, bengkel dan suku cadang tidak memiliki daya tawar yang tinggi karena ada begitu banyak pemasok di pasaran. Oleh karena itu, daya tawar pemasok bagi Leo Transportasi Abadi adalah rendah. Hal ini merupakan keuntungan bagi Leo Transportasi Abadi.

5. Daya Tawar Konsumen

Tentunya setiap perusahaan sangat membutuhkan pembeli untuk dapat bertahan. Maka selain dari pemasok, perusahaan juga butuh untuk mempertimbangkan daya tawar pembeli. Sasaran konsumen Leo Transportasi Logistik adalah bisnis lain karena bisnis lainlah yang akan membutuhkan jasa transportasi dengan jumlah yang signifikan. Ada beberapa jenis konsumen bisnis (Martin, 2014a):

a. Penghitung angka adalah konsumen bisnis yang memutuskan segala keputusan berdasarkan angka atau figur. Pembeli ini mengumpulkan informasi dan data sebanyak-banyaknya lalu membentuk sebuah model untuk pasarnya. Model ini akan menentukan apakah mereka akan membeli produk, produk yang mana, pada

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



saat apa dan pada harga berapa. Mereka juga dapat menggunakan data mereka untuk memberi tekanan pada saat tertentu dimasa depan saat dibutuhkan.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- b. Intimidator adalah konsumen yang menggunakan kekuatan mereka untuk mendapatkan harga yang terbaik. Mereka dapat menjadi agresif dan lantang dalam negosiasi dan bahkan menggunakan ancaman. Tujuan mereka adalah mendapatkan penawaran yang terbaik dengan menggunakan cara apapun.
- c. Insinyur merupakan tipe konsumen bisnis yang memiliki latar belakang teknik atau penelitian sehingga mereka menaruh fokus pada bagaimana cara produk bekerja. Detail teknis dan fitur produk akan menjadi poin utama dalam diskusi dan keputusan.
- d. Pembicara adalah konsumen yang percaya bahwa mereka mengetahui segalanya sehingga mereka ingin untuk membagi informasi ini dengan jelas. Kebanyakan termasuk orang-orang yang ahli dalam bidangnya dan yang mempunyai pengalaman yang cukup panjang sehingga sulit untuk ditentang. Oleh karena itu, sangat penting untuk dapat menangkap poin-poin perhatian mereka dan mencoba untuk mengarahkannya ke keputusan yang diharapkan.

Dalam dunia bisnis, semua jenis konsumen harus dapat dilayani dengan baik.

Dengan memahami berbagai jenis konsumen, Leo Transportasi Logistik dapat mengetahui cara untuk menghadapi konsumen yang berbeda-beda dengan pendekatan masing-masing. Pembeli juga memiliki daya tawar yang berbeda-beda, seperti akan halnya daya tawar pemasok, ada beberapa hal yang meningkatkan dan menurunkan daya tawar pembeli. Berbagai hal ini meliputi:

- a. Jumlah pembeli dimana pembeli yang hanya sedikit tentunya akan memiliki daya tawar yang lebih besar sedangkan jumlah pembeli yang banyak akan menurunkan daya tawar pembeli. Jumlah pembeli yang sedikit membuat perusahaan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



bergantung pada beberapa pembeli besar dan harus dapat mengakomodir pembeli besar tersebut.



Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

- b. Produk yang tidak memiliki diferensiasi di pasaran akan meningkatkan daya tawar pembeli karena pembeli dapat dengan mudah memilih penjual lain yang juga memasok produk yang sama. Pembeli akan memiliki banyak pilihan dan dapat memilih sesuai keinginan mereka sehingga daya tawar mereka tinggi.
- c. Informasi juga mempengaruhi daya tawar karena semakin banyak informasi yang diketahui oleh pembeli, semakin besar pula kemampuan mereka untuk meminta harga yang lebih bersaing atau semakin besar pula daya tawar pembeli.

Berdasarkan beberapa poin diatas, dapat dilihat bahwa daya tawar pembeli bagi Leo Transportasi Abadi cukup besar. Hal ini dikarenakan jumlah pembeli yang cukup banyak, banyaknya penjual dengan jasa yang sama dan banyaknya informasi yang tersedia karena adanya internet dan perkembangan teknologi. Jumlah usaha yang ada di Indonesia sangatlah banyak dan mereka dapat dengan leluasa memilih jasa transportasi yang mereka inginkan dengan mudah karena adanya internet. Oleh karena itu, daya tawar pembeli cukup tinggi.

E. Analisis Faktor-faktor Kunci Sukses (*Competitive Profile Matrix/CPM*)

Analisis Matriks Profil Persaingan adalah sebuah analisis strategi yang dapat membandingkan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan pesaing agar dapat menemukan kelebihan dan kekurangan perusahaan dibanding saingannya. Dengan membuat matriks ini, pengambilan keputusan strategi akan menjadi lebih baik, mengetahui kesempatan yang ada pada pasar dan membantu dalam menyusun penawaran nilai yang diberikan perusahaan dibanding perusahaan lawan.

Setiap perusahaan memiliki kelebihan dan kekurangannya masing-masing. Walau perusahaan lebih baik dari satu sisi, tapi perusahaan lawan lebih baik dari sisi yang lain.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Oleh karena itu, analisis matriks profil persaingan akan membantu untuk menyusun strategi yang dapat mengedepankan sisi baik perusahaan dan mengurangi kekurangan perusahaan dibanding lawan. Matriks ini membandingkan *critical success factors* Leo Transportasi Abadi dengan para pesaingnya. Ada empat komponen utama dari matriks ini. Keempat komponen ini adalah faktor penentu keberhasilan, bobot, peringkat, nilai dan nilai total. Berikut adalah penjelasan bagi masing-masing komponen:

1. *Critical Success Factors* adalah atribut utama yang dapat menentukan kesuksesan perusahaan dalam industri tertentu. Faktor penentu keberhasilan ini berbeda dari industri yang satu ke industri yang lain dan terbentuk dari faktor internal dan eksternal.
2. Bobot akan diatur bagi setiap faktor penentu keberhasilan dari nilai 0,1 sampai 1,0. Bobot yang semakin rendah menunjukkan bahwa faktor tersebut tidak begitu penting dalam menentukan keberhasilan sebuah perusahaan.
3. Nilai dapat diberikan dengan skala yang bermacam-macam, namun skala yang sering digunakan adalah skala satu sampai empat dimana satu berarti kekurangan utama, dua berarti kekurangan, tiga berarti kelebihan dan empat berarti kelebihan utama. Nilai ini akan dikalikan dengan bobot.
4. Nilai total adalah step terakhir yang harus dilakukan pada analisis matriks profil persaingan. Step ini dilakukan dengan menambahkan seluruh nilai faktor penentu keberhasilan sehingga nilai akhir dari setiap kompetitor terkalkulasi. Perusahaan dengan nilai total tertinggi adalah perusahaan yang terkuat dalam industri.

Keuntungan matriks profil persaingan ini meliputi kemampuannya untuk menemukan kelebihan dan kekurangan kompetitor sehingga perusahaan dapat membentuk strategi yang efektif, menentukan faktor penentu keberhasilan di industri masing-masing, memudahkan perbandingan antar beberapa perusahaan pada saat yang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

bersamaan dan nilai akhir mempermudah untuk melihat perusahaan dengan penawaran terbaik dalam industri.

Tabel 3.2

Competitive Profile Matrix Leo Transportasi Abadi

| Competitive Profile Matrix Leo Transportasi Abadi | | | | | | | |
|--|---------------|-------------------------------|--------------|--------------------------|--------------|---------------|--------------|
| Critical Success Factor | Weight | Leo Transportasi Abadi | | Marzully Trucking | | MLTB | |
| | | Rating | Score | Rating | Score | Rating | Score |
| Pemasaran | 0,15 | 4 | 0,60 | 2 | 0,30 | 2 | 0,30 |
| Reputasi | 0,10 | 1 | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 |
| Jangkauan Pengiriman | 0,20 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 |
| Kecepatan Pengiriman | 0,20 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 | 3 | 0,60 |
| Pelayanan | 0,10 | 4 | 0,40 | 3 | 0,30 | 3 | 0,30 |
| Loyalitas Konsumen | 0,10 | 1 | 0,10 | 3 | 0,30 | 4 | 0,40 |
| Jenis Produk | 0,15 | 4 | 0,60 | 3 | 0,45 | 2 | 0,30 |
| Total | 1 | | 3,00 | | 2,95 | | 2,80 |

Sumber: Leo Transportasi Abadi

Dapat dilihat dari tabel diatas bahwa Leo Transportasi Abadi memiliki total keseluruhan nilai yang paling tinggi diantara ketiganya walau belum memiliki reputasi dan loyalitas konsumen. Hal ini disebabkan oleh luasnya segmen yang dicakup meliputi jenis produk limbah B3 dan non limbah, sedangkan kedua pesaing lainnya hanya berkecimpung disalah satu segmen.

Leo Transportasi Abadi juga fokus pada dua faktor yaitu pemasaran dan pelayanan karena belum memiliki reputasi di industri logistik. Hal ini diwujudkan dalam bentuk pelayanan 24 jam dan penggunaan berbagai macam media sosial untuk memasarkan jasa dengan lebih gencar kepada calon konsumen. Pemasaran yang baik akan menarik konsumen baru dan pelayanan yang ramah akan menumbuhkan loyalitas konsumen.





Kombinasi keduanya diperlukan untuk dapat masuk ke industri jasa transportasi yang sudah sangat kompetitif ini.

F. Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal (*SWOT Analysis*)

Setelah menganalisa keadaan makro, industri serta kompetitor, penting juga untuk menganalisa perusahaan itu sendiri. Salah satu metode paling mudah dan umum digunakan adalah dengan analisis *SWOT*. Analisis *SWOT* terbagi menjadi dua bagian yaitu bagian internal dan bagian eksternal. Dua huruf pertama yaitu S dan W merupakan sisi internal perusahaan yaitu kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*). Sedangkan dua huruf terakhir yaitu O dan T merupakan sisi eksternal perusahaan yaitu peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Dengan menganalisis keempat faktor dengan baik maka perusahaan dapat mengetahui strategi yang sesuai untuk diterapkan bagi perusahaan. Berikut penjelasan mengenai setiap faktor:

1. Kekuatan (*Strengths*)

Kekuatan adalah atribut internal dan positif dari sebuah perusahaan. Ini merupakan hal-hal yang dibawah kendali perusahaan. Contohnya seperti aset tertentu yang dimiliki oleh perusahaan meliputi informasi, pengetahuan, jaringan, reputasi, paten dan lain sebagainya.

2. Kelemahan (*Weaknesses*)

Kelemahan merupakan faktor negatif yang mengurangi kekuatan perusahaan. Hal-hal ini adalah poin yang harus perusahaan perbaiki agar dapat menjadi kompetitif. Contohnya seperti proses bisnis yang kurang efektif, lokasi yang tidak sesuai, jarak antara pekerja dan lain sebagainya. Kelemahan merupakan faktor negatif yang timbul dari kondisi internal perusahaan.



3. Peluang (*Opportunities*)

Ⓒ Peluang adalah faktor eksternal pada lingkungan usaha yang berkemungkinan akan berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Contohnya adalah pasar yang berkembang pesat, tren yang meningkatkan potensi penjualan perusahaan, acara yang mendukung penjualan perusahaan, perubahan peraturan negara yang menguntungkan dan lain-lain.

4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah faktor eksternal yang diluar kendali perusahaan. Perusahaan harus menyusun rencana untuk mempersiapkan perusahaan jika hal-hal yang tidak diinginkan terjadi. Contohnya adalah calon kompetitor yang akan masuk ke industri, pemasok yang akan menaikkan harga jual, perkembangan teknologi, perubahan tingkah laku konsumen dan lain-lain.

Tabel 3.3 berikut adalah analisis *SWOT* Leo Transportasi Abadi pada halaman selanjutnya:

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 3.3

SWOT Matrix Leo Transportasi Abadi

| | | |
|---|--|---|
| <p>Internal</p> | <p>Kekuatan (Strengths)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menyediakan jasa transportasi limbah dan non limbah 2. Menjamin keamanan dan ketepatan pengiriman. 3. Harga yang terjangkau dan pelayanan yang ramah. | <p>Kelemahan (Weaknesses)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemain baru sehingga belum memiliki citra merek yang kuat. 2. Armada yang belum terlalu besar. 3. Rutinitas belum terbentuk karena perusahaan masih baru |
| | <p>Eksternal</p> | <p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membentuk kerjasama dengan pembeli agar terjalin penjualan jangka panjang yang stabil 2. Menyediakan pelayanan online 24 jam agar dapat melayani pembeli setiap saat 3. Menggalahkan promosi melalui media online dengan biaya rendah agar harga tetap terjangkau |
| <p>Peluang (Opportunities)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Industri transportasi yang berkembang pesat 2. Ekonomi yang bertumbuh dengan baik sehingga meningkatkan jumlah pembeli 3. Perkembangan teknologi yang memudahkan segala hal | <p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menerapkan perbaikan terus-menerus agar pembeli tetap setia 2. Menjalin hubungan baik dengan setiap pembeli 3. Berinovasi terus menerus dan menawarkan berbagai layanan baru sesuai perkembangan jaman | <p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan citra merek yang berbeda dari kompetitor 2. Mengadakan survey kepuasan pelanggan 3. Mengantisipasi perubahan regulasi dan melakukan konsultasi hukum secara berkala |
| <p>Ancaman (Threats)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kompetitor yang banyak dan terus bertambah 2. Begitu cepatnya tren berubah dan teknologi berkembang 3. Peraturan pemerintah yang dapat berubah karena kondisi politik yang kurang stabil | | |

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.