

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PERUSAHAAN BIRO PERJALANAN DI MALANG

Melissa Carmia Elias

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
Email: melissacarmia@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan untuk menyusun strategi bersaing pada perusahaan biro perjalanan di Malang. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Data primer diperoleh dari hasil wawancara dengan para narasumber penelitian, kemudian data diuji keabsahannya dengan menggunakan metode triangulasi. Hasil analisis *Porter Diamond* menunjukkan bahwa perusahaan dapat menekankan biaya dan memberikan tarif yang murah dengan produk atau jasa yang sama. Aktivitas operasional perusahaan tidak terkendala dalam mencari sumber daya manusia. Selain itu kondisi pertumbuhan tempat wisata di Indonesia semakin meningkat, dimana hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan. Berdasarkan hasil analisis *Porter Generic Strategy*, maka dapat ditetapkan strategi keunggulan bersaing pada perusahaan yaitu *Cost Leadership Strategy*.

Kata kunci: Strategi Bersaing, *Value Chain*, *Porter's Dynamic Diamond*, *Porter five forces*

PENDAHULUAN

Persaingan di era globalisasi menuntut perusahaan penyedia barang atau jasa untuk selalu tanggap dan jeli dalam apa yang terjadi saat ini. Terobosan baru dalam dunia usaha yaitu melalui strategi bersaing, harus dilakukan untuk mendukung keberhasilan suatu produk yang ditawarkan kepada konsumen. Selain tantangan adanya persaingan usaha, perusahaan juga dihadapkan dengan tantangan adanya perubahan perilaku dan daya beli konsumen. Kondisi tersebut memerlukan strategi yang tepat bagi perusahaan terhadap situasi sekitar perusahaan yaitu pasar tempat perusahaan berkiprah dan perubahan-perubahan yang terjadi disekitarnya.

Penerapan strategi bersaing menjadi alternatif dan mempunyai arti yang sangat penting bagi perusahaan, karena penerapan strategi yang tepat akan mengarahkan perusahaan pada efektifitas usaha sehingga mampu mengarahkan keputusan-keputusan yang tepat bagi perusahaan. Di sisi yang lain, strategi digunakan sebagai pola tanggapan atau respon organisasi terhadap lingkungannya. Melalui penerapan keunggulan bersaing, perusahaan dapat mengamati serta mengikuti setiap perubahan lingkungan yang terjadi sehingga dapat digunakan sebagai dasar dalam penetapan kebijakan.

Kotler dan Armstrong (2008) menyatakan bahwa keunggulan bersaing adalah keunggulan yang diperoleh dengan menawarkan nilai lebih rendah maupun dengan memberikan manfaat lebih besar karena harganya yang lebih tinggi. Ironisnya, pentingnya keunggulan bersaing semakin memudar siring beberapa dasawarsa ini terjadi perluasan dan kemakmuran yang hebat sehingga mengakibatkan banyak perusahaan kehilangan pandangan mengenai keunggulan bersaing dalam upaya perjuangan untuk lebih berkembang dalam mengejar diversifikasi (Porter, 2007). *Porter Five Forces* menunjukkan bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh perusahaan seperti menambah diferensiasi produk, harga yang lebih murah dari pesaing, sistem pengiriman yang baik, dan sistem pembayaran yang lebih mudah serta strategi alternatif yang dapat dikembangkan yaitu dengan penambahan modal untuk pengembangan usaha, menambah mesin alat produksi, dan program pelatihan bagi karyawan.

Sumber daya perusahaan yang mendukung keunggulan bersaing sering dijadikan riset untuk dijadikan dasar strategi yang akan diterapkan dalam manajemen perusahaan, termasuk juga dalam hal ini perusahaan yang bergerak dalam jasa angkutan atau travel. Jasa travel perusahaan ini selalu berupaya untuk kebutuhan dan keinginan pelanggan sesuai dengan target pasar yang telah ditetapkan. Seperti pada usaha yang lain, perusahaan juga menghadapi persaingan usaha yang ketat khususnya di wilayah Kota Malang. Perusahaan sejenis terutama yang sudah dapat di akses secara online serta maraknya agen travel yang tidak memiliki ijin usaha menjadi contributor dalam persaingan usaha travel. Kenyataan tersebut menjadi hal penting bagi perusahaan untuk menerapkan suatu strategi secara tepat sehingga hasil aktivitas usaha sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan mengalami beberapa permasalahan terkait dengan penetapan strategi keunggulan bersaing. Kondisi ini menjadikan jumlah konsumen cenderung menurun selama tiga tahun terakhir. Terjadinya penurunan jumlah konsumen membuktikan bahwa perusahaan belum sepenuhnya mampu bersaing sehingga upaya penetapan strategi yang tepat harus dilakukan. Dari fenomena tersebut, menarik bagi peneliti untuk menganalisis strategi bersaing di perusahaan ini.

TINJAUAN PUSTAKA

Porter's Five Forces

Porter (2007) menjelaskan strategi bersaing (*Porter's Five Forces*) dengan mengenalkan 3 jenis strategi generik yaitu:

1. Strategi Biaya Rendah (*cost leadership*)
Strategi biaya rendah menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah.
2. Strategi Pembedaan Produk (*differentiation*)
Strategi pembedaan produk mendorong perusahaan untuk menemukan keunikan tersendiri dalam pasar yang jadi sasarannya. Strategi jenis ini biasa ditujukan kepada para konsumen potensial yang relatif tidak mengutamakan harga dalam pengambilan keputusannya (*price insensitive*).
3. Strategi Fokus
Strategi fokus digunakan untuk membangun keunggulan bersaing pada segmen pasar yang lebih sempit. Strategi jenis ini ditujukan untuk melayani kebutuhan konsumen yang jumlahnya relatif kecil dan dalam pengambilan keputusannya pembelian relatif tidak dipengaruhi oleh harga. Strategi ini biasa digunakan oleh pemasok "*niche market*" (segmen khusus/ khas dalam pasar tertentu).

Menurut Porter, suatu negara memperoleh keunggulan daya saing jika perusahaan di dalamnya kompetitif. Daya saing suatu negara ditentukan oleh kemampuan industri dalam melakukan inovasi. Selanjutnya Porter mengajukan *Diamond Model* (DM) yang terdiri dari empat determinan *National Competitive Advantage* (NCA) yaitu:

1. Faktor *conditions* mengacu pada input yang digunakan sebagai faktor produksi, seperti tenaga kerja, sumber daya alam, modal dan infrastruktur.
2. *Demand conditions* mengacu pada tersedianya pasar domestik yang ditandai dengan kemampuan untuk menjual produk superior. Hal ini didorong oleh adanya permintaan barang dan jasa berkualitas serta adanya kedekatan hubungan antara perusahaan dan pelanggan.
3. *Related and Supporting Industries* mengacu pada adanya hubungan positif antara industri pendukung dan perusahaan.
4. *Firm strategy, Structure and Rivalry* mengacu pada strategi dan struktur yang ada pada sebagian besar perusahaan dan intensitas persaingan pada industri tertentu.

Selanjutnya *Porter's Five Forces* adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam berbagai industri (David, 2011). Menurut Porter, sifat daya saing dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan yaitu:

1. Persaingan Antar Perusahaan
Menurut David (2011) jika persaingan di antara perusahaan meningkat maka keuntungan industri tersebut akan menurun. Ketika perusahaan pesaing merasakan kelemahan dari perusahaan lain, biasanya mereka akan

mengintensifkan upaya pemasaran dan produksi mereka untuk memanfaatkan peluang tersebut.

2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru
Intensitas industri akan meningkat begitu perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke industri tersebut.
3. Ancaman dari Produk Pengganti
Dalam banyak industri, perusahaan berada dalam persaingan yang dekat dengan produsen produk pengganti (David, 2011). Tekanan kompetitif yang timbul dari produk pengganti dapat terjadi karena harga produk pengganti relatif lebih rendah.
4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok
Intensitas persaingan dalam industri dikarenakan daya tawar menawar pemasok akan tinggi ketika banyaknya jumlah pemasok, ketika hanya ada beberapa bahan baku pengganti yang baik, atau ketika *switching cost* bahan baku sangat mahal (David, 2011).
5. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen
Daya tawar pelanggan merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan ketika kelompok pembeli terpusat atau membeli dengan volume yang besar, ketika produk yang dibeli tidak terdiferensiasi, ketika *switching cost* yang dikeluarkan pelanggan kecil, ketika pelanggan menjadi sangat penting bagi pembeli, dan ketika pelanggan mengetahui informasi yang lengkap mengenai produk, harga, dan biaya (David, 2011).

Keunggulan Bersaing

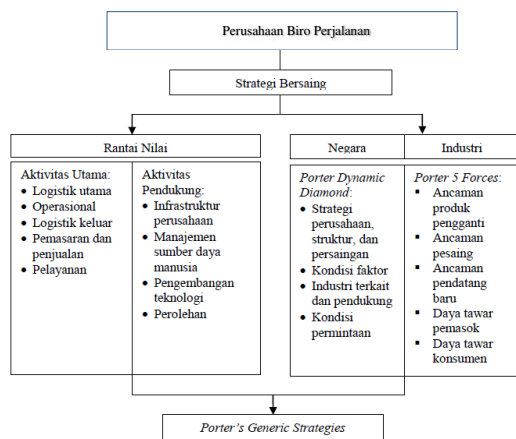
Menurut Dubé & Renaghan (dalam Petzer, 2008), keunggulan bersaing merupakan nilai yang diciptakan perusahaan untuk membedakannya dari kompetitor. Nilai tersebut dapat diukur melalui harga yang rela dibayar oleh konsumen atas layanan jasa yang diberikan. Menurut Kotler dan Armstrong (2008) terdapat lima tujuan pelaksanaan strategi bersaing yaitu: 1). Membentuk suatu positioning yang tepat; 2). Mempertahankan pelanggan yang setia, 3). Mendapatkan pangsa pasar baru, 4). Memaksimalkan penjualan, dan 5). Menciptakan kinerja bisnis yang efektif.

Pemilihan Strategi

Pemilihan strategi adalah proses pembuatan keputusan untuk menentukan alternatif terbaik guna mencapai tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien. Menurut Pearce and Robinson, Jr. (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi dalam proses pemilihan strategi yaitu: 1). Peran strategi yang lalu, 2). Ketergantungan perusahaan terhadap pihak luar, 3). Sikap terhadap resiko, 4). Pertimbangan politis internal, 5). *Timing*, dan 6). Reaksi pesaing.

Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian merupakan alur penelitian yang akan dilakukan. Secara sistematis kerangka penelitian dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Penelitian
Sumber: Porter (2007)

METODE PENELITIAN

Pendekatan penelitian yang digunakan yaitu deskriptif kualitatif, dimana penelitian ini akan mendeskripsikan suatu kondisi obyek penelitian yang berasal dari keterangan yang lengkap sesuai dengan masalah yang dihadapi (Singarimbun, 2006).

Definisi Konseptual

Dalam penelitian ini strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar yang menjadi pasar sasarannya dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing, menganalisis pesaing serta melaksanakan strategi pemasaran bersaing yang efektif yaitu meliputi:

1. *Value chain*
Rangkaian kegiatan untuk operasi perusahaan dalam industri yang spesifik. Produk melewati semua rantai kegiatan dalam rangka dan pada setiap aktivitas nilai keuntungan beberapa produk. Rantai kegiatan memberikan produk-produk nilai tambah dari jumlah nilai tambah dari semua kegiatan. Hal ini penting untuk tidak mencampur konsep rantai nilai dengan biaya yang terjadi di seluruh kegiatan.
2. *Porter's Dynamic Diamond*
Analisis lingkungan negara yang meliputi:
 - a. Strategi perusahaan, struktur, dan persaingan.
 - b. Kondisi factor
 - c. Industri terkait dan pendukung.
 - d. Kondisi permintaan.
3. *Porter's Five Forces*
Analisis lingkungan industri yang meliputi:
 - a. Ancaman produk pengganti.
 - b. Ancaman pesaing.
 - c. Ancaman pendatang baru.
 - d. Daya tawar pemasok.
 - e. Daya tawar konsumen.

Jenis Dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data kualitatif yaitu data yang berupa hasil analisis dalam bentuk diskripsi naratif. Sumber data yang digunakan penulis dalam penelitian ini ada dua jenis, yaitu data primer melalui

wawancara dengan narasumber serta data sekunder yang berupa data jumlah pelanggan dan data terkait lainnya sesuai kebutuhan penelitian

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

a. Wawancara.

Menurut Sugiyono (2012), wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data yang dapat dilaksanakan baik secara langsung maupun tidak langsung pada narasumber penelitian. Narasumber dalam penelitian ini yaitu:

1. Elias Hermono, selaku pemilik PT Mujur Surya Malang, dengan pertimbangan bahwa pemilik merupakan orang yang merencanakan strategi perusahaan dan melaksanakannya serta bertanggungjawab penuh terhadap kondisi dan kemajuan perusahaan.
2. Tiga orang pelanggan PT Mujur Surya Malang yaitu Ambarwati, Herlina dan Agus. Dengan pertimbangan bahwa pelanggan yang memberikan penilaian terhadap kinerja dari perusahaan. Ketiga pelanggan tersebut mewakili persepsi pelanggan, baik pelanggan baru maupun pelanggan lama.

b. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan kegiatan pengumpulan data sekunder yang dianggap berhubungan dengan penelitian. Dokumentasi dapat berbentuk tulisan, gambar, atau karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2012).

Teknik Analisis Data

Data-data yang telah diuji kredibilitasnya dengan teknik triangulasi sumber data, kemudian dianalisis secara deskriptif. Analisis data kualitatif dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan tiga matriks yang dikembangkan oleh Michael Porter, yaitu: matriks *Value Chain*, matriks *Porter's Dynamic Diamond*, dan matriks *Porter five forces*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Temuan Data

Temuan data didasarkan dari hasil wawancara dan data-data pendukung yang digunakan untuk mendukung hasil penelitian yang dilakukan. Diketahui strategi bersaing yang didasarkan pada *Porter's Generic Strategies* yang meliputi analisis negara, analisis industri dan analisis rantai nilai yang masing-masing dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Analisis Negara:

Porter Dynamic Diamond:

a) Strategi perusahaan, struktur dan persaingan

Strategi PT. Mujur Surya dilakukan dengan adanya penggunaan alat komunikasi biasa bukan seluler untuk setiap karyawan. Selain itu sumber daya manusia yang cukup lama sudah merasa nyaman bekerja di perusahaan ini sehingga ini juga dapat menekankan biaya perusahaan. Mobil yang digunakan benar-benar dimaksimalkan kurang lebih

sampai lima tahun. Harga diberlakukan sangat terjangkau jika dibandingkan para pesaing untuk menarik konsumen wisatawan dalam negeri maupun luar negeri. Struktur industri pada biro perjalanan ini dapat dilihat dari kemajuan teknologi berbasis online yang benar-benar sangat mudah didapatkan dan digunakan untuk semua kalangan sehingga menimbulkan persaingan antara pesaing yang menggunakan aplikasi *online* dan konvensional.

b) Kondisi faktor

Faktor produksi dalam proses produksi jasa adalah tenaga kerja, modal, kewirausahaan dan sumber daya informasi.

1. Tenaga kerja

Kondisi tenaga kerja pada saat ini di bidang biro perjalanan cukup mudah untuk di cari. Dengan syarat seperti semangat dalam bekerja, jujur, rapi, sopan, sarjana dan bisa bekerja sama dalam tim.

2. Modal

Untuk membuka usaha biro perjalanan ini tidak membutuhkan modal yang cukup banyak yaitu bisa diatur seproduktif mungkin. Usaha ini sangat menjanjikan untuk untung yang besar, dengan pengembalian investasi kurang lebih tiga tahun.

3. Kewirausahaan

Dalam bisnis ini juga dibutuhkan beberapa orang yang ahli *me-manage* agar perusahaan terus mendapat keuntungan seperti mengkoordinir faktor-faktor produk, menyusun manajemen operasi, memasarkannya, serta mengatur pemodalannya.

4. Sumber daya informasi

Dibutuhkan sumber daya informasi untuk menjalankan bisnis ini misalnya berupa kondisi pasar, pengetahuan yang harus dimiliki oleh karyawan seperti obyek-obyek mana yang bisa ditawarkan dan data-data ekonomi lainnya.

c) Industri terkait dan pendukung

Industri pariwisata berkaitan dengan penyelenggaraan pelayanan untuk lalu lintas kepariwisataan seperti akomodasi, tempat, rekreasi dan hiburan, usaha *souvenir*, maskapai penerbangan dan penukaran uang.

d) Kondisi permintaan

Kondisi permintaan saat ini cukup tinggi karena banyaknya tempat wisata yang baru sehingga jumlah permintaan konsumen meningkat dan hal ini akan berdampak positif bagi usaha pengembangan usaha biro perjalanan ini.

2. Analisis industri:

Porter 5 forces:

a) Ancaman produk pengganti

Ancaman produk pengganti dalam bidang biro perjalanan ini cukup tinggi yaitu yang paling mengancam fasilitas online karena benar-benar memberikan kemudahan dan cepat dalam pemesanan.

b) Ancaman pesaing

Ancaman pesaing ini menunjukkan adanya persaingan yang sangat ketat dengan banyaknya perkembangan pesaing-pesaing yang sejenis dan yang bersifat gerilya, mengakibatkan perusahaan mengalami penurunan.

c) Ancaman pendatang baru

Pendatang baru yang lebih bagus dan inovatif seperti aplikasi online yang mudah digunakan dan cepat sangat mempengaruhi aktivitas perusahaan. Dapat dilihat aplikasi online yang sering dikunjungi antara lain traveloka, pegi-peg, kereta api, tiket.com, dan agoda.com.

d) Daya tawar pemasok

Produk pemasok sangat penting bagi perusahaan seperti ticketing dan hotel karena perusahaan tidak bisa memproduksi produk tersebut. Hal ini membuat daya tawar pemasok tinggi.

e) Daya tawar konsumen

Daya tawar konsumen tinggi karena konsumen bisa mendapat fasilitas dan mutu yang cukup sama dibanding pesaing-pesaing tetapi dengan harga yang lebih murah dan masih bisa ditawar.

3. Analisis rantai nilai, yang meliputi:

Aktivitas utama:

a. Logistik utama

Perusahaan yang bergerak di bidang biro perjalanan berupaya selalu memaksimalkan kualitas transportasi oleh sebab itu perusahaan menyediakan dermaga yang aman.

b. Operasional

Perusahaan memperhatikan kesiapan dan kondisi alat transportasi, melakukan pengecekan sebelum proses pemberangkatan serta melakukan perawatan secara rutin pada alat transportasi.

c. Logistik keluar

Perusahaan dengan cepat memproses pesanan konsumen dan memberikan informasi kepada konsumen apabila ada pergantian jadwal. Kru transportasi juga diperhatikan sehingga menjamin kenyamanan dan keamanan dalam perjalanan.

d. Pemasaran dan penjualan

Perusahaan melakukan promosi lewat media cetak maupun elektronik untuk memperoleh konsumen baru sekaligus menjaga loyalitas konsumen lama.

e. Pelayanan

Perusahaan merespon keluhan konsumen sehingga dapat menimbulkan kesan yang positif. Selain itu perusahaan juga menunjang sumber daya manusia dengan cara melakukan pelatihan dan memberikan motivasi.

Aktivitas pendukung:

a. Infrastruktur perusahaan

Aktivitas operasional perusahaan menunjukkan sistem pembagian tugas atau pekerjaan yang efektif.

b. Manajemen sumber daya

Perusahaan memperhatikan kualitas sumber daya manusia sehingga dapat memberikan jaminan

kepuasan dan keselamatan konsumen yaitu dengan memberikan pelatihan karyawan.

- c. Pengembangan teknologi
Penggunaan teknologi (IT) belum dijalankan hal ini yang mengakibatkan perusahaan kalah bersaing dengan kompetitor online.
- d. Perolehan
Perusahaan memperoleh produk pendukung seperti *ticketing* antara lain Garuda, Air Asia, Lion, Sriwijaya, dan Citilink serta perusahaan travel dari luar negeri.

Analisis Data

Analisis Porter Dynamic Diamond

Hasil temuan pada strategi perusahaan menunjukkan bahwa perusahaan dapat menekankan biaya dan memberikan tarif yang murah dengan produk atau jasa yang sama guna mencapai semua wisatawan dalam negeri maupun luar negeri. Hal ini terkait dengan teori Porter (2007) yang menyatakan bahwa strategi biaya rendah menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit sangat rendah.

Pada temuan struktur industri dan persaingan perkembangan teknologi yang sangat pesat dapat mengakibatkan banyaknya perusahaan menggunakan sistem online. Hal ini karena sistem online juga lebih cepat dan penggunaannya mudah dipahami. Faktor tenaga kerja menunjukkan bahwa tidak sulit mencari sumber daya manusia karena pada bidang biro perjalanan ini hanya dibutuhkan skill yang tidak terlalu tinggi.

Industri terkait dan pendukung perusahaan sangat penting bagi perusahaan seperti wisata alam gunung, air terjun, goa, danau, pantai dan masih banyak lagi. Pertumbuhan tempat wisata di Indonesia semakin meningkat, hal ini akan berdampak positif bagi perusahaan.

Hasil temuan pada modal usaha di bidang biro perjalanan dapat dikatakan tidak membutuhkan biaya yang besar dan pengembalian investasi yang cepat. Kondisi bisnis travel di Jawa Timur sendiri jika dirata-rata mengalami pertumbuhan 10% setiap tahunnya, khususnya yang menyediakan rute antar kota dalam provinsi (Sujito, 2013). Dengan pertumbuhan tempat wisata di Indonesia yang semakin meningkat, daya tarik kepada investor untuk membuka usaha sangat berpeluang besar.

Analisis Porter Five Forces

Hasil temuan data menunjukkan adanya persaingan yang cenderung tinggi, karena PT Mujur Surya memiliki cukup banyak pesaing di daerah Malang kurang lebih 30 perusahaan sejenis. Menurut Sukimo (2000) pertumbuhan ekonomi berarti perkembangan kegiatan dalam perekonomian yang menyebabkan barang dan jasa yang diproduksi dalam masyarakat bertambah dan kemakmuran masyarakat meningkat.

Dapat dilihat juga dari adanya ancaman produk pengganti pada bidang biro perjalanan ini yaitu fasilitas online serta perusahaan lainnya yang sejenis. Sebagaimana data Association of The Indonesian Tours and Travel Agencies (ASITA) yang menyatakan bahwa terdapat 7000 perusahaan

travel yang telah terdaftar di Indonesia pada tahun 2016 meningkat 75%. (<http://news.microsoft.com>)

Ancaman pendatang baru juga cukup tinggi karena kebutuhan modal dalam mendirikan usaha di bidang biro perjalanan relatif murah dan perkembangan usaha biro perjalanan sangat pesat dengan didukung banyaknya tempat wisata sehingga banyak pendatang baru yang tertarik dalam usaha ini. (Solihin, 2012).

Kekuatan tawar menawar konsumen menunjukkan cukup tinggi. Konsumen selalu memperhatikan kualitas produk atau jasa yang baik dengan harga murah. Ketika terdapat *provider* yang sangat banyak, sedangkan *switching cost* rendah maka pelanggan yang tidak puas cenderung untuk beralih ke provider lain, sedangkan jika *switching cost* tinggi, maka pelanggan cenderung untuk tetap setia (Lee dan Feick, 2010).

PT Mujur Surya juga memiliki suplier untuk *ticketing* dan hotel yang dibutuhkan perusahaan. Hasil ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sulistio (2016) yang menyatakan bahwa faktor kekuatan tawar-menawar pemasok tinggi karena konsentrasi pemasok tinggi, kemampuan pemasok melakukan integrasi ke arah depan tinggi dan ketergantungan pemasok dengan industri tinggi. Dapat dikatakan bahwa membuka usaha di bidang ini memiliki daya tarik yang tinggi, karena usaha pada bidang ini juga sangat menjanjikan untuk pengembalian modal yang cepat. Dengan didukungnya pemasok yang sekarang juga banyak untuk mendukung usaha di bidang ini.

Analisis Rantai Nilai

Temuan analisis rantai nilai pada penelitian ini menunjukkan bahwa pada aktivitas utama, PT Mujur Surya selalu melakukan pengecekan dan memaksimalkan kualitas transportasi. Sebagaimana dikemukakan oleh Hadiwijoyo (2016) yang menyatakan bahwa dalam aktivitas primer, perusahaan melakukan aktivitas inspeksi atau pemeriksaan terhadap kualitas bahan baku secara efektif dan efisien. Perkembangan usaha biro perjalanan juga sangat pesat dengan didukung banyaknya tempat wisata baru sehingga banyak pendatang baru untuk tertarik dalam membuka usaha pada bidang ini.

Pada aktivitas pendukung PT Mujur Surya dalam pembagian jabatan juga belum sepenuhnya efektif hal ini mengakibatkan perusahaan tidak bisa berkembang karena kurangnya tanggung jawab pada setiap jabatan. Seperti yang dikatakan menurut Hasibuan (2007) pembagian kerja yaitu informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Pemilihan tenaga kerja dilakukan melalui rekrutmen secara selektif untuk memilih tenaga kerja yang potensial. Menurut Mathis (2006) rekrutmen adalah masalah yang penting dalam pengadaan tenaga kerja.

Perusahaan belum menjalankan penggunaan teknologi berbasis aplikasi, hal ini sangat mempengaruhi perusahaan karena pada era ini semua menggunakan aplikasi online yang sangat cepat. Perusahaan juga didukung dengan pemasok-pemasok dari dalam negeri maupun luar negeri sehingga dapat mendukung berkembangnya usaha ini. Dapat dikatakan perusahaan lebih efisiensi bahwa bagaimana sesuatu

diselesaikan dengan baik, menyelesaikan suatu masalah lebih cepat atau lebih murah dan melakukan sesuatu dengan cara yang optimal yaitu melakukan suatu dengan cara tercepat atau dalam cara yang paling murah.

Porter Generic Strategies

Dalam pembagian teori Porter Generic Strategies ini dibagi menjadi tiga pendekatan yaitu: a) strategi keunggulan biaya rendah, b) strategi pembedaan produk (*differentiation*) dan c) strategi fokus. Pada bagian *advantage* dibagi lagi menjadi *low cost* dan *product/ service uniqueness* sedangkan pada *target/ market scope* dibagi menjadi *broad* dan *narrow*.

Tabel 1. Porter Generic Strategies

Target/Market Scope	Advantage	
	Low Cost	Product/Service Uniqueness
Broad (Industry Wide)	Cost Leadership Strategy	Differentiation Strategy
Narrow (Market Segment)	Focus Strategy (Low Cost)	Focus Strategy (Differentiation)

Sumber: Porter (2007)

Dalam penentuan *target/ market scope* perusahaan dapat menjangkau pasar yang luas dengan mengedepankan biaya produksi dan distribusi yang rendah sehingga dapat menarik konsumen dari semua kalangan menengah kebawah atau menengah keatas dan konsumen dalam negeri atau luar negeri. Dengan pertimbangan diatas perusahaan dapat dikatakan pada kondisi Broad (Industry Wide).

Sedangkan dalam penentuan *advantage*, perusahaan menaikkan pangsa pasar dengan menerapkan harga yang lebih rendah dan tetap meraih laba yang memadai dari setiap penjualannya karena biaya yang sudah ditekan. Perusahaan menggunakan sistem logistik yang sangat efisien seperti input dan tenaga kerja murah, perusahaan tetap berinisiatif untuk melakukan perbaikan terus-menerus dan tetap menjaga apa yang sudah menjadi keunggulan kompetitif. Dengan pertimbangan ini strategi perusahaan dapat dikatakan pada kondisi strategi keunggulan biaya rendah (*cost leadership*)

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan untuk mengetahui strategi bersaing yang dapat diterapkan pada PT Mujur Surya Malang dalam mencapai keunggulan kompetitif dilakukan analisis *Porter five forces* dan analisis rantai nilai. Penetapan strategi menggunakan strategi generik Porter. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing dalam mencapai keunggulan kompetitif yang digunakan adalah *cost leadership*, yaitu dapat memberikan tarif yang lebih murah dengan menekan biaya tenaga kerja maupun produk guna mendapatkan pangsa pasar.

SARAN

Berdasarkan hasil penelitian secara keseluruhan maka peneliti memberikan saran sebagai berikut:

1. Sebaiknya pemilik usaha melakukan evaluasi tugas-tugas sesuai jabatan agar setiap bagian perusahaan benar-benar melakukan tugas demi kemajuan perusahaan.

2. Dalam upaya efisiensi biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan diharapkan pemilik untuk menggabungkan bagian direktur dan manajer menjadi satu bagian dengan pertimbangan bahwa kedua bagian tersebut memiliki tugas dan fungsi yang sama dalam perusahaan.
3. Merekrut sumber daya manusia yang inovatif agar perusahaan dapat berkembang dalam menghadapi pesaing yang menggunakan aplikasi online.
4. Tetap mengutamakan kualitas dan mutu agar konsumen tidak berpindah ke pesaing sejenis.
5. Tetap menjaga dan mengembangkan apa yang sudah menjadi keunggulan perusahaan agar kelangsungan perusahaan tetap terjaga.

DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. 2011. *Strategic Management*, Buku 1. Edisi 12. Jakarta.
- Indriantoro, Nur., dan Bambang Supomo. 2006. Metodologi Penelitian Bisnis untuk Akuntansi dan Manajemen, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Pearce, John A. II dan Richard B. Robinson, Jr. 2007. Manajemen Strategis-Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. 2008. Prinsip-prinsip Pemasaran. Edisi 12. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Porter, Michael E.. 2007. Strategi Bersaing (*competitive strategy*). Tangerang: Kharisma Publishing Group.
- Petzer, D., Steyn, T., dan Mostert, P. 2008. *Competitive marketing strategies of selected hotels: an exploratory study*. Southern African Business Review. 12, (2), 1-22.
- Singarimbun, Masri dan Sofian Effendi. 2006. Metode Penelitian Survei. Jakarta: LP3ES.
- Sugiyono. 2012. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Hadiwijoyo, Suryo Sakti. 2012. Perencanaan Pariwisata Perdesaan Berbasis Masyarakat (Sebuah Pendekatan Konsep). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Hasibuan. 2007
- Hasibuan, M. 2007. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara
- Lee, Jonathan, Lee, Jangyuk, Feick, Lawrence. 2011. *The Impact of Switching Cost on The Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service In France*, vol 15 no 11 pp.66-79. *Journal of Service Marketing*
- Mathis, R.L, dan Jackson J.H. 2016. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat
- Solihin. 2012, Manajemen Strategik. Jakarta: Erlangga
- Sujito, Arie. 2013. *Kontek dan Arah Pembaharuan Desa Dalam Advokasi RUU Desa*. Yogyakarta: Jurnal Mandatory IRE
- Sukimo. 2000. Pengantar Teori Mikroekonomi, Jakarta: Raka Grafindo Persada
- Basuki, Sulisty. 2006. Metode Penelitian. Jakarta: Wedatama Widya Sastra