

# ANALISIS LIMA KEKUATAN PORTER PADA PT BORNEO MEMBANGUN

Ferly Sulistio

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* ferly\_sulistio4@yahoo.co.id

**Abstrak-** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan industri PT Borneo Membangun berdasarkan lima kekuatan Porter dengan bantuan *five forces scorecard* dan mengevaluasi kemampuan PT Borneo Membangun dalam menghadapi peluang dan ancaman berdasarkan matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Jenis penelitian yang dilakukan adalah kualitatif. Metode penelitian yang dilakukan adalah studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara. Penentuan narasumber wawancara menggunakan teknik *purposive sampling*. Data yang didapat kemudian diuji keabsahan datanya menggunakan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian tentang lima kekuatan Porter, saat ini PT Borneo Membangun memiliki ancaman pendatang baru rendah, ancaman produk substitusi yang rendah, kekuatan tawar-menawar pembeli sedang, kekuatan tawar-menawar pemasok tinggi, dan persaingan di dalam industri tinggi. Dari hasil penelitian tentang matriks EFE, saat ini PT Borneo Membangun memiliki nilai total 2,81 yang berarti respon perusahaan berada di atas rata-rata.

**Kata Kunci-** Lima kekuatan Porter, *Five forces scorecard*, Matriks *External Factor Evaluation*

## I. PENDAHULUAN

Industri konstruksi memiliki peranan penting dalam pertumbuhan dan perkembangan di berbagai bidang karena menghasilkan sarana maupun prasarana yang berbentuk bangunan atau bentuk fisik lainnya. Industri konstruksi membantu mendukung tumbuh dan berkembangnya ekonomi di setiap negara melalui pembangunan industri barang dan jasa. Menteri Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat Basuki Hadimuljono mengatakan Indonesia merupakan pasar konstruksi terbesar di ASEAN yang memberikan kontribusi lebih dari 67% terhadap pasar konstruksi ASEAN (Industry.bisnis.com, 2015). Di tahun 2015 ini, pertumbuhan industri konstruksi Indonesia diproyeksikan tumbuh 14,26 persen dan memiliki peran penting dalam pertumbuhan ekonomi negara (Metrotvnews.com, 2015).

Sebagai provinsi baru, pada akhir tahun 2012 perekonomian Kalimantan Utara tumbuh sebesar 3,95 persen (Sistem Informasi dan Manajemen Data Dasar Regional, 2014). Telah diakui oleh banyak pihak bahwa sektor konstruksi adalah sektor yang diperlukan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi, sosial, dan budaya (Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Timur, 2015). Meningkatnya perkembangan perekonomian di Provinsi Kalimantan Utara diikuti dengan meningkatnya industri konstruksi, hal ini dibuktikan dengan jumlah perusahaan konstruksi pada tahun 2013 di Provinsi Kalimantan Utara sebanyak 1.233 bertambah menjadi 1.516

perusahaan di tahun 2014 (Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Timur, 2014 dan Badan Pusat Statistik Provinsi Kalimantan Utara, 2015).

Sekretaris Jendral Gabungan Pelaksana Konstruksi Nasional Indonesia (Gapensi) mengatakan bahwa tantangan yang dihadapi pelaku usaha konstruksi kecil dan menengah juga akan bertambah berat, seiring rencana pemberlakuan skema pasar bebas Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) pada akhir 2015 mendatang sehingga bisa saja perusahaan konstruksi asing akan membidik proyek-proyek di Indonesia (Padang Ekspres, 2014). Dengan diberlakukan pasar bebas MEA, peluang untuk memperluas pasar jasa konstruksi harus disertai dengan peningkatan kapasitas teknis, manajemen, serta sumber daya manusia yang kompeten dan berdaya saing, sebagai persyaratan utama untuk bisa bersaing di pasar jasa konstruksi, termasuk skala regional maupun nasional (jasakonstruksi.com, 2014). Para pelaku bisnis perusahaan konstruksi menengah dan kecil harus berupaya keras untuk menjaga kelangsungan hidup perusahaannya dari tantangan para pesaing. Oleh karena itu, dibutuhkan analisis lingkungan industri agar perusahaan bisa melihat bagaimana tantangan saat ini dan upaya yang dapat dilakukan di masa depan demi pencapaian tujuan perusahaan.

Analisis lingkungan industri bertujuan mencari gambaran tentang peluang dan ancaman bisnis yang diakibatkan oleh strategi dan perilaku bisnis sekelompok perusahaan yang bersaing satu sama lain dalam satu wilayah pemasaran (Amirullah, 2015). Analisis industri dengan menggunakan lima kekuatan Porter bisa menentukan kemampuan perusahaan dalam suatu industri untuk memperoleh tingkat pengembalian investasi yang melebihi biaya modal.

Penelitian ini akan dilakukan pada PT Borneo Membangun yang didirikan pada tahun 2004. PT Borneo Membangun adalah perusahaan konstruksi skala menengah di Kota Tarakan, Kalimantan Utara. Produk dari PT Borneo Membangun adalah tiang pancang beton. Layanan yang ditawarkan oleh PT Borneo Membangun adalah jasa pembangunan gedung dan konstruksi bangunan sipil, penyewaan alat berat, dan jasa pemancangan. Melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran dan evaluasi tentang lingkungan industri kepada perusahaan dalam memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman dari hasil analisis yang dilakukan. Beberapa alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini adalah lima kekuatan Porter, *five forces scorecard*, dan matriks *External Factor Evaluation*.

Kesadaran dari lima kekuatan Porter dapat membantu perusahaan memahami struktur industri dan mengintai posisi yang lebih menguntungkan serta posisi yang rentan terhadap

serangan (Porter, 2008). Lima kekuatan Porter yaitu: ancaman dari pendatang (*threat of new entrants*), kekuatan tawar menawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), kekuatan tawar menawar pembeli (*bargaining power of buyers*), ancaman dari produk pengganti (*threat of substitute products*), dan persaingan di antara sesama industri (*rivalry among competing firms*). Kerangka analitis Porter jika didefinisikan dengan baik dapat membantu para manajer strategis untuk mengaitkan faktor lingkungan jauh dengan dampaknya terhadap lingkungan operasi perusahaan (Pearce & Robinson, 2013). Analisis lima kekuatan Porter yang baik akan menyebabkan penelitian memiliki banyak data yang membingungkan dan bertentangan. *Five forces scorecard* akan menyingkat indikator yang paling penting dari analisis lima kekuatan Porter dalam format yang mudah dimengerti seperti penilaian saat ini dalam tingkatan tinggi, sedang, dan rendah (Nead, 2013).

Setelah dilakukan analisis terhadap lima kekuatan Porter, penelitian ini dilanjutkan dengan pembuatan matriks EFE. Matriks EFE adalah alat dari manajemen strategi yang seringkali digunakan untuk mengukur nilai dari kondisi bisnis saat ini. Keuntungan dari melakukan analisis eksternal antara lain untuk meningkatkan kesadaran manajerial terkait perubahan lingkungan, meningkatkan pengambilan keputusan terkait alokasi sumber daya dan memfasilitasi manajemen resiko (Ommami, 2011). Menurut David (2011), matriks EFE membuat ahli strategi meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, dan persaingan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan industri PT Borneo Membangun berdasarkan lima kekuatan Porter dengan bantuan *five forces scorecard* dan mengevaluasi kemampuan PT Borneo Membangun dalam menghadapi peluang dan ancaman berdasarkan matriks *External Factor Evaluation* (EFE).

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian adalah kualitatif. Jenis penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subyek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah. Semua data dikumpulkan berkemungkinan menjadi kunci terhadap apa yang sudah diteliti. Dengan demikian, laporan penelitian akan berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan (Moleong, 2014). Peneliti melalui penelitian kualitatif akan memperinci permasalahan lima kekuatan Porter melalui sumber informasi yang terlibat langsung dalam perusahaan. Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan sebuah solusi tentang upaya kedepannya yang dapat dilakukan oleh perusahaan.

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode studi kasus. Tujuan studi kasus adalah mempelajari secara intensif latar belakang, status terakhir, dan interaksi lingkungan yang terjadi pada suatu satuan sosial seperti individu, kelompok, lembaga, atau komunitas. Cakupan studi kasus dapat meliputi keseluruhan siklus kehidupan atau dapat

pula hanya meliputi segmen-segmen tertentu saja (Azwar, 2005). Metode penelitian ini digunakan karena peneliti ingin membahas secara lebih dalam mengenai lima kekuatan Porter pada PT Borneo Membangun.

Obyek penelitian yang diteliti pada PT Borneo Membangun adalah analisis lima kekuatan Porter, yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan di dalam industri. Subyek penelitian yang diteliti adalah perusahaan yang bergerak di industri konstruksi yaitu, PT Borneo Membangun. Perusahaan terletak di jalan Pangeran Antasari RT.12, Selumit Pantai, Kecamatan Tarakan Tengah, Kota Tarakan.

Data kualitatif merupakan dokumen pribadi, catatan lapangan, ucapan dan tindakan responden dan dokumen pendukung (Sugiyono, 2013). Jenis data ini dapat membantu peneliti untuk menganalisis PT Borneo Membangun secara lebih mendalam. Data primer adalah data yang diperoleh langsung dari subjek penelitian, dalam hal ini peneliti memperoleh data atau informasi langsung dengan menggunakan instrumen-instrumen yang telah ditetapkan (Purhantara, 2010). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan narasumber dari PT Borneo Membangun. Data sekunder adalah data atau informasi yang diperoleh secara tidak langsung dari obyek penelitian yang bersifat publik yang terdiri atas: struktur organisasi, data kearsipan, dokumen, laporan-laporan serta buku dan lain sebagainya yang berkenaan dengan penelitian ini (Purhantara, 2010). Peneliti memperoleh data sekunder yang berupa profil perusahaan, dokumen perusahaan, publikasi dari instansi resmi pemerintah, dan peraturan lembaga pengembangan jasa konstruksi.

Wawancara adalah percakapan dengan maksud tertentu. Percakapan tersebut dilakukan oleh dua pihak yaitu pewawancara yang mengajukan pertanyaan dan terwawancara yang memberikan jawaban atas pertanyaan yang diajukan (Moleong, 2014). Teknik wawancara yang dipilih oleh peneliti adalah wawancara semi-terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2013).

Pada penelitian ini, peneliti menggunakan *purposive sampling*, dimana *purposive sampling* adalah informan dipilih dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan atau mungkin ia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi objek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2013). Narasumber yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi adalah direktur utama, sekretaris, dan manajer operasional PT Borneo Membangun. Narasumber tersebut dipilih karena dapat memberikan informasi tentang perusahaan dan tentang pengambilan keputusan yang dilakukan oleh perusahaan.

Triangulasi adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain (Moleong, 2014). Triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu mengumpulkan data tentang berbagai kejadian

dan hubungan dari berbagai pandangan. Triangulasi yang peneliti gunakan adalah triangulasi sumber, dimana triangulasi sumber berfungsi untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara memeriksa data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan (Sugiyono, 2013).

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### **A. Lima Kekuatan Porter Pada PT Borneo Membangun**

Berikut adalah hasil analisis lima kekuatan Porter pada PT Borneo Membangun:

#### **Ancaman Pendetang Baru pada PT Borneo Membangun**

Berikut hasil analisis tentang indikator ancaman pendatang baru:

##### 1. Skala Ekonomi

Pendatang baru yang masuk ke dalam industri konstruksi harus mengikuti peraturan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi (LPJK) yang mengatur tentang registrasi usaha konstruksi. Keuntungan skala ekonomi menengah satu dari ancaman pendatang baru adalah adanya penghematan yang didapatkan oleh perusahaan dengan kerjasama dengan pemasok bahan baku karena memiliki volume pembelian yang tinggi. Penghematan yang didapatkan perusahaan dalam industri konstruksi cukup tinggi karena skala pengerjaan proyek pemerintah yang menengah memicu persaingan yang terjadi dalam perebutan proyek hanya terjadi sesama perusahaan konstruksi menengah. Hal ini akan membuat ancaman pendatang baru rendah karena pendatang baru membutuhkan biaya yang banyak dan berpotensi untuk mengalami kerugian dalam mengimbangi perusahaan yang berada di kualifikasi menengah sehingga dikatakan sudah memiliki skala ekonomis yang menengah. Oleh karena itu, skala ekonomi menengah di PT Borneo Membangun membuat ancaman dari pendatang baru rendah sehingga indikator skala ekonomi dikatakan rendah.

##### 2. Diferensiasi Produk

Adapun diferensiasi produk yang merupakan hambatan yang dihadapi pendatang baru yang menjadikan keuntungan bagi pemain lama secara tidak langsung dimana diferensiasi produk dan layanan perusahaan berupa produk tiang pancang beton, jasa pemancangan, jasa konstruksi gedung, konstruksi jembatan, dan konstruksi bangunan sipil. Dengan adanya diferensiasi yang dimiliki membuat PT Borneo Membangun memiliki keunggulan kompetitif terhadap pendatang baru sehingga memaksa pendatang baru untuk mengeluarkan biaya yang lebih besar dalam memenangkan loyalitas pelanggan. Oleh karena itu, diferensiasi produk yang banyak di PT Borneo Membangun saat ini akan membuat ancaman dari pendatang baru rendah sehingga indikator diferensiasi produk dikatakan rendah.

##### 3. Loyalitas Merek

Industri konstruksi merupakan industri yang mempunyai hubungan antara perusahaan dan pelanggan yang kuat. PT Borneo Membangun mengutamakan kualitas jasa konstruksi

dengan menggunakan produk unggulan dan bahan baku berstandar nasional (SNI) dan menawarkan harga bersaing sehingga lebih mudah mendapatkan pelanggan tetap. Hal ini dilakukan untuk membangun reputasi terhadap pelanggan baru maupun pelanggan lama. Reputasi dari perusahaan konstruksi sangat penting karena memperlihatkan kepercayaan pelanggan kepada hasil kerja perusahaan tersebut. Pelanggan baru di industri akan melihat reputasi dari perusahaan jasa konstruksi dan juga rekomendasi dari pelanggan lain. Investasi dalam jumlah yang besar akan dibangun pendatang baru untuk membuat reputasi dan pengalaman merupakan penghalang untuk masuk ke industri konstruksi. Pembelian berulang dari pelanggan dapat membuktikan bahwa pelanggan memilih untuk tidak berganti perusahaan karena sudah memiliki kepercayaan lebih terhadap PT Borneo Membangun sehingga bisa menyebabkan pendatang baru sulit untuk mengambil pelanggan PT Borneo Membangun. Oleh karena itu, loyalitas merek yang dimiliki pelanggan terhadap PT Borneo Membangun akan membuat ancaman dari pendatang baru rendah sehingga indikator loyalitas merek dikatakan rendah.

##### 4. Kebutuhan Modal

PT Borneo Membangun menggunakan modal yang cukup besar dalam pendirian usaha di tahun 2004 yaitu 2 miliar rupiah. Pendatang baru bisa mendapatkan kredit dari bank dengan mudah jika memiliki surat perintah kerja dan pengalaman kerja yang baik. Kebutuhan modal bagi pendatang baru dikatakan besar karena butuh untuk membeli aset yang diperlukan seperti alat berat dan pembelian persediaan bahan baku untuk pembangunan. Oleh karena itu, ancaman pendatang baru dari indikator kebutuhan modal dapat dikatakan rendah.

##### 5. Biaya tidak menguntungkan

Adanya kemudahan memperoleh informasi mengakibatkan pendatang baru tidak mengalami kesulitan signifikan dalam mendapatkan pemasok dan mencari pelanggan. Akses bahan baku material mudah didapatkan karena banyak terdapat pemasok di kota Tarakan yang merupakan toko bahan bangunan, sehingga pendatang baru pun memiliki akses yang sama dengan perusahaan. Setiap perusahaan konstruksi harus mengerjakan beberapa proyek dulu agar dapat menaikkan kualifikasi usahanya. Keuntungan pengalaman dan relasi yang dimiliki oleh perusahaan merupakan keunggulan biaya yang tidak dapat ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan biaya yang dimaksud adalah dalam mendapatkan harga yang lebih murah dalam pembelian bahan baku daripada penawaran yang diajukan oleh pendatang baru. Oleh karena itu, ancaman pendatang baru dari indikator biaya tidak menguntungkan dapat dikatakan sedang.

##### 6. Kebijakan Pemerintah

Regulasi pusat dari pemerintah terhadap perusahaan konstruksi juga menjadi faktor pengendalian jumlah pendatang baru. Industri konstruksi memiliki Undang Undang No. 18 Tahun 2009 tentang Jasa Konstruksi mengatur mengenai industri jasa konstruksi di Indonesia dan juga Peraturan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nomor 10

tahun 2014 yang mengatur registrasi usaha jasa pelaksana konstruksi. Kejelasan peraturan yang dibuat bisa membuat pendatang baru lebih mudah memasuki industri konstruksi. Kemudahan untuk mendaftarkan perusahaan juga membuat pendatang baru berani mencoba untuk memasuki industri konstruksi. Menurut informan penelitian ini, regulasi pemerintah secara garis besar mendukung PT Borneo Membangun untuk fokus bermain di segmen pasar yang sudah ditentukan dan membatasi pendatang baru yang bukan di kualifikasi menengah bermain di segmen pasar perusahaan. Oleh karena itu, ancaman pendatang baru dari indikator regulasi pemerintah dapat dikatakan sedang.

#### **Ancaman Produk Substitusi Pada PT Borneo Membangun**

Produk substitusi dari produk tiang pancang beton perusahaan adalah tidak ada, sedangkan jasa substitusi dari jasa pemancangan dan jasa pembangunan perusahaan adalah jasa mandor bangunan. Jasa mandor bangunan adalah jasa substitusi yang merupakan jasa perorangan tenaga ahli yang dibantu dengan buruh bangunan. Di dalam penelitian ini, produk substitusi juga dikatakan sebagai jasa substitusi. Berikut hasil analisis tentang indikator ancaman produk substitusi baru:

##### **1. Harga dan kinerja produk substitusi**

Implikasi dari harga dan kinerja yang lebih baik dari produk substitusi konstruksi adalah semakin kuatnya batasan terhadap potensi laba di industri konstruksi. Produk dan jasa PT Borneo Membangun yang lebih unggul dan terpercaya dibuktikan dengan pekerjaan yang dihasilkan dapat memberikan kepercayaan bagi pelanggannya. Harga dan kinerja produk substitusi rendah karena pelanggan yang memakai produk substitusi hanya untuk merenovasi bangunan lama yang telah berdiri. Produk substitusi tidak memberikan dampak penurunan harga dan perbaikan kinerja terhadap persaingan dengan PT Borneo Membangun. Oleh karena itu, harga dan kinerja yang dimiliki produk substitusi terhadap PT Borneo Membangun saat ini akan membuat ancaman produk substitusi rendah sehingga indikator harga dan kinerja produk substitusi dikatakan rendah.

##### **2. Ketersediaan produk substitusi**

Kemudahan memperoleh informasi terhadap produk substitusi di Tarakan tidak banyak dan luas. Berdasarkan keterangan informan penelitian ini, ketersediaan produk substitusi di kota Tarakan sendiri sangat sedikit dan sulit untuk ditemukan. Hal ini didukung dengan tidak tersedianya informasi tentang produk substitusi di kota Tarakan dan informasi produk substitusi kebanyakan dapat ditemukan di pulau Jawa. Hal ini didukung dengan keputusan pembeli yang lebih mempercayai PT Borneo Membangun yang mempunyai tenaga ahli dan reputasi yang baik. Ditambah dengan kejelasan dan nama baik dari produk pengganti yang diragukan kualitasnya karena produk substitusi bukan sebuah perusahaan yang menjalankan aktivitas sehari-hari. Hal ini menjadi keuntungan bagi PT Borneo Membangun dalam menghadapi ancaman produk substitusi. Oleh karena itu, ketersediaan produk substitusi saat ini rendah di kota Tarakan sehingga akan membuat ancaman produk substitusi rendah.

##### **3. Kecenderungan pembeli terhadap produk substitusi**

Ancaman produk substitusi bisa muncul ketika produk substitusi menawarkan harga yang lebih baik dan produk

tersebut memiliki reputasi yang baik karena memilih dan membeli produk adalah keputusan dari konsumen. Produk substitusi memiliki penawaran harga yang lebih rendah daripada perusahaan dan pembeli lebih memilih perusahaan daripada produk substitusi. Penawaran harga yang lebih rendah dari produk substitusi karena produk substitusi tidak memiliki biaya yang lebih banyak dari perusahaan seperti biaya peralatan yang memadai. Pembeli lebih memilih perusahaan daripada produk substitusi di kota Tarakan ini karena ketersediaan dari produk substitusi di kota Tarakan ini sulit ditemukan. PT Borneo Membangun mengatasi pembeli tersebut dengan menjaga kualitas, relasi, dan tenaga ahli untuk pembeli agar tetap memilih perusahaan sehingga kecenderungan pembeli lebih kepada perusahaan. Oleh karena itu, ancaman produk substitusi dari indikator kecenderungan pembeli terhadap produk substitusi dikatakan rendah.

#### **Kekuatan Tawar-menawar Pembeli Pada PT Borneo Membangun**

Pembeli produk dan jasa dari PT Borneo Membangun adalah perusahaan-perusahaan konstruksi yang memenangkan tender online yang membutuhkan spesifikasi pemancangan, perusahaan perorangan yang berbisnis pembangunan gedung, dan tender online dari pemerintah. Berikut hasil analisis tentang indikator kekuatan tawar-menawar pembeli:

##### **1. Konsentrasi pembeli**

Pada umumnya, pembeli yang membeli dalam skala besar memiliki kekuatan dalam kontrol harga terutama dalam industri konstruksi yang memiliki karakteristik biaya tinggi. Berdasarkan informan penelitian ini, konsentrasi pembeli terhadap perusahaan dikatakan besar karena selalu mendapatkan permintaan pesanan meskipun pangsa pasar perusahaan kecil yang mana hanya sebatas Kalimantan Utara saja. Pembeli terkonsentrasi pada produk tiang pancang beton dan jasa pemancangan sehingga pembelian yang dilakukan oleh pembeli dilakukan dalam jumlah yang banyak. Oleh karena itu, kekuatan tawar-menawar pembeli dari indikator konsentrasi pembeli dapat dikatakan tinggi.

##### **2. Switching cost pembeli terhadap perusahaan**

Produk yang dibeli atas perusahaan tertentu mengakibatkan pembeli mempertimbangkan *switching cost* terhadap biaya jasa yang ditawarkan PT Borneo Membangun dengan perusahaan konstruksi lain. Pembeli selalu kembali kepada perusahaan karena hubungan dan kualitas yang ditawarkan perusahaan memenuhi permintaan pelanggan. Hal ini dibuktikan dari kontrak kerja antara pembeli dan PT Borneo Membangun, kontrak kerja yang dibuat dijelaskan tentang permintaan spesifikasi produk yang diinginkan oleh pembeli sehingga bisa memuaskan pembeli dengan kualitas yang ditawarkan oleh perusahaan. Akan tetapi, keadaan banyaknya pesaing juga mempengaruhi keputusan pembelian oleh pembeli sehingga pembeli dihadapkan kepada *switching cost* yang sedang. Oleh karena itu, *switching cost* yang dimiliki pembeli terhadap PT Borneo Membangun saat ini sedang karena ada biaya yang keluar untuk beralih ke perusahaan lainnya seperti tidak mendapatkan potongan harga sehingga kekuatan tawar-menawar pembeli dapat dikatakan sedang.

##### **3. Informasi pembeli**

Kemudahan informasi yang didapatkan oleh pembeli menjadikan keuntungan bagi pembeli sendiri. Keuntungan PT Borneo Membangun menurut informan adalah informasi

pembeli terhadap perusahaan dapat dengan mudah didapat karena lingkup di Tarakan sangat kecil. Pembeli dapat dengan mudah mencari nama dan letak perusahaan, tetapi informasi pembeli tentang harga dan biaya yang perusahaan berikan bisa didapatkan kalau pembeli sudah berkomunikasi langsung dengan pihak dari perusahaan. Informasi pembeli tentang harga dan biaya dapat dinegosiasikan sesuai dengan kesepakatan yang terdapat di dalam kontrak kerja. Hal ini menyebabkan pembeli tidak memiliki kekuatan untuk mendapatkan harga yang lebih rendah dari harga yang ditawarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu, kekuatan tawar-menawar pembeli dari indikator informasi pembeli dapat dikatakan sedang.

#### 4. Kepekaan terhadap harga

Perusahaan akan memberikan penawaran harga seminimal mungkin terhadap pembeli yang peka terhadap harga. Pembeli cenderung tidak peka terhadap harga karena barang yang dibeli menyangkut struktur dari bangunan yang akan digunakan sehingga pembeli lebih mementingkan kualitas produk perusahaan. Berdasarkan informan penelitian ini, PT Borneo Membangun memilih menetapkan harga produk sesuai dengan harga pasar dan harga bahan baku yang dipakai. Demi mengatasi pembelian yang selektif dari pembeli, PT Borneo Membangun memberikan potongan harga seperti meniadakan biaya mobilisasi jika pembeli membeli dalam jumlah yang banyak dan lokasi pengirimannya mudah dijangkau oleh perusahaan. Oleh karena itu, kekuatan tawar-menawar pembeli dari indikator kepekaan terhadap harga dapat dikatakan rendah.

#### 5. Dampak terhadap kualitas

Kualitas produk dan layanan adalah salah satu alasan pembeli menggunakan jasa konstruksi PT Borneo Membangun. Pembeli lebih mementingkan kualitas struktur dari bangunan yang akan digunakan karena menyangkut dengan ketahanan dan keberlanjutan bangunan yang dibuat. Berdasarkan informan penelitian ini, PT Borneo Membangun sangat menjaga kualitas produk dan layanan yang diberikan demi menciptakan hubungan yang baik dengan pembeli salah satunya dengan kualitas bahan baku yang dipakai berstandar nasional. Oleh karena itu, kekuatan-tawar menawar pembeli dari indikator dampak terhadap kualitas dapat dikatakan tinggi.

#### 6. Ancaman integrasi ke hulu

Ancaman besar dapat dilakukan pembeli jika mereka melakukan integrasi sampai ke hulu lini produksi yang mana dapat menguntungkan mereka karena dapat mengetahui bahan baku yang digunakan dan mengetahui porsi keuntungan yang didapat PT Borneo Membangun di dalam industri konstruksi. Peluang untuk masuk di industri konstruksi sangat terbuka tetapi terdapat banyak hambatan yang dihadapkan kepada pembeli yang akan masuk ke dalam industri konstruksi seperti modal yang tidak sedikit, kemampuan akses terhadap bahan baku atau pemasok, dan kepemilikan tenaga ahli yang kompeten. Oleh karena itu, kekuatan tawar-menawar pembeli dari indikator ancaman integrasi ke hulu dapat dikatakan rendah.

### **Kekuatan Tawar-menawar Pemasok Pada PT Borneo Membangun**

PT Borneo Membangun memiliki tiga pemasok yang mendukung aktivitas operasionalnya yang terdiri dari dua toko

bangunan dan satu distributor semen di kota Tarakan. Berikut hasil analisis tentang indikator kekuatan tawar-menawar pemasok:

#### 1. Konsentrasi pemasok

Industri konstruksi pasti terkonsentrasi kepada pemasok yang menjual bahan baku semen. Berdasarkan informan penelitian, pemasok sangat terkonsentrasi di industri konstruksi karena pemasok PT Borneo Membangun merupakan toko bahan bangunan dan distributor semen. Terdapat 19 toko bahan bangunan di kota Tarakan yang terdaftar di konten *marketing online panpages*. Masing-masing toko bangunan menjual produk dengan merek tertentu saja, tidak ada satu toko bangunan yang menjual dua produk semen yang berbeda. Berdasarkan nota pembelian dari PT Borneo Membangun, terdapat pembelian kepada tiga pemasok yang menjual produk berbeda dengan kualitas yang berstandar nasional seperti semen Tonasa, semen Tiga Roda, dan semen Holcim. Oleh karena itu, konsentrasi pemasok terhadap PT Borneo Membangun saat ini akan membuat kekuatan tawar-menawar pemasok tinggi sehingga indikator konsentrasi pemasok dikatakan tinggi.

#### 2. Kemampuan Substitusi Pemasok

Saat *switching cost* tinggi, pemain di industri konstruksi akan mengalami kesulitan melawan pemasok karena ketergantungannya atas pemasok tertentu yang disebabkan spesifikasi produk yang berbeda. Berdasarkan informan penelitian, PT Borneo Membangun selalu mencari harga dan kualitas bahan baku yang baik dari pemasok-pemasok yang ada di kota Tarakan. Perusahaan tidak kesulitan untuk mencari pemasok karena banyak pemasok toko bahan bangunan yang berkompetisi di kota Tarakan. Banyaknya toko bangunan yang berada di kota Tarakan membuat kemudahan PT Borneo Membangun mencari pemasok yang menawarkan produk yang memiliki harga lebih murah dengan kualitas yang sama. Oleh karena itu, kekuatan tawar-menawar pemasok dari indikator kemampuan substitusi pemasok dapat dikatakan sedang.

#### 3. Ancaman Integrasi ke Depan ke Arah Industri Pembeli

Ancaman integrasi ke depan ke arah industri pembeli adalah ancaman dari pemasok yang memiliki potensi untuk memasuki industri konstruksi. Ancaman integrasi pemasok saat masuk ke industri konstruksi membuat pemasok merasa mereka memiliki sumber daya yang besar dan dapat menyediakan produk yang lebih baik juga daripada perusahaan konstruksi saat ini. Berdasarkan informan penelitian ini, pemasok yang akan melakukan integrasi ke depan ke industri konstruksi hanya membutuhkan tenaga ahli yang kompeten dan relasi dengan pembeli dari industri konstruksi. Saat ini tidak terdapat pemasok yang bermain di industri konstruksi. Pemasok-pemasok perusahaan konstruksi yang ada di kota Tarakan fokus untuk berdagang bahan baku yang dibutuhkan oleh industri konstruksi. Oleh karena itu, kekuatan tawar-menawar pemasok dari indikator ancaman integrasi ke depan ke arah industri pembeli dapat dikatakan tinggi.

#### 4. Ketergantungan Pemasok Terhadap Industri

Volume pembelian menjadi isu menarik bagi pemasok. Perusahaan selalu membeli bahan baku dalam jumlah banyak terhadap pemasok industri konstruksi terutama bahan baku semen jika perusahaan memenangkan tender untuk mengerjakan proyek pembangunan. PT Borneo Membangun

tidak tergantung tergantung dengan pemasok terhadap industri yang sekarang meskipun pemasok memegang kendali terhadap harga. Hal tersebut dikarenakan banyaknya pemasok bahan bangunan yang berada di kota Tarakan. Harga yang fluktuatif karena perubahan kurs menyebabkan pemasok harus menjual produknya dengan kompetitif sehingga membuat PT Borneo Membangun bebas untuk memilih pemasok. Pemasok tentu tergantung ke dalam industri dimana dia menjual produknya karena perusahaan selalu melakukan pembelian berulang dan pemasok merupakan toko bahan bangunan dan distributor semen untuk industri konstruksi. Oleh karena itu, kekuatan tawar-menawar pemasok dari indikator ketergantungan pemasok terhadap industri dikatakan tinggi.

### **Persaingan di Dalam Industri Pada PT Borneo Membangun**

Persaingan merupakan aspek yang memiliki dampak langsung dan kuat bagi PT Borneo Membangun khususnya. Berikut hasil analisis tentang indikator persaingan di dalam industri:

#### **1. Banyaknya pesaing**

Banyaknya pesaing akan memicu kompetisi yang ketat dalam memperebutkan posisi di dalam industri. Pesaing yang dimaksud adalah pesaing yang berada di segmen yang sama dengan perusahaan saat ini yaitu segmen menengah satu. Berdasarkan informan penelitian ini, jumlah pesaing selalu bertambah karena industri konstruksi ini memiliki peluang untuk mendapatkan profit yang besar. Hal ini didukung data dari daftar keanggotaan oleh asosiasi gabungan pelaksana konstruksi cabang kota Tarakan dari tahun 2013 hingga tahun 2015. Berdasarkan data yang ada, total perusahaan konstruksi yang berada di kota Tarakan pada tahun 2015 adalah 313 perusahaan yang terdiri dari 251 perusahaan kualifikasi kecil satu, 20 perusahaan kualifikasi kecil dua, 10 perusahaan kualifikasi kecil 3, 21 perusahaan kualifikasi menengah satu, 8 perusahaan menengah dua, dan 4 perusahaan klasifikasi besar satu. Perusahaan pesaing yang lebih unggul dalam pangsa pasar di atas PT Borneo Membangun adalah PT Harlis Tunggal Jaya Abadi, PT Sarana Indah Permai, PT Citra Megah Abadi Karya, dan PT Riandhani Jaya Abadi. Hal ini dibuktikan dengan keempat pesaing di atas sudah mengambil pasar di seluruh kota dan kabupaten yang berada di Provinsi Kalimantan Utara, sedangkan pangsa pasar dari PT Borneo Membangun tidak mencakup kabupaten Malinau. Oleh karena itu, persaingan di dalam industri dari indikator banyaknya pesaing dapat dikatakan tinggi.

#### **2. Pertumbuhan industri**

Perlambatan pertumbuhan industri konstruksi akan menambah persaingan dalam perebutan pangsa pasar. Peluang pengembangan konstruksi Indonesia diantaranya tercermin pada target pertumbuhan ekonomi Indonesia yang terus meningkat dengan signifikan, yaitu sekitar 6% pertahun yang memerlukan dukungan infrastruktur yang memadai. Konstruksi Indonesia 2014 dirancang untuk mengkonsolidasikan industri konstruksi nasional agar dapat berkontribusi secara maksimal dalam menguasai pasar konstruksi ASEAN dalam kerangka MEA 2015, yang secara tidak langsung akan mendorong pertumbuhan ekonomi nasional. Apalagi dengan potensi jumlah penduduk Indonesia saat ini sekitar 240 juta jiwa dengan pasar konstruksi sebesar lebih kurang 450 Triliun rupiah per tahun, sementara jumlah

penduduk ASEAN sekitar 600 juta jiwa dengan pasar konstruksi sebesar lebih kurang 1800 Triliun rupiah per tahun. Artinya, peluang pasar pelaku usaha Indonesia di pasar tunggal ASEAN akan menjadi lebih luas (Badan Pembinaan Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia, 2014). Hal ini didukung oleh informan yang menyatakan bahwa bahwa pertumbuhan industri konstruksi akan semakin meningkat dengan adanya proyek-proyek baru dan pesatnya pembangunan di daerah-daerah. Dari data-data yang ada maka pertumbuhan industri yang meningkat pada tahun 2015 dan adanya proyek-proyek pembangunan baru di daerah-daerah akan memicu ketatnya persaingan yang akan dialami oleh PT Borneo Membangun. Oleh karena itu, persaingan di dalam industri dari indikator pertumbuhan industri dapat dikatakan tinggi.

#### **3. Perusahaan yang memiliki biaya berbeda**

Perusahaan lain menerapkan strategi kepemimpinan biaya akan menjadi ancaman yang paling besar terhadap perusahaan. Berdasarkan informan penelitian ini, PT Borneo Membangun merupakan salah satu kompetitor yang lebih memilih kualitas daripada harga yang ditawarkan kepada pembelinya. Hal ini menjadikan PT Borneo Membangun bisa memiliki harga yang kalah kompetitif dengan pesaing karena biaya perusahaan yang mengutamakan kualitas. Biaya yang signifikan muncul pada biaya bahan baku dan tenaga ahli yang dimiliki oleh PT Borneo Membangun. PT Borneo Membangun memiliki biaya yang lebih tinggi daripada pesaing di dalam industrinya karena berfokus untuk kualitas. Hal ini dibuktikan dari pernyataan informan bahwa PT Borneo Membangun tidak menggunakan strategi kepemimpinan biaya dalam mengatasi persaingan. Oleh karena itu, persaingan di dalam industri dari indikator perusahaan yang memiliki biaya berbeda dapat dikatakan tinggi.

#### **4. Harga dan jangka waktu pembayaran yang tidak bisa diamati**

Kebijakan tentang potongan harga untuk jangka waktu pembayaran yang tertentu akan menjadikan keuntungan potensial bagi jasa konstruksi dalam bersaing dengan kompetitornya. Di dalam industri konstruksi secara umum akan melakukan perjanjian kontrak kerja terlebih dahulu yang mencantumkan harga dan jangka waktu pembayaran. Berdasarkan informan penelitian, harga dan jangka waktu pembayaran sangat bisa diamati karena setiap kegiatan pemancangan, pembangunan, dan pembelian tiang pancang beton memiliki kontrak kerja yang tertulis untuk meminimalkan resiko kerugian yang dapat terjadi. Persaingan di dalam industri akan menjadi tinggi ketika harga dan jangka waktu pembayaran bisa diamati karena dapat menimbulkan persaingan harga antar pesaing sejenis yang bermain di segmen yang sama. Oleh karena itu, persaingan di dalam industri dari indikator harga dan jangka waktu tidak bisa diamati dapat dikatakan rendah.

#### **5. Pemesanan penjualan tidak menentu**

Perusahaan bisa saja tergoda untuk menjual dengan harga lebih rendah dari kompetitor untuk mendapatkan pangsa pasar dan pesanan dalam jumlah banyak. Berdasarkan informan penelitian ini, ada pemesanan dalam jumlah banyak tetapi pemesanan tersebut tidak menentu di dalam satu tahun karena tergantung kepada proyek besar yang membutuhkan jasa dan produk perusahaan. Pemesanan yang tidak menentu ini juga

diakibatkan oleh persaingan di dalam industri yang tinggi. Dengan persaingan yang ketat akan membuat pemesanan penjualan semakin terbagi pangsa pasarnya. PT Borneo Membangun mengatasi pemesanan yang tidak menentu dengan menyesuaikan harga bahan baku yang fluktuatif, melakukan promosi, mengikuti tender online, dan memproduksi produk untuk dijadikan sebagai persediaan. Oleh karena itu, persaingan di dalam industri dari indikator pemesanan penjualan tidak menentu dapat dikatakan sedang.

6. Hambatan untuk keluar

Adanya aset khusus dan loyalitas pihak manajemen terhadap bisnis yang spesifik membuat perusahaan harus tetap berkompetisi meskipun perusahaan memperoleh imbalan hasil yang minim bahkan negatif. Aset khusus yang dimaksud adalah peralatan-peralatan khusus yang digunakan di dalam industri seperti pada industri konstruksi adalah mesin pancang. Loyalitas pihak manajemen yang dimaksud adalah pekerja tetap yang memiliki pengalaman. Berdasarkan informan penelitian, PT Borneo Membangun tidak akan keluar dari industri konstruksi ini karena modal yang dikeluarkan di industri ini sudah sangat banyak, prospek kedepannya untuk industri konstruksi masih sangat besar, dan pengalaman perusahaan di dalam industri konstruksi yang membuat keuntungan tersendiri bagi perusahaan. Hal ini didukung dengan data dana yang sudah dikeluarkan oleh PT Borneo Membangun dalam membeli aset khusus sebesar 15 miliar yang tidak termasuk tanah dan bangunan. Oleh karena itu, persaingan di dalam industri dari indikator hambatan untuk keluar dapat dikatakan tinggi.

**B. Five Forces Scorecard Pada PT Borneo Membangun**

Faktor persaingan di dalam industri dan kekuatan tawar-menawar pemasok memiliki dampak signifikan tinggi sehingga dapat mengikis profitabilitas perusahaan di dalam industri saat ini. Faktor kekuatan tawar-menawar pembeli memiliki dampak sedang terhadap profitabilitas perusahaan. Faktor ancaman pendaatang baru dan produk substitusi memiliki dampak yang rendah terhadap profitabilitas perusahaan. Berikut hasil *scorecard* lima kekuatan porter terhadap PT Borneo Membangun:

Tabel 1. Hasil *five forces scorecard* pada PT Borneo Membangun

|                                | Rendah | Sedang | Tinggi |
|--------------------------------|--------|--------|--------|
| Ancaman pendaatang baru        | v      |        |        |
| Ancaman produk substitusi      | v      |        |        |
| Kekuatan tawar-menawar pembeli |        | v      |        |
| Kekuatan tawar-menawar pemasok |        |        | v      |
| Persaingan di dalam industri   |        |        | v      |

Sumber: diolah peneliti (2015)

**C. Hasil Matriks External Factor Evaluation (EFE) Pada PT Borneo Membangun**

Daftar faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industri dibuat berdasarkan keleluasaan peneliti yang dikaitkan dengan masing-masing indikator-indikator yang terdapat pada analisis lima kekuatan Porter. Pemberian bobot dimulai dari 0 sampai dengan 0,040 yang berarti rendah di dalam *five forces*

*scorecard*, 0,041 sampai dengan 0,060 yang berarti sedang di dalam *five forces scorecard*, dan 0,061 sampai dengan 1,0 yang berarti tinggi di dalam *five forces scorecard*. Pemberian peringkat yang dilakukan adalah 4=*jawaban superior* (Sudah memaksimalkan peluang serta mengatasi ancaman), 3=*jawaban di atas rata-rata* (Memanfaatkan peluang tetapi belum maksimal serta mengatasi ancaman dan sudah mulai berhasil), 2=*jawaban rata-rata* (Mulai memanfaatkan peluang serta berupaya mengatasi ancaman tetapi belum berhasil), 1=*jawaban jelek* (Tidak memanfaatkan peluang serta tidak dapat mengatasi ancaman). Berikut adalah tabel tentang peluang dan ancaman dengan hasil penilaian terhadap matriks EFE:

Tabel 2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) Pada PT Borneo Membangun

| Faktor-faktor eksternal  | Bobot        | Peringkat | Nilai yang dibobot (B x P) |
|--|--------------|-----------|----------------------------|
| 1. Proyek pembangunan infrastruktur meningkat                              | 0,100        | 2         | 0,200                      |
| 2. Undang-undang jasa konstruksi yang membagi menjadi beberapa kualifikasi | 0,030        | 4         | 0,120                      |
| 3. Kemudahan mencari pemasok   | 0,080        | 3         | 0,240                      |
| 4. Hubungan kerjasama dengan pemasok                                       | 0,045        | 4         | 0,180                      |
| 5. <i>Switching cost</i> pembeli dalam mencari perusahaan lain tinggi      | 0,060        | 3         | 0,180                      |
| 6. Kepercayaan pembeli meningkat   | 0,090        | 4         | 0,360                      |
| 7. Modal yang dibutuhkan pendaatang baru tinggi                            | 0,035        | 2         | 0,070                      |
| <b>Ancaman</b>   |              |           |                            |
| 1. Pesaing di industri sejenis semakin meningkat                           | 0,100        | 2         | 0,200                      |
| 2. Pembeli kritis terhadap harga   | 0,040        | 3         | 0,120                      |
| 3. Persaingan harga yang kompetitif  | 0,085        | 2         | 0,170                      |
| 4. Akses informasi bagi pembeli terbuka lebar                              | 0,060        | 2         | 0,120                      |
| 5. Hambatan untuk keluar tinggi  | 0,085        | 4         | 0,340                      |
| 6. Perusahaan bergantung kepada pemasok bahan baku                         | 0,075        | 3         | 0,225                      |
| 7. Penjualan yang tidak menentu  | 0,055        | 3         | 0,165                      |
| 8. Pemerintah mempermudah peraturan masuk industri konstruksi              | 0,060        | 2         | 0,120                      |
| <b>Total</b>   | <b>1,000</b> |           | <b>2,810</b>               |

Sumber: diolah peneliti (2015)

**Peluang**

1. Peluang proyek pembangunan infrastruktur meningkat memiliki bobot 0,08 (tinggi) dan peringkat 2 (respon perusahaan rata-rata) dengan skor 0,24. Pembobotan proyek pembangunan infrastruktur meningkat dikaitkan dengan persaingan di dalam industri dari indikator pertumbuhan industri. Faktor ini memiliki respon rata-rata karena semakin banyak jumlah pembangunan maka PT Borneo Membangun bisa mendapatkan lebih banyak pembeli. Pangsa pasar

semakin luas ditambah dengan kemampuan PT Borneo Membangun dalam menangani konsumen baru yang baik.

2. Peluang diterapkannya Undang-undang jasa konstruksi yang membagi menjadi beberapa kualifikasi memiliki bobot 0,025 (sedang) dan peringkat 4 (jawaban superior) dengan skor 0,18. Pembobotan Undang-undang jasa konstruksi yang membagi menjadi beberapa kualifikasi dikaitkan dengan ancaman pendatang baru dari indikator skala ekonomi. Faktor ini memiliki respon superior karena Undang-undang ini berpengaruh membagi segmen perusahaan serta PT Borneo Membangun sudah melakukan pendaftaran kualifikasi usaha dan bermain di segmen menengah satu.

3. Peluang kemudahan mencari pemasok memiliki bobot 0,065 (tinggi) dan peringkat 3 (respon perusahaan di atas rata-rata) dengan skor 0,195. Pembobotan kemudahan mencari pemasok dikaitkan dengan kekuatan tawar-menawar pemasok dari indikator ketergantungan pemasok terhadap industri. Faktor ini memiliki respon di atas rata-rata karena PT Borneo Membangun bisa dengan mudah untuk mencari pemasok tetapi untuk saat ini PT Borneo Membangun masih membeli kebutuhan bahan baku dengan pemasok tetap yang telah menjalin hubungan baik selama ini.

4. Peluang hubungan kerjasama dengan pemasok memiliki bobot 0,045 (sedang) dan peringkat 4 (jawaban superior) dengan skor 0,18. Pembobotan hubungan kerjasama dengan pemasok dikaitkan dengan kekuatan tawar-menawar pemasok dari indikator kemampuan substitusi pemasok. Faktor ini memiliki respon superior karena PT Borneo Membangun sudah menjalin hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku sehingga bisa mendapatkan potongan pembelian dan informasi tentang harga bahan baku.

5. Peluang *switching cost* pembeli dalam mencari perusahaan lain tinggi memiliki bobot 0,05 (sedang) dan peringkat 3 (respon di atas rata-rata) dengan skor 0,15. Pembobotan *switching cost* pembeli dalam mencari perusahaan lain tinggi dikaitkan dengan kekuatan tawar-menawar pembeli dari indikator *switching cost* pembeli. Faktor ini memiliki respon di atas rata-rata karena pembeli selalu kembali pada kualitas dari PT Borneo Membangun tetapi perusahaan tidak dapat memberikan jaminan pemotongan harga.

6. Peluang kepercayaan pembeli meningkat memiliki bobot 0,75 (tinggi) dan peringkat 4 (respon superior) dengan skor 0,3. Pembobotan kepercayaan pembeli meningkat dikaitkan dengan kekuatan tawar-menawar pembeli dari indikator dampak terhadap kualitas. Faktor ini memiliki respon superior karena PT Borneo Membangun sangat menjaga kualitas produk dan layanan yang diberikan.

7. Peluang modal yang dibutuhkan pendatang baru tinggi memiliki bobot 0,03 (rendah) dan peringkat 2 (respon rata-rata) dengan skor 0,06. Pembobotan modal yang dibutuhkan pendatang baru tinggi dikaitkan dengan ancaman pendatang baru dari indikator kebutuhan modal. Kebutuhan modal yang tinggi dalam memasuki industri konstruksi akan menimbulkan kesulitan bagi pendatang baru, sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk mengembangkan bisnisnya.

#### Ancaman

1. Ancaman pesaing di industri sejenis semakin meningkat memiliki bobot 0,1 (tinggi) dan peringkat 2 (respon rata-rata) dengan skor 0,2. Pembobotan pesaing di industri sejenis semakin meningkat dikaitkan dengan persaingan di dalam

industri dari indikator banyaknya pesaing. Banyaknya pesaing merupakan ancaman terberat bagi PT Borneo Membangun karena dengan banyaknya jumlah pesaing, perusahaan harus rela berbagi pangsa pasar dan menghadapi persaingan harga. Faktor ini memiliki respon rata-rata karena PT Borneo Membangun mengatasi ancaman ini dengan mempertahankan kualitas produk dan layanan perusahaan kepada pembeli.

2. Ancaman pembeli kritis terhadap harga memiliki bobot 0,04 (rendah) dan peringkat 3 (respon di atas rata-rata) dengan skor 0,12. Pembobotan pembeli kritis terhadap harga dikaitkan dengan kekuatan tawar-menawar pembeli dari indikator kepekaan terhadap harga. Beberapa pembeli kritis terhadap harga dan selektif dalam melakukan pembelian. Akibatnya, perusahaan akan memberikan penawaran harga seminimal mungkin terhadap pembeli yang kritis terhadap harga. Faktor ini memiliki respon di atas rata-rata karena perusahaan memberikan potongan harga seperti meniadakan biaya mobilisasi jika pembeli membeli dalam jumlah yang banyak dan lokasi pengirimannya mudah dijangkau oleh perusahaan.

3. Ancaman persaingan harga yang kompetitif memiliki bobot 0,085 (tinggi) dan peringkat 2 (respon rata-rata) dengan skor 0,17. Pembobotan persaingan harga yang kompetitif dikaitkan dengan persaingan di dalam industri dari indikator perusahaan memiliki biaya yang berbeda. Faktor ini memiliki respon rata-rata karena PT Borneo Membangun lebih memilih kualitas dimana biaya yang dikeluarkan akan lebih besar sehingga harga yang ditetapkan tidak dapat dikurangi menjadi lebih kompetitif.

4. Ancaman akses informasi bagi pembeli terbuka lebar memiliki bobot 0,06 (sedang) dan peringkat 2 (respon rata-rata) dengan skor 0,12. Pembobotan akses informasi bagi pembeli terbuka lebar dikaitkan dengan ancaman pendatang baru dari indikator biaya tidak menguntungkan. Faktor ini memiliki respon rata-rata karena perusahaan tidak bisa menghalangi akses informasi pembeli dalam mencari perusahaan-perusahaan konstruksi saat ini dengan adanya kemajuan teknologi, tetapi PT Borneo Membangun juga terbantu dengan reputasinya dan pengalaman pekerjaan yang dimilikinya bisa menjadi informasi yang mendukung bagi pembeli.

5. Ancaman hambatan untuk keluar tinggi memiliki bobot 0,085 (tinggi) dan peringkat 4 (respon superior) dengan skor 0,34. Pembobotan hambatan untuk keluar tinggi dikaitkan dengan persaingan di dalam industri dari indikator hambatan untuk keluar. Faktor ini memiliki respon superior karena PT Borneo Membangun sudah memiliki kekayaan bersih yang tidak termasuk tanah dan bangunan PT Borneo Membangun pada tahun 2015 sebesar 15 miliar.

6. Ancaman perusahaan bergantung kepada pemasok bahan baku memiliki bobot 0,075 (tinggi) dan peringkat 3 (respon di atas rata-rata) dengan skor 0,225. Pembobotan perusahaan bergantung kepada pemasok bahan baku dikaitkan dengan kekuatan tawar-menawar pemasok dari indikator ketergantungan pemasok terhadap industri. Faktor ini memiliki respon di atas rata-rata karena PT Borneo Membangun tidak tergantung tergantung dengan pemasok terhadap industri yang sekarang meskipun pemasok memegang kendali terhadap harga. Hal tersebut dikarenakan banyaknya pemasok bahan bangunan yang berada di kota Tarakan.



7. Ancaman penjualan yang tidak menentu memiliki bobot 0,55 (sedang) dan peringkat 3 (respon di atas rata-rata) dengan skor 0,165. Pembobotan penjualan yang tidak menentu dikaitkan dengan persaingan di dalam industri dari indikator pemesanan penjualan tidak menentu. Faktor ini memiliki respon di atas rata-rata karena PT Borneo Membangun mengatasi pemesanan yang tidak menentu dengan menyesuaikan harga bahan baku secepatnya, mengikuti tender online, dan memproduksi produk untuk dijadikan sebagai persediaan.

8. Ancaman pemerintah mempermudah peraturan masuk industri konstruksi memiliki bobot 0,06 (sedang) dan peringkat 2 (respon rata-rata) dengan skor 0,02. Pembobotan pemerintah mempermudah peraturan masuk industri konstruksi dikaitkan dengan ancaman masuk pendatang baru dari indikator kebijakan pemerintah. Faktor ini memiliki respon rata-rata karena PT Borneo Membangun fokus bermain di segmen pasar yang sudah ditentukan yakni kualifikasi menengah satu.

Hasil evaluasi peluang dan ancaman menggunakan matriks EFE pada PT Borneo Membangun memiliki nilai total 2,81. Hal ini menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan industri berada di atas rata-rata. Artinya PT Borneo Membangun bisa memaksimalkan peluang dan mengatasi ancaman dari faktor-faktor eksternal.

#### D. Implikasi Manajerial

Hasil analisis menggunakan lima kekuatan Porter akan memperoleh faktor-faktor eksternal utama yang mempengaruhi perusahaan adalah kekuatan tawar-menawar pemasok dan persaingan di dalam industri. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, perusahaan dapat mengetahui dan mengevaluasi kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman dari indikator-indikator yang terdapat pada ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, dan persaingan di dalam industri.

Untuk mampu menyediakan produk dan layanan yang berkualitas bagi pembeli, perusahaan harus mampu untuk mengalokasikan sumber daya yang dimiliki terutama dari segi produksi, penempatan sumber daya manusia pada proyek-proyek perusahaan dan menjalin hubungan dengan pembeli. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan meminimalkan resiko dengan menjaga kualitas bahan baku, investasi meningkatkan kualitas peralatan, dan perubahan dari sisi lingkungan industri sehingga dapat bersaing di dalam industri ini. Pembelian dalam jumlah besar secara terus menerus kepada pemasok akan memberikan keuntungan tersendiri bagi perusahaan kedepannya.

Menyesuaikan kebutuhan dan keinginan pembeli dilakukan dengan adanya negosiasi dengan pembeli dan pembuatan kontrak kerja yang menetapkan klasifikasi yang diinginkan oleh pembeli. Hal ini juga dapat dilakukan untuk mengatasi ancaman produk substitusi yang terjadi pada perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini ancaman pendatang baru dan ancaman produk substitusi belum terlalu berpengaruh terhadap perusahaan. Akan tetapi, perusahaan harus melihat hal ini sebagai sebuah peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam keberlanjutan perusahaan seperti melakukan penambahan modal baru untuk meningkatkan

segmen perusahaan. Meskipun hasil skor dari matriks EFE cukup baik dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam industri, perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja ke depannya menjadi lebih baik dalam menghadapi peluang dan ancaman di dalam industri.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada PT Borneo Membangun, dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. Hasil penelitian lima kekuatan Porter pada PT Borneo Membangun adalah faktor persaingan di dalam industri tinggi, kekuatan tawar-menawar pemasok tinggi, kekuatan tawar-menawar pembeli sedang, ancaman produk substitusi rendah, dan ancaman pendatang baru rendah. Faktor persaingan di dalam industri tinggi karena pertumbuhan industri yang meningkat, jumlah pesaing yang ada semakin banyak, perusahaan memiliki biaya yang berbeda, dan hambatan keluar tinggi yang menyebabkan kondisi persaingan yang terjadi. Faktor kekuatan tawar-menawar pemasok tinggi karena konsentrasi pemasok tinggi, kemampuan pemasok melakukan integrasi ke arah depan tinggi, dan ketergantungan pemasok dengan industri tinggi. Faktor kekuatan tawar-menawar pembeli sedang karena pembeli memiliki *switching cost* sedang terhadap PT Borneo Membangun yang mengutamakan kualitas dan informasi yang didapat pembeli tidak dapat membuat pembeli dapat mengontrol harga yang ditawarkan PT Borneo Membangun. Faktor ancaman produk substitusi rendah karena produk substitusi yang ada masih belum bisa menyaingi kualitas dari perusahaan, ketersediaan produk substitusi susah ditemukan, dan kecenderungan pembeli terhadap substitusi rendah. Faktor ancaman pendatang baru rendah karena modal yang dibutuhkan besar, kebijakan pemerintah yang mengatur skala ekonomi perusahaan dan reputasi yang baik membuat pendatang baru susah untuk bisa bersaing.

2. Hasil evaluasi peluang dan ancaman menggunakan matriks EFE pada PT Borneo Membangun menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan industri berada di atas rata-rata. Artinya PT Borneo Membangun bisa memaksimalkan peluang dan mengatasi ancaman dari faktor eksternal.

### Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan, maka peneliti ingin memberikan beberapa masukan dan saran yang berguna bagi pemilik untuk dapat bertahan dan melakukan pengembangan untuk PT Borneo Membangun. Beberapa saran kepada PT Borneo Membangun, yaitu:

1. Perusahaan dapat menetapkan harga pasar yang pasti dan bersaing, sehingga kualitas produk dapat tetap diperhatikan. Menetapkan harga sesuai dengan perubahan harga bahan baku dan tidak menurunkan kualitas, namun tetap memperhatikan kebutuhan pelanggan tanpa merugikan PT Borneo Membangun. PT Borneo Membangun dapat melakukan kerjasama jangka panjang dengan pemasok.

2. Perusahaan dapat mengkalkulasi ulang investasi yang dibutuhkan untuk menambah kapasitas baru berupa alat pancang baru yang lebih modern. Memiliki alat pancang baru

yang modern akan memberi dampak positif bagi PT Borneo Membangun dalam meningkatkan layanan yang diberikan oleh perusahaan seperti mengurangi waktu kerja dan mempermudah dalam proses pengerjaan jasa konstruksi.

3. Perusahaan dapat memperkuat modal dengan cara bekerjasama dengan beberapa instansi pemerintah dapat dilakukan PT Borneo Membangun demi memperoleh modal awal dengan jumlah nominal yang lebih besar bila dibandingkan dengan perolehan modal awal dari pelanggan yang bukan merupakan instansi pemerintah. Perolehan modal awal yang relatif lebih besar akan meminimalkan hambatan dan ancaman yang mungkin terjadi dalam pekerjaan yang dilakukan oleh PT Borneo Membangun.

4. Perusahaan dapat memperluas pangsa pasar dengan memulai memasuki pasar wilayah baru. Memperluas pangsa pasar dapat dilakukan dengan melihat dahulu pesaing yang potensial bagi perusahaan di wilayah baru tersebut. Hal ini dapat juga dibantu dengan memaksimalkan relasi yang dimiliki perusahaan dengan pembeli dan pemasok.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi*. Jakarta : Mitra Wacana Media
- Antara. (2015). Industri konstruksi diproyeksi tumbuh 14,26%. Retrieved August 26, 2015, from <http://ekonomi.metrotvnews.com/read/2015/04/16/386916/industri-konstruksi-diproyeksi-tumbuh-14-26>
- Azwar, Saifudin. (2005). *Metode Penelitian*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Badan Pembinaan Konstruksi Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia. Retrieved November 25, 2015, from <http://bpkonstruksi.pu.go.id/admin/file/Buletin%20edisi%203%20outk%20web%20bp%20konstruksi.pdf>
- Berkah, Emanuel C. (2015). Ini tantangan pasar jasa konstruksi nasional. Retrieved August 28, 2015. From <http://industri.bisnis.com/read/20150419/45/424543/ini-tantangan-pasar-jasa-konstruksi-nasional>
- Besanko, D., Dranove, D., Shanley, M., Schaefer, S. (2013). *Economics of strategy* (6<sup>th</sup> ed.). Versailles : Quad Graphics
- David, Fred. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13<sup>th</sup> ed.). London : Pearson Education Limited
- Dobbs, Michael E. (2014). *Guidelines for applying Porter's five forces framework: a set of industry analysis templates*. *Competitiveness Review*, 24 (1), 32-45. Retrieved August 26, 2015, from <http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/CR-06-2013-0059>
- Elsy. (2014). Swasta garap proyek Rp 30M. Retrieved September 11, 2015, from <http://www.koran.padek.co/read/detail/13941>
- Moleong, Lexy J. 2014. *Metodologi penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung : Remaja Rosdakarya Offset.
- Nead, Nate. (2013). *Porter's Five Forces Scorecard*. Retrieved September 19, 2015 from <http://investmentbank.com/business-planning/porters-five-forces/scorecard/>
- Ommani, A.R. (2011, March). Strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT) analysis for farming system businesses management: Case of wheat farmers of Shadervan District, Shoushtar Township, Iran. *African Journal of Business Management*, 5 (22), 9448-9454. Retrieved November 27, 2015 from [http://academicjournals.org/article/article1380639652\\_Ommani.pdf](http://academicjournals.org/article/article1380639652_Ommani.pdf)
- Pearce, J., Robinson, R. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (12<sup>th</sup> ed.). Jakarta : Salemba Empat
- Perkembangan Pembangunan Provinsi Kalimantan Utara 2014. Retrieved September 2, 2015, from <http://simreg.bappenas.go.id/document/Publikasi/DokPub/05.%20Anprov%20Kalimantan%20Utara.pdf>
- Peraturan Lembaga Pengembangan Jasa Konstruksi Nasional Nomor 10 Tahun 2014 tentang registrasi usaha jasa pelaksana konstruksi. Retrieved September 7, 2015, from <http://regional.gapeksindo.co.id/regulasi/ext/perlem10-2013.pdf>
- Porter, Michael E. (2008, January). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1 (1), 1-18. Retrieved September 10, 2015 from <http://www.exed.hbs.edu/assets/documents/hbr-shape-strategy.pdf>
- Purhantara, Wahyu. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif Untuk Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian bisnis kuantitatif, kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta
- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan kombinasi (mixed methods)*. Bandung : Alfabeta