

## ANALISIS LIMA KEKUATAN PORTER UD. BUMI JAYA PERKASA

Siane Panther

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31412308@john.petra.ac.id

**Abstrak-** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan industri perdagangan besi dan baja pada UD. Bumi Jaya Perkasa dengan lima kekuatan Porter yaitu ancaman masuknya pesaing baru, ancaman produk substitusi, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok dan persaingan antar perusahaan dalam industri dengan menggunakan *five forces scorecard* serta mengevaluasi kemampuan UD. Bumi Jaya Perkasa di dalam menghadapi berbagai peluang dan ancaman dengan menggunakan matriks *External Factor Evaluation (EFE)*. Jenis penelitian yang digunakan yaitu kualitatif. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus. Data yang digunakan data primer dan sekunder. Metode pengumpulan data dengan wawancara. Teknik pemilihan narasumber dengan purposive sampling. Uji validitas dan uji reliabilitas menggunakan triangulasi sumber. Berdasarkan hasil penelitian terkait lima kekuatan Porter pada UD. Bumi Jaya Perkasa menunjukkan bahwa ancaman masuknya pendatang baru dan ancaman produk substitusi tergolong rendah, daya tawar pembeli tergolong sedang, daya tawar pemasok dan persaingan antar perusahaan dalam industri tergolong tinggi. Hasil analisis peluang dan ancaman pada UD. Bumi Jaya Perkasa menggunakan matriks EFE, didapatkan nilai total 2,724. Hal ini menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal industri berada di atas rata-rata 2,5.

**Kata Kunci-** Lima kekuatan Porter, *five forces scorecard*, matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

### I. PENDAHULUAN

Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) 2015 merupakan sebuah kesepakatan di antara negara ASEAN tentang realisasi pasar bebas di Asia Tenggara. Tujuan dibentuknya MEA untuk meningkatkan stabilitas perekonomian di kawasan ASEAN, serta diharapkan mampu mengatasi masalah-masalah di bidang ekonomi antar negara ASEAN. Dampak MEA adalah terciptanya pasar bebas di bidang permodalan, barang dan jasa, serta tenaga kerja. Dalam hal ini menyebabkan kompetisi semakin ketat.

Dengan adanya kesepakatan tentang MEA mendorong beberapa perusahaan untuk terus meningkatkan produktivitas, melakukan berbagai kegiatan guna meningkatkan kinerja bisnis dan mengkaji strategi-strategi serta manajemen perusahaan sehingga berdampak positif pada perkembangan kegiatan usaha di Indonesia. Berkembangnya kegiatan usaha

di Indonesia dapat dilihat dari hasil survei kegiatan usaha berdasarkan nilai Saldo Bersih Tertimbang (SBT) dinyatakan bahwa kegiatan usaha pada sebesar 11,90% lebih tinggi 4,83% dibandingkan triwulan I-2015. Oleh karena itu dengan adanya data ini menjelaskan bahwa adanya peningkatan nilai SBT dalam kegiatan usaha Indonesia pada triwulan II-2015 akan berdampak positif terhadap pertumbuhan perekonomian Indonesia sehingga diharapkan mampu bersaing dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA).

Berdasarkan klasifikasi nilai SBT per sektor, terjadi peningkatan nilai SBT salah satunya yaitu pada sektor perdagangan, hotel dan restoran berkontribusi sebesar 3,9% terhadap nilai Saldo Bersih Tertimbang (SBT) dengan peningkatan nilai (SBT 0.47%). Dengan adanya peningkatan kegiatan usaha pada sektor perdagangan tentunya diharapkan dapat memberikan peluang usaha untuk perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia agar dapat terus berkembang memperluas usaha serta pangsa pasar yang ada. Oleh karena itu, dibutuhkan analisis industri untuk melihat peluang dan ancaman yang ada agar suatu perusahaan dapat terus berkembang dan mencapai tujuan perusahaan.

UD. Bumi Jaya Perkasa adalah salah satu perusahaan perseorangan yang mendistribusikan dan memperdagangkan berbagai produk besi dan baja. Perusahaan ini didirikan pada tahun 2009 oleh 1 orang pemilik modal bernama Hendrik Panther. UD. Bumi Jaya Perkasa ini berlokasi di Jalan Cokroaminoto no.16, Kota Gorontalo, Pulau Sulawesi. Aktivitas bisnis yang dilakukan adalah mendistribusikan besi/baja ke berbagai toko-toko yang ada di dalam dan luar Kota Gorontalo, selain itu perusahaan melakukan penjualan langsung kepada konsumen maka perusahaan ini bergerak dalam industri perdagangan besi dan baja.

Hasil penelitian terdahulu tentang analisis industri menggunakan lima kekuatan Porter pada industri Jagung manis di Thailand yang ditulis oleh Tanakorn Rachapila, Dr. Sittha Jansirisak (2013), menunjukkan bahwa dengan menggunakan lima kekuatan Porter ditemukan hambatan-hambatan yang mempengaruhi setiap indikator dalam industri jagung manis di Thailand dan apa saja yang dapat dilakukan untuk menghadapi hambatan-hambatan tersebut. Hal tersebut juga dinyatakan pada lima penelitian terdahulu lainnya yang ditulis oleh Michael E. Dobbs (2014); James Rajasekar Mueid Al Rae (2013); A. Ronquillo, Ph.D (2012); Christopher Masinde Indiatsy, Mucheru Stephen Mwangi, Evans Nyamboga Mandere, Julius Miroga Bichanga, Gongera Enock George (2014); Rami Alrawashdeh (2012). Pada penelitian terdahulu yang ditulis oleh Jeffry Andriana Sulistiyo Eko

(2013) pada Diva Laundry menunjukkan bahwa dengan penggunaan matriks *External Factor Evaluation (EFE)*, Diva Laundry dapat melihat kekuatannya dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Berdasarkan hasil penggunaan matriks EFE pada Diva Laundry bahwa Diva Laundry masih memiliki banyak peluang yang belum dimanfaatkan dan masih ada ancaman yang dapat mengganggu kinerja perusahaan. Seluruh penelitian terdahulu tersebut adalah hasil analisis secara subyektif dari masing-masing peneliti.

Dengan demikian sangat penting untuk dilakukan analisis industri dengan lima kekuatan Porter. Dengan menggunakan analisis *Porter's Five Forces Model*, membantu perusahaan untuk mengetahui peluang apa saja yang dimiliki oleh perusahaan serta hambatan apa saja yang dapat menjadi ancaman dan kemudian dapat dilakukan beberapa hal terkait memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman untuk menghadapi keadaan di masa mendatang. Kemudian untuk mengevaluasi kemampuan UD. Bumi Jaya Perkasa dalam menghadapi peluang dan ancaman berdasarkan matriks *External Factor Evaluation (EFE)* dengan berdasarkan data yang mendukung.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan oleh penulis adalah kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek 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. (Moleong, 2007, p.6). Peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena peneliti ingin mendeskripsikan analisis industri dengan menggunakan lima kekuatan Porter pada UD. Bumi Jaya Perkasa.

Metode penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah metode studi kasus. Studi kasus adalah merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktifitas, terhadap satu atau lebih orang. Suatu kasus terikat oleh waktu dan aktifitas dan peneliti melakukan pengumpulan data secara mendetail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan. (Sugiyono, 2013, p.39). Peneliti memilih untuk menggunakan metode ini karena peneliti ingin melakukan suatu eksplorasi secara mendalam mengenai proses dan aktifitas terkait dengan lima kekuatan Porter pada UD. Bumi Jaya Perkasa.

Subyek penelitian yang diteliti adalah sebuah perusahaan yang mendistribusikan dan memperdagangkan besi dan baja yaitu UD. Bumi Jaya Perkasa. Perusahaan ini berlokasi di Jl. Cokroaminoto, no.16, Kota Gorontalo, Sulawesi. Obyek penelitian yang akan diteliti pada UD. Bumi Jaya Perkasa adalah analisis lima kekuatan Porter, yaitu persaingan antar perusahaan saingan, ancaman masuknya pendatang baru, ancaman produk substitusi, daya tawar pemasok dan daya tawar pembeli.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Data kualitatif adalah data yang berbentuk kata kalimat, gerak tubuh, ekspresi wajah, bagan, gambar dan foto. (Sugiyono, 2013, p.28). Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. (Sugiyono, 2013, p.376). Data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah hasil wawancara dengan narasumber dari sebuah perusahaan. Sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. (Sugiyono, 2013, p. 376). Data sekunder diperoleh peneliti secara tidak langsung. Sumber data sekunder peneliti didapat dari profil perusahaan, informasi dari perusahaan yang terkait dengan penelitian, dan data- data yang mendukung.

Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dan dokumen. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, tetapi juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam. (Sugiyono, 2013, p.385). Peneliti memilih teknik wawancara karena dengan maksud untuk mengetahui atau menggali informasi lebih dalam dari terwawancara dan terwawancara hanya bertugas untuk menjawab pertanyaan yang diajukan oleh pewawancara. Menurut Arikunto (2007, p.231), dokumentasi yaitu mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya. Peneliti memilih untuk melakukan studi dokumen karena untuk memperkuat bukti yang ada, melengkapi hasil penelitian dari wawancara serta menghasilkan hasil penelitian yang lebih akurat dan terpercaya.

Teknik sampling yang digunakan adalah *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data yang didasarkan dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti. (Sugiyono, 2013, p.367-368). Dalam proses penelitian ini, teknik pemilihan narasumber dengan pertimbangan tertentu adalah pihak-pihak yang memiliki informasi penting yang terkait dan yang dibutuhkan dalam penelitian.

Triangulasi dapat diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu. (Sugiyono, 2013, p. 439). Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber kemudian dideskripsikan, dikategorisasikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik dari data tersebut dan dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### A. Analisis Lima Kekuatan Porter pada UD. Bumi Jaya Perkasa

Berikut adalah hasil analisis lima kekuatan Porter pada UD. Bumi Jaya Perkasa.

### Ancaman masuknya pendatang baru

Berikut adalah hasil analisis indikator-indikator dari ancaman masuknya pendatang baru.

#### 1. Skala ekonomi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, skala ekonomi UD. Bumi Jaya Perkasa tergolong menengah karena adanya penghematan yang di dapatkan oleh perusahaan karena perusahaan melakukan pembelian dengan volume besar kepada pemasok. Perusahaan pun saat ini memiliki lokasi yang strategis, serta telah memiliki fasilitas penunjang. Dalam hal ini membuat pendatang baru sulit untuk masuk ke dalam industri perdagangan besi dan baja ini. Selain itu dalam industri perdagangan besi dan baja ini dibutuhkan modal yang cukup besar untuk melakukan pembelian kepada pemasok agar dapat menyediakan secara lengkap berbagai jenis besi dan baja. Oleh karena itu dapat dikatakan dengan skala ekonomi yang dimiliki oleh UD. Bumi Jaya Perkasa akan membuat ancaman dari pendatang baru dalam indikator skala ekonomi dikatakan rendah.

#### 2. Diferensiasi produk

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, bahwa di dalam industri perdagangan besi dan baja ini, diferensiasi produk sangat penting. Dalam industri perdagangan besi dan baja, tingkat diferensiasi produk dilihat dari besi dan bajanya yang memiliki ukuran panjang yang sesuai, ketebalan dan kualitas dari produk besi dan baja yang didistribusikan dan diperdagangkan, diferensiasi produk membangun citra dari perusahaan. Dimana perusahaan yang menjual produk dengan kualitas terbaik dan ukuran yang tebal serta panjangnya yang sesuai memiliki pengaruh terhadap aktivitas pembelian pasar. Dengan keunggulan produk yang dimiliki oleh UD. Bumi Jaya Perkasa menjadi suatu hambatan untuk para pendatang baru karena harus mencari pemasok dengan produk yang berkualitas, ukuran panjang yang sesuai dan lebih tebal karena sekarang banyak produk besi dan baja yang dijual dengan ukuran panjang yang tidak sesuai serta besi dan bajanya yang lebih tipis dengan kualitas rendah dan tidak sesuai SNI. Dalam hal ini membuat pendatang baru sulit untuk masuk ke industri perdagangan besi dan baja serta merebut pangsa pasar perusahaan karena diferensiasi produk yang dimiliki oleh UD. Bumi Jaya Perkasa dan pendatang baru yang harus mencari pemasok yang memiliki produk berkualitas tinggi. Sehingga ancaman masuknya pendatang baru dalam indikator diferensiasi produk dapat dikatakan rendah.

#### 3. Kebutuhan modal

Untuk masuk ke dalam industri perdagangan besi dan baja ini dibutuhkan modal yang cukup besar tidak hanya harus menyediakan berbagai jenis besi dan baja secara lengkap namun harus memiliki fasilitas-fasilitas penunjang seperti mobil transportasi untuk mengantarkan besi dan baja ke tempat konsumen agar usaha dapat lebih maju dan berkembang serta menjaga hubungan dengan pelanggan, selain itu dibutuhkan modal untuk tempat usaha oleh karena itu kebutuhan modal untuk pendatang baru dapat dikatakan besar. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, dalam membangun usaha dalam industri perdagangan besi dan baja ini dibutuhkan modal yang besar yaitu sekitar 2 miliar hingga 10 miliar. Selain itu akses untuk mendapatkan

modal pun sulit, karena jika bukan dari modal sendiri maka pengusaha harus berhubungan dengan bank untuk meminjam uang yang dijadikan sebagai modal. Kebutuhan modal ini menjadikan hambatan yang cukup tinggi bagi para pendatang baru. Sehingga ancaman pendatang baru dalam indikator kebutuhan modal tergolong rendah karena dibutuhkannya modal yang besar serta akses untuk mendapatkan modal pun yang cukup sulit.

#### 4. Akses ke saluran distribusi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan dikatakan bahwa akses perusahaan ke saluran distribusi yaitu dengan menggunakan sales, selama ini *sales* yang dimiliki oleh perusahaan melakukan tugasnya dengan baik. Namun pendatang baru pun dapat melakukan akses ke saluran distribusi dengan menggunakan *sales*. Di dalam mendistribusikan suatu produk semua perusahaan menggunakan satu-satunya akses yaitu dengan menggunakan tenaga kerja *sales*. Jika tenaga *sales* berprestasi di dalam memasarkan produk maka menjadi sebuah keuntungan untuk pendatang baru. Kesamaan penggunaan tenaga kerja *sales* di dalam memasarkan produk antara perusahaan dan pendatang baru menyebabkan ancaman masuknya pendatang baru tergolong tinggi.

#### 5. Keunggulan biaya

Keunggulan biaya dapat menjadi suatu keuntungan untuk perusahaan di dalam industri perdagangan besi dan baja. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, keunggulan biaya sangat berpengaruh penting dalam keberlangsungan usaha UD. Bumi Jaya Perkasa di dalam industri perdagangan besi dan baja. Keunggulan biaya dalam hal ini yaitu terkait lokasi, teknologi dan pengalaman antara perusahaan dan pendatang baru. Saat ini UD. Bumi Jaya Perkasa memiliki lokasi usaha yang strategis dan mudah dijangkau oleh pembeli karena berada di pusat kota Gorontalo, tentunya hal tersebut menjadi keunggulan bagi UD. Bumi Jaya Perkasa dalam lokasi. Oleh karena itu keunggulan lokasi yang dimiliki oleh UD. Bumi Jaya Perkasa menjadi hambatan tersendiri untuk pendatang baru karena harus mencari lokasi usaha yang strategis agar dapat bersaing dengan UD. Bumi Jaya Perkasa atau perusahaan lain. Teknologi yang semakin canggih akan mempermudah pendatang baru untuk dapat mengetahui informasi terkait pemasok dalam industri ini. Selain itu melalui teknologi, pendatang baru pun dapat mengetahui perkembangan pasar serta informasi-informasi yang dibutuhkan oleh pendatang baru terkait harga. Kesamaan akses teknologi yang dapat dilakukan oleh pendatang baru dengan UD. Bumi Jaya Perkasa menjadi sebuah peluang untuk pendatang baru masuk ke dalam industri. Berdasarkan informasi dari pihak perusahaan, UD. Bumi Jaya Perkasa memiliki keunggulan pengalaman dalam menghadapi pembeli dan merespon berbagai perubahan kondisi dalam usaha di industri perdagangan besi dan baja ini. Dengan adanya keunggulan-keunggulan tersebut dapat menekan biaya-biaya yang tidak diperlukan oleh UD. Bumi Jaya Perkasa dan menjadi keuntungan untuk perusahaan saat ini namun mengingat kemudahan pendatang baru untuk mengakses informasi menjadikan ancaman masuknya pendatang baru dalam indikator keunggulan biaya tergolong sedang.

#### 6. Kebijakan pemerintah

Dalam industri perdagangan besi dan baja ini, pendatang baru tidak mengalami kesulitan di dalam peraturan pemerintah. Hal tersebut di dukung dengan hasil wawancara oleh pihak perusahaan dimana pendatang baru hanya perlu mengurus WDP (Wajib Daftar Perusahaan) yang di atur dalam UU Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan. Tujuan dan sifat dari Undang-undang ini dituangkan dalam bab II pasal 2 dimana peraturan tersebut bertujuan mencatat bahan-bahan keterangan yang dibuat secara benar dari suatu perusahaan dan merupakan sumber informasi resmi untuk semua pihak yang berkepentingan mengenai identitas, data, serta keterangan lainnya tentang perusahaan yang tercantum dalam daftar Perusahaan dalam rangka menjamin kepastian berusaha (Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 1982). Selain WDP, terdapat SIUP (Surat Izin Usaha Perdagangan) yang diatur dalam Keputusan Menperindag Nomor 289/MPP/Kep/10/2001, tentang Ketentuan Standar Pemberian Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP). Pada bab II pasal 2 ayat (1) dijelaskan bahwa setiap perusahaan yang melakukan kegiatan Usaha Perdagangan wajib memperoleh Surat Izin Usaha Perdagangan (Kementerian Perdagangan Republik Indonesia, 2001). Dilihat dari kemudahan pengurusan peraturan pemerintah untuk masuk ke dalam industri perdagangan besi dan baja ini dapat dikatakan bahwa ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergolong tinggi.

### Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi merupakan ancaman bagi perusahaan ketika konsumen menghadapi biaya perpindahan sedikit dan harga produk substitusi lebih rendah dengan kualitas dan kinerja yang sama ataupun lebih baik. Dalam industri perdagangan besi dan baja, ancaman produk substitusi besi dan bajanya dapat disimpulkan rendah karena tidak ada produk substitusi untuk besi dan baja. Dengan tidak adanya produk substitusi dari besi dan baja menjadikan hal ini sebagai keunggulan untuk para pengusaha yang berada dalam industri ini, karena para pengusaha tidak perlu takut dengan produk substitusi dan tidak khawatir terhadap perebutan pangsa pasar serta menurunnya tingkat pendapatan. Besi dan baja tidak memiliki produk substitusi karena besi dan baja merupakan suatu produk yang tidak dapat digantikan dari jenis kandungan unsurnya, besi dan baja memiliki komponen yang kuat. Besi baja dinilai memiliki kekuatan yang sangat baik dan sering digunakan sebagai penopang konstruksi – konstruksi dari proyek – proyek bangunan, pembuatan jembatan, pembuatan tiang lampu lalu lintas dan lain sebagainya. Karena dalam industri ini tidak memiliki produk penggantinya maka 3 indikator terkait ancaman produk substitusi yaitu kinerja harga produk pengganti, ketersediaan produk, kecenderungan pembeli ke produk pengganti disimpulkan rendah.

### Daya Tawar Pembeli

Berikut adalah hasil analisis indikator-indikator dari daya tawar pembeli.

#### 1. Konsentrasi pembeli

Dalam industri perdagangan besi dan baja, pendapatan sebuah perusahaan tergantung pada pembelian yang dilakukan oleh pembeli. Dan jika pembeli membeli dalam jumlah yang besar, pembeli memiliki kekuatan untuk menurunkan harga.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, pembeli dalam industri perdagangan besi dan baja ini berasal dari semua kalangan baik pemerintah, masyarakat dan pengusaha. Selama ini pembeli membeli dalam jumlah yang bervariasi sesuai dengan kebutuhan terkadang banyak dan sedikit. Walaupun bervariasi namun permintaan terus ada dilihat dari data penjualan dari perusahaan. Dalam hal ini tingkat konsentrasi pembeli di dalam daya tawar pembeli tergolong sedang karena jumlah pembeliannya tidak selalu dalam jumlah yang besar melainkan sesuai kebutuhan.

#### 2. Kepekaan harga

Pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, pembeli peka karena para pembeli selalu mencari harga yang termurah namun ada pun pembeli yang melihat kualitas besi dan baja. Sebagai suatu cara untuk menjaga hubungan baik dengan pelanggan maka perusahaan memberikan potongan harga/diskon sebesar 2,5% untuk setiap pembelian dalam jumlah besar. Sehingga pembeli tidak perlu mengkhawatirkan pengeluaran biaya, pembeli pun sudah mengetahui bahwa harga dari produk besi dan baja yang dijual tergolong murah. Namun walaupun seperti itu, adapun pembeli yang masih melakukan negosiasi harga guna untuk menekan biaya, perusahaan berusaha mempertimbangkan apakah harga dapat dikurangi atau tidak. Maka dari itu, indikator kepekaan harga dalam daya tawar pembeli sedang karena walaupun pembeli peka terhadap harga namun selama ini perusahaan dapat mengatasinya dengan baik.

#### 3. Produk standar

Produk standar atau tidak terdiferensiasi dapat menjadi ancaman karena pembeli dapat dengan mudah berpindah. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, dalam industri perdagangan besi dan baja, tingkat diferensiasi besi dan bajanya dilihat dari kualitasnya serta ukuran besi dan bajanya yang lebih tebal dan lebih panjang. UD. Bumi Jaya Perkasa memperdagangkan produk yang terdiferensiasi. Diferensiasi produk penting bagi para pembeli karena pembeli mencari besi dan baja dengan kualitas terbaik. Oleh karena itu indikator produk standar dalam daya tawar pembeli dapat dikatakan tergolong rendah karena produk yang dijual perusahaan adalah produk yang terdiferensiasi.

#### 4. *Switching cost*

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, pembeli dapat berganti penjual jika harga yang ditawarkan oleh pesaing lainnya lebih murah dari harga yang ditawarkan oleh UD. Bumi Jaya Perkasa. Namun pembeli lebih memilih membeli produk besi dan baja di perusahaan karena perusahaan memberikan pelayanan yang baik dan memuaskan, harga yang murah, kualitas tinggi, ukuran lebih tebal dan panjang, fasilitas antar ke tempat tujuan serta pembeli diperbolehkan untuk melakukan cicilan jika membeli dalam jumlah besar. Hal ini akan menjadi suatu pertimbangan khusus di dalam keputusan pembeli ketika beralih ke penjual lain karena dihadapkan pada biaya yang besar. Namun adanya perusahaan lain yang menawarkan harga yang lebih murah serta beberapa fasilitas lain yang diberikan akan mempengaruhi keputusan dari pembeli. Oleh karena itu

indikator *switching cost* dalam daya tawar pembeli dapat dikategorikan sedang.

#### 5. Ancaman integrasi balik

Pembeli akan menjadi ancaman ketika para pembeli melakukan integrasi balik atau masuk ke dalam industri dimana perusahaan berada, hal ini akan menjadikan pembeli mengetahui harga pokok dari produk serta keuntungan yang bisa didapatkan oleh perusahaan. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, dalam industri perdagangan besi dan baja ini, ancaman untuk melakukan integrasi balik bisa terjadi selama peluang masih ada serta kemampuan dari pembeli itu sendiri. Namun mengingat besarnya modal yang diperlukan untuk membuka usaha ini menjadi hambatan tersendiri untuk pembeli dalam melakukan ancaman integrasi balik. Selain itu pembeli harus memiliki lokasi yang strategis agar dapat bersaing dengan pemain lama, akses ke pemasok yang memiliki kualitas tinggi serta berbagai keperluan untuk menunjang keberlangsungan perusahaannya. Oleh karena itu indikator ancaman integrasi balik dalam daya tawar pembeli dikatakan rendah.

#### 6. Informasi lengkap

Pembeli dengan informasi yang lengkap terkait produk terutama harga, akan menjadikan pembeli memiliki keuntungan serta kekuatan di dalam tawar menawar dengan perusahaan. Menurut informasi dari pihak perusahaan, dalam industri perdagangan ini para pembeli dapat dengan mudah mendapatkan informasi terutama pada harga besi dan baja karena para pembeli melakukan transaksi secara langsung dan menanyakan harga besi dan baja maka secara langsung pembeli akan dapat dengan mudah mendapatkan informasi terkait berbagai jenis besi dan baja. Sehingga ketika para pembeli akan melakukan transaksi untuk kesekian kalinya para pembeli sudah mengetahui berbagai harga produk besi dan baja yang dijual oleh perusahaan. Namun walaupun pembeli mengetahui harga produk dari perusahaan, perusahaan berusaha menghadapinya dengan melakukan negosiasi hingga mendapat kesepakatan harga yang pas untuk kedua belah pihak, jadi perusahaan tidak secara langsung untuk mengikuti harga yang diajukan oleh para pembeli. Dalam indikator informasi lengkap dalam daya tawar pembeli dikatakan sedang.

#### Daya Tawar Pemasok

Berikut adalah hasil analisis dari keempat indikator tersebut.

##### 1. Konsentrasi pemasok

Di dalam industri perdagangan besi dan baja ini, perusahaan akan terkonsentrasi terhadap pemasok-pemasok yang menghasilkan produk besi dan baja. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan bahwa selama ini UD. Bumi Jaya Perkasa memiliki 4 pemasok tetap antara lain Sulinda, Naga Jaya, Indo Karya dan Timur Jaya. Dengan sedikitnya pemasok yang dijadikan pemasok oleh perusahaan akan menjadi keuntungan untuk para pemasok.

Berdasarkan data yang didapatkan dari Direktori Industri Manufaktur 2015, terdapat 179 perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur logam dasar besi dan baja. Daftar 179 perusahaan tersebut dilampirkan pada lampiran 7. Berdasarkan data-data dari Direktorat industri manufaktur terkait perusahaan yang bergerak dalam industri manufaktur logam dasar besi dan baja, perusahaan-perusahaan tersebut

dapat dijadikan pemasok oleh UD. Bumi Jaya Perkasa atau industri perdagangan besi dan baja. Namun semua tergantung dari kemampuan perusahaan di dalam mengakses dan memilih pemasok karena mengingat kualitas produk yang dihasilkan serta lokasi dari para pemasok serta biaya-biaya yang harus dikeluarkan ketika memilih pemasok-pemasok tersebut antara lain transportasinya. Oleh karena itu konsentrasi pemasok dalam daya tawar pemasok dapat dikatakan tinggi karena sekarang UD. Bumi Jaya Perkasa hanya memiliki 4 pemasok tetap.

##### 2. *Switching cost*

Jika biaya beralih pemasok besar dalam industri perdagangan besi dan baja ini maka hal itu dapat menjadi kekuatan dan keuntungan bagi para pemasok. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, UD. Bumi Jaya Perkasa dapat beralih pemasok karena tidak terikat dimana tidak ada kontrak kerja dengan pemasok selain itu sudah banyak perusahaan-perusahaan dalam industri manufaktur besi dan baja yang dapat dijadikan pemasok oleh UD. Bumi Jaya Perkasa. Namun mungkin biaya beralih yang dihadapi perusahaan tergolong sedang karena harga yang diberikan pemasok kepada pemasok selama ini tergolong murah, pelayanan pemasok yang selama ini memuaskan, dapat dilakukannya pembayaran mundur selain itu biaya transportasi yang mungkin timbul jika perusahaan berganti pemasok menjadi suatu hal yang perlu dipertimbangkan. Oleh karena itu indikator *switching cost* dalam daya tawar pemasok sedang.

##### 3. Produk pemasok penting bagi bisnis perusahaan

Produk pemasok merupakan *input* yang penting bagi bisnis perusahaan, hal ini akan menjadi kekuatan yang kuat untuk pemasok. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, dalam industri perdagangan besi dan baja, produk dari pemasok sangat penting bagi perusahaan karena produk utama yang dijual oleh perusahaan adalah produk dari para pemasok yaitu besi dan baja. Jika tidak ada produk pemasok maka UD. Bumi Jaya Perkasa tidak akan berjalan. Serta harga yang ditawarkan oleh para pemasok merupakan harga yang cocok dengan perusahaan. Oleh karena itu indikator produk pemasok penting bagi perusahaan dikatakan tinggi karena produk pemasok menentukan keberlangsungan bisnis UD. Bumi Jaya Perkasa.

##### 4. Ancaman integrasi ke depan

Pemasok dapat menjadi ancaman ketika para pemasok dapat melakukan integrasi ke depan atau menjadi pesaing ke dalam industri perdagangan besi dan baja itu sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, para pemasok dapat menjadi ancaman untuk melakukan integrasi ke depan, namun untuk daerah Gorontalo dapat dikatakan sulit karena aksesnya ke daerah Gorontalo yang cukup jauh. Selain itu para pemasok saat ini fokus untuk melakukan penjualan untuk para distributornya dalam penjualan dengan jumlah yang besar, tidak secara terbuka melayani pembelian dalam jumlah pembelian yang kecil. Oleh karena itu indikator ancaman integrasi ke depan dalam daya tawar pemasok dikatakan rendah.

#### Persaingan antar perusahaan dalam industri

Berikut adalah hasil analisis persaingan antar perusahaan dalam industri.

### 1. Jumlah pesaing

Ketika dalam suatu industri memiliki pesaing yang cukup banyak sehingga harus adanya perebutan pasar dan akan menentukan posisi perusahaan di dalam industri. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, tingkat persaingan di dalam industri perdagangan besi dan baja cukup ketat karena di daerah yang kecil seperti kota Gorontalo pun jumlah pesaingnya cukup banyak. Berikut adalah pesaing dari UD. Bumi Jaya Perkasa dalam industri besi dan baja di Kota Gorontalo yaitu Toko Aneka Ragam, Sumber Bangunan, Subur Jaya, UD. Sukses, Menara Berkat, Bima, Bangunan Jaya, Logam Jaya, Mitra Baja, Karya Agung. Berdasarkan data pesaing tersebut, bahwa dengan cukup banyaknya pesaing di daerah Gorontalo dimana kota Gorontalo merupakan kota kecil, mencerminkan bahwa tingkat persaingan di industri perdagangan besi dan baja ini cukup besar. Dengan adanya persaingan cukup ketat dan kondisi persaingan yang besar menyebabkan pendapatan dari perusahaan menurun karena ada beberapa pesaing pun yang memiliki harga lebih murah dari harga perusahaan. Oleh karena itu indikator jumlah pesaing dalam persaingan antar perusahaan dalam industri dikatakan tinggi.

### 2. Pertumbuhan industri

Industri dalam keadaan stagnan atau sedang turun. Perusahaan tidak bisa dengan mudah meningkatkan outputnya tanpa mencuri dari pesaing. Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik tentang pertumbuhan industri logam dasar besi dan baja, bahwa subsektor industri logam dasar besi dan baja Indonesia mulai konsisten mengalami pertumbuhan relatif fluktuatif dan secara rata-rata berkontribusi negatif dengan rata-rata  $-0,01\%$ , namun periode 2010-2013 tumbuh dan berkontribusi positif terhadap perkonomian dengan kontribusi rata-rata  $0,02\%$ . Pada tahun 2013, industri tersebut mengalami pertumbuhan sebesar  $6,93\%$ , lebih tinggi dari tahun sebelumnya ( $5,86\%$ ). Dengan adanya pertumbuhan industri besi dan baja itu sendiri yang meningkat, maka secara langsung mencerminkan pertumbuhan industri perdagangannya yang meningkat. Hal ini didukung oleh hasil wawancara dengan pihak perusahaan bahwa tingkat pertumbuhan industri perdagangan besi dan baja selama ini baik dan meningkat. Tingkat permintaan produk selama ini tinggi apalagi Gorontalo dalam proses pembangunan namun permintaan pun bergantung pada perekonomian karena pelemahan rupiah. Oleh karena itu, tingkat pertumbuhan industri dalam persaingan antar perusahaan dalam industri dikatakan tinggi.

### 3. Biaya berbeda

Dengan adanya perusahaan yang memiliki biaya rendah, memaksa pesaingnya untuk menurunkan harga. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, bahwa UD. Bumi Jaya Perkasa merupakan salah satu kompetitor yang cukup kuat karena harga yang ditawarkan kepada pembeli adalah harga yang kompetitif, murah dan ekonomis produk serta berkualitas tinggi. Biaya berbeda ini ditimbulkan dari harga produk perusahaan yang murah ini tidak jauh kaitannya dengan pembelian dengan pemasok terkait negosiasi harga, biaya transportasi barang dari tempat pemasok hingga ke tempat perusahaan. Dalam hal ini UD. Bumi Jaya Perkasa menjadi pesaing berat dan cukup kuat di antara pesaing-

pesaingnya. Oleh karena itu, biaya berbeda dalam persaingan antar perusahaan dalam industri dikatakan tinggi.

### 4. Harga dan situasi penjualan tidak dapat diteliti/ harga tidak dapat disesuaikan dengan cepat

Kecepatan perusahaan dalam merespon harga pasar sebelum pesaingnya dapat mempengaruhi tingkat pendapatan perusahaan. Di dalam industri perdagangan, semua perusahaan harus bisa mengawasi dan mengontrol perubahan harga agar tidak mengalami kerugian baik dari pendapatan dan pangsa pasar. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan bahwa selama ini perusahaan selalu dengan cepat merespon dan mencari tahu perubahan-perubahan harga agar perusahaan tidak mendapatkan kerugian dan tidak ketinggalan dalam persaingan. Proses dalam mencari informasi dapat diketahui dari pihak pemasok. Oleh karena itu, indikator kecepatan menyesuaikan harga dalam persaingan antar perusahaan dalam industri tergolong rendah.

### 5. Pemesanan penjualan tidak menentu

Sebuah perusahaan mungkin tergoda untuk menjual dengan harga yang lebih rendah dari pesaing untuk mengamankan pesanan yang besar. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, bahwa terdapat pemesanan penjualan dalam jumlah banyak namun hal tersebut tidak menentu, karena kadang pembeli melakukan pemesanan penjualan dalam jumlah banyak dan adapun dalam jumlah yang sedikit. Adapun para pembeli yang melakukan pemesanan besi dan baja ketika stok besi dan baja yang diperlukan sedang kosong. Perusahaan mencatat pemesanan produk besi dan baja dengan syarat pembeli harus memberikan uang muka atau DP terlebih dahulu. Oleh karena itu, indikator pemesanan penjualan tidak menentu dalam persaingan antar perusahaan dalam industri dikatakan sedang.

### 6. Hambatan untuk keluar

Hambatan keluar yang tinggi membuat perusahaan tetap bersaing dengan kompetitor di dalam suatu industri walaupun tingkat pengembalian perusahaan tersebut rendah. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, bahwa perusahaan memiliki hambatan untuk keluar dari industri perdagangan ini tinggi karena modal yang telah dikeluarkan untuk membangun usaha saat ini sudah banyak baik dari pembelian produk hingga pada pembangunan lokasi usaha. Pengalaman yang dimiliki oleh perusahaan dalam industri perdagangan besi dan baja ini menjadi sebuah keuntungan bagi perusahaan. Situasi penjualan selama ini pun baik dan sekarang banyak pembangunan di kota Gorontalo, selain itu perusahaan sudah memiliki banyak pelanggan. Oleh karena itu, indikator hambatan untuk keluar dalam persaingan antar perusahaan di dalam industri dikatakan tinggi.

## B. Hasil *Five Forces Scorecard* pada UD. Bumi Jaya Perkasa

Berdasarkan hasil analisis di dalam *five forces scorecard* tersebut disimpulkan bahwa faktor yang paling tinggi dan berpengaruh dalam menurunkan profitabilitas perusahaan adalah persaingan antar perusahaan dalam industri dan daya tawar pemasok. Faktor daya tawar pembeli memiliki pengaruh dan dampak yang sedang terhadap profitabilitas perusahaan. Faktor ancaman masuknya pendatang baru dan ancaman produk substitusi memiliki pengaruh dan dampak yang rendah

terhadap profitabilitas perusahaan. Faktor ancaman masuknya pendatang baru rendah karena skala ekonomi rendah, diferensiasi produk rendah dan kebutuhan modal yang besar menjadi hambatan untuk pendatang baru sehingga kekuatan pendatang baru rendah.

Berikut hasil *five forces scorecard* terhadap UD. Bumi Jaya Perkasa yang dicantumkan pada tabel 2 sebagai berikut.

Tabel 2. Hasil *five forces scorecard* pada UD. Bumi Jaya Perkasa

Faktor	Rendah	Sedang	Tinggi
Ancaman masuknya pesaing baru	✓		
Ancaman produk substitusi	✓		
Daya tawar pembeli		✓	
Daya tawar pemasok			✓
Persaingan antar perusahaan dalam industry			✓

Sumber : diolah oleh peneliti (2015)

### C. Hasil Matriks *External Factor Evaluation (EFE)* pada UD. Bumi Jaya Perkasa

Faktor-faktor eksternal yang terdapat dalam daftar peluang dan ancaman pada matriks *External Factor Evaluation (EFE)* dibuat berdasarkan keadaan perusahaan dan industri serta penilaian subyektif dan data primer maupun sekunder dalam proses penelitian yang terkait dengan indikator-indikator yang ada pada analisis lima kekuatan Porter dan *scorecard*. Pemberian bobot pada setiap faktor dari 0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) yaitu 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*. Kemudian tentukan peringkat 1 sampai 4 pada setiap *key external factor* untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor ini, dengan catatan 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).

Tabel 3. *External Factor Evaluation (EFE)*

No	Faktor-faktor eksternal	Bobot (B)	Peringkat nilai (P)	Nilai yang dibobot (B x P)
	• Peluang			
1	Banyaknya pemasok besi dan baja	0,100	2	0,200
2	Adanya <i>Switching cost</i> pembeli untuk beralih perusahaan	0,060	3	0,180
3	Hubungan yang baik dengan pemasok	0,055	3	0,165
4	Tingginya kebutuhan modal	0,045	3	0,135

	pendatang baru			
5	Tidak ada kontrak kerja dengan pemasok	0,041	2	0,082
6	Banyaknya pembangunan di daerah Gorontalo	0,095	3	0,285
7	Meningkatnya pertumbuhan industri	0,095	3	0,285
8	Tidak ada produk substitusi besi dan baja	0,070	4	0,280
	• Ancaman			
1	Banyaknya pesaing di industri perdagangan besi dan baja	0,095	3	0,285
2	Harga yang cukup kompetitif	0,080	3	0,240
3	Kemudahan mendapatkan informasi oleh pembeli	0,020	2	0,040
4	Hambatan keluar tinggi	0,055	2	0,110
5	Mudahnya kebijakan pemerintah untuk pendatang baru	0,055	3	0,165
6	Ketergantungan perusahaan pada produk pemasok	0,095	2	0,190
7	Integrasi balik oleh pembeli	0,041	2	0,082
	<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,724</b>

Sumber : diolah oleh peneliti (2015)

#### Peluang

1. Peluang banyaknya pemasok besi dan baja memiliki bobot 0,100 (sangat penting) dan peringkat 2 (jawaban rata-rata) dengan skor 0,200. Pembobotan banyaknya pemasok besi dan baja ini dikaitkan dengan daya tawar pemasok, peneliti memberikan bobot sebesar 0,100 karena perusahaan saat ini dapat berganti pemasok atau menambah pemasok dengan banyaknya perusahaan-perusahaan yang ada dalam industri manufaktur besi dan baja yang dapat dijadikan pemasok oleh UD. Bumi Jaya Perkasa. Peneliti memberikan peringkat 3 karena sekarang UD. Bumi Jaya Perkasa menambah 1 perusahaan yang dijadikan pemasok untuk jenis besi dan baja tertentu namun belum dijadikan sebagai pemasok tetap. Perusahaan merasa cocok dengan 4 pemasok tetap yang sekarang dalam perusahaan, baik dari segi harga dan pelayanan seperti diperbolehkan pembayaran mundur yang diberikan kepada perusahaan. Sekarang UD. Bumi Jaya Perkasa menambah 1 perusahaan yang dijadikan pemasok untuk jenis besi dan baja tertentu namun belum dijadikan sebagai pemasok tetap.
2. Peluang adanya *switching cost* pembeli untuk beralih perusahaan memiliki bobot 0,060 (penting) dan peringkat 3 (respon perusahaan di atas rata-rata) dengan skor 0,180. Pembobotan *switching cost* pembeli untuk beralih perusahaan dikaitkan dengan indikator *switching cost* yang dihadapi pembeli pada faktor daya tawar pembeli dan diberikan bobot 0,59 karena dengan adanya *switching cost* yang dihadapi pembeli untuk beralih atau berpindah

perusahaan lain menjadi suatu pertimbangan yang besar. Faktor ini memiliki peringkat 3 (respon di atas rata-rata) karena perusahaan memberikan harga yang murah, pelayanan UD. Bumi Jaya Perkasa yang sangat memuaskan serta memiliki dan memberikan kualitas besi dan baja terbaik.

3. Peluang hubungan yang baik dengan pemasok memiliki bobot 0,055 (penting) dan peringkat 3 (respon diatas rata-rata) dengan skor 0,165. Pembobotan hubungan baik dengan pemasok dikaitkan faktor daya tawar pemasok dan diberikan bobot 0,055 karena dengan adanya hubungan yang baik dengan pemasok akan memberikan dampak positif terhadap kelangsungan bisnis perusahaan. Diberikan peringkat 3 (respon diatas rata-rata) karena dari hubungan yang baik dengan pemasok tersebut pemasok memberikan kelonggaran kepada perusahaan terkait waktu pembayaran, respon pemasok terhadap perusahaan selama ini pun baik. Perusahaan pun selama ini bersikap baik dengan pemasok dimana selalu memberikan konfirmasi terkait pembayaran.
4. Peluang tingginya kebutuhan modal untuk pendatang baru memiliki bobot 0,045 (penting) dan peringkat 3 (respon diatas rata-rata) dengan skor 0,135. Pembobotan tingginya kebutuhan modal untuk pendatang baru dikaitkan dengan indikator kebutuhan modal pada faktor ancaman masuknya pendatang baru dan diberikan bobot 0,045 karena dengan banyaknya modal yang dibutuhkan oleh pendatang baru untuk masuk dalam industri perdagangan besi dan baja ini menjadikan hambatan tersendiri bagi pendatang baru. Pemberian peringkat 2 (respon rata-rata) karena perusahaan sudah masuk terlebih dahulu ke dalam industri dan ketika pendatang baru masuk maka perusahaan sudah memiliki posisi yang kuat.
5. Peluang tidak ada kontrak kerja dengan pemasok memiliki bobot 0,041 (penting) dan peringkat 2 (jawaban rata-rata) dengan skor 0,082. Pembobotan tidak ada kontrak kerja dengan pemasok dikaitkan dengan faktor daya tawar pemasok dan pemberian bobot 0,041 karena dengan tidak adanya kontrak kerja dengan pemasok, maka UD. Bumi Jaya Perkasa dapat dengan mudah untuk beralih ke pemasok lain atau membagi pembelian ke beberapa pemasok dengan tujuan perusahaan mencari keuntungan yang bisa di dapat dari lebih banyaknya pemasok sehingga ketika perusahaan ingin membeli jenis besi dan baja, perusahaan tidak tergantung hanya pada 1 pemasok saja. Pemberian peringkat 2 karena sekarang pemasok yang dimiliki UD. Bumi Jaya Perkasa yaitu ada 4 pemasok tetap dan perusahaan baru menambah 1 pemasok baru tetapi belum menjadi pemasok tetap.
6. Peluang banyaknya pembangunan di daerah Gorontalo memiliki bobot 0,095 (sangat penting) dan peringkat 3 (jawaban diatas rata-rata) dengan skor 0,285. Pembobotan banyaknya pembangunan di daerah Gorontalo dikaitkan dengan indikator tingkat pertumbuhan industri pada persaingan antar perusahaan dalam industri dan pemberian bobot 0,065 karena dengan banyak pembangunan di kota Gorontalo akan berdampak positif pada pendapatan perusahaan, akan banyak kontraktor-kontraktor serta masyarakat yang mencari besi dan baja yang diperlukan dalam pembangunan. Pemberian peringkat 3 (respon diatas

rata-rata) karena perusahaan memberikan pelayanan yang memuaskan dan menjalin hubungan yang baik dengan para pembeli dan pelanggan.

7. Peluang meningkatnya pertumbuhan industri memiliki bobot 0,095 (sangat penting) dan peringkat 3 (jawaban di atas rata-rata) dengan skor 0,285. Pembobotan meningkatnya pertumbuhan industri berkaitan dengan indikator pertumbuhan industri pada faktor persaingan antar perusahaan dalam industri dan memiliki bobot 0,065 karena dengan meningkatnya pertumbuhan industri baik industri manufaktur dan industri perdagangannya memberikan pengaruh positif terhadap perekonomian negara Indonesia serta diharapkan Indonesia dapat bersaing dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN 2015. Pemberian peringkat 3 karena perusahaan telah melakukan pelayanan secara memuaskan, memperluas pangsa pasar dan mengembangkan usahanya.
8. Peluang tidak ada produk substitusi besi dan baja memiliki bobot 0,070 (sangat penting) dan peringkat 4 (jawaban superior) dengan skor 0,280. Pembobotan tidak ada produk substitusi besi dan baja dikaitkan dengan faktor ancaman produk substitusi karena dengan tidak adanya produk substitusi memberikan keuntungan bagi perusahaan agar pendapatan perusahaan tetap stabil dan tidak mengalami penurunan akibat adanya produk substitusi. Peringkat 4 (respon superior) karena perusahaan telah memaksimalkan peluang yang ada dengan masuk ke dalam industri yang tidak memiliki produk substitusi.

#### Ancaman

1. Ancaman banyaknya pesaing di industri perdagangan besi dan baja memiliki bobot 0,95 (sangat penting) dan peringkat 3 (jawaban diatas rata-rata) dengan skor 0,285. Pembobotan banyaknya pesaing di industri perdagangan besi dan baja dikaitkan dengan indikator jumlah pesaing dari faktor persaingan antar perusahaan dalam industri dan pemberian bobot 0,95 karena dengan semakin banyaknya pesaing di dalam industri perdagangan besi dan baja ini akan memiliki dampak yang paling berpengaruh terhadap profitabilitas perusahaan, pangsa pasar dan jumlah pembeli. Pemberian peringkat 3 (respon rata-rata) karena selama ini perusahaan mampu bersaing dengan memberikan harga yang murah namun berkualitas tinggi terhadap pembeli selain itu pelayanan dan fasilitas yang diberikan untuk pembeli, serta beberapa potongan untuk pembeli.
2. Ancaman harga yang cukup kompetitif memiliki bobot 0,080 (sangat penting) dan peringkat 3 (jawaban diatas rata-rata) dengan peringkat 0,240. Pembobotan harga yang cukup kompetitif ini dikaitkan dengan indikator kepekaan harga dari faktor daya tawar pembeli dan pemberian bobot 0,080 karena dengan adanya perusahaan lain yang memiliki harga cukup kompetitif akan menjadi ancaman untuk perusahaan di dalam bersaing karena sekarang ada beberapa perusahaan yang memiliki harga lebih murah. Pemberian peringkat 3 (respon di atas rata-rata) karena perusahaan tidak kalah saing dengan penjual lain, perusahaan menawarkan harga yang murah namun dengan kualitas tinggi lebih panjang dan lebih tebal dari produk besi dan baja yang dijual oleh pesaing. Selain itu perusahaan memberikan harga potongan sebesar 2,5% jika pembeli membeli dalam jumlah besar.

3. Ancaman kemudahan mendapatkan informasi oleh pembeli memiliki bobot 0,020 (tidak penting) dan peringkat 2 (respon rata-rata) dengan skor 0,040. Pembobotan kemudahan mendapatkan informasi oleh pembeli dikaitkan dengan indikator informasi lengkap dari daya tawar pembeli dan pemberian bobot 0,020 karena dalam industri perdagangan besi dan baja pembeli menanyakan langsung terkait harga besi dan baja sehingga hal tersebut dikatakan wajar. Respon rata-rata karena walaupun pembeli mengetahui harga, perusahaan menghadapinya dengan melakukan negosiasi, hingga mendapat harga yang pas dan disetujui oleh pembeli dan perusahaan.
4. Ancaman hambatan keluar tinggi memiliki bobot 0,055 (penting) dan peringkat 2 (jawaban rata-rata) dengan skor 0,110. Pembobotan ancaman hambatan keluar tinggi dikaitkan dengan indikator hambatan untuk keluar dari persaingan antar perusahaan dalam industri dan pemberian bobot 0,055 karena dengan adanya hambatan keluar yang tinggi membuat perusahaan harus bersaing dengan keuntungan yang sedikit. Respon rata-rata karena perusahaan sekarang mulai memperhatikan hal-hal yang perlu dilakukan untuk tetap mampu bersaing dalam industri.
5. Ancaman mudahnya kebijakan pemerintah untuk pendatang baru memiliki bobot 0,055 (penting) dan peringkat 3 (jawaban di atas rata-rata) dengan skor 0,165. Pembobotan mudahnya kebijakan pemerintah untuk pendatang baru dikaitkan dengan indikator kebijakan pemerintah pada ancaman masuknya pendatang baru dan pemberian bobot 0,055 karena yang menjadi salah satu hambatan untuk masuk ke dalam sebuah industri adalah kebijakan pemerintahannya. Respon rata-rata karena perusahaan saat ini sudah memiliki dasar dan posisi yang kuat di dalam industri perdagangan besi dan baja ini.
6. Ancaman ketergantungan perusahaan pada produk pemasok memiliki bobot 0,095 (sangat penting) dan peringkat 2 (jawaban rata-rata) dengan skor 0,190. Pembobotan ketergantungan perusahaan pada produk pemasok dikaitkan dengan indikator pentingnya produk pemasok bagi bisnis perusahaan pada daya tawar pemasok dan pemberian bobot 0,095 karena produk pemasok memang sangat penting untuk keberlangsungan bisnis UD. Bumi Jaya Perkasa, produk pemasok adalah produk utama yang dijual oleh perusahaan. pemberian peringkat 2 (respon rata-rata) karena sekarang perusahaan menambah 1 pemasok untuk perusahaan namun belum menjadi pemasok tetap.
7. Ancaman integrasi balik oleh pembeli memiliki bobot 0,041 (penting) dan peringkat 2 (jawaban rata-rata) dengan skor 0,082. Pembobotan integrasi balik oleh pembeli dikaitkan dengan indikator ancaman integrasi balik pada daya tawar pembeli dan pemberian bobot 0,041 karena pembeli yang ingin masuk menjadi pesaing di dalam industri yang sama dengan perusahaan menjadi suatu ancaman, karena mereka sudah mengetahui harga perusahaan dan selama peluang masih ada hal itu dapat terjadi. Respon rata-rata karena perusahaan sudah berada dalam skala ekonomi yang menengah, perusahaan memberikan kualitas, pelayanan dan fasilitas pun memuaskan.

Berdasarkan hasil evaluasi faktor-faktor eksternal terkait peluang dan ancaman dengan menggunakan matriks

*External Factor Evaluation (EFE)* terhadap UD. Bumi Jaya Perkasa menghasilkan nilai total 2,724. Hal ini menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan industri perdagangan besi dan baja berada di atas rata-rata 2,5. Dimana UD. Bumi Jaya Perkasa dikatakan responsif dan cukup baik di dalam memaksimalkan peluang-peluang dan meminimalkan/ mengatasi ancaman-ancaman dari faktor eksternal.

#### D. Implikasi Manajerial

Melalui hasil analisis menggunakan lima kekuatan Porter akan diketahui faktor-faktor eksternal yang paling berpengaruh terhadap profitabilitas suatu perusahaan. Faktor-faktor yang paling berpengaruh terhadap UD. Bumi Jaya Perkasa yaitu daya tawar pemasok dan persaingan antar perusahaan dalam industri. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, perusahaan dapat melihat dan mengetahui kondisi-kondisi di dalam lingkungan industri perdagangan besi dan baja terkait ancaman masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti/substitusi, daya tawar pembeli, daya tawar pemasok dan persaingan antar perusahaan dalam industri. Selain itu, perusahaan dapat mengetahui dan mengevaluasi kemampuan perusahaan di dalam memanfaatkan peluang dan meminimalkan atau mengatasi ancaman yang ada dalam lingkungan industri perdagangan besi dan baja.

Untuk dapat terus menyediakan produk secara lengkap dengan harga yang murah namun tetap berkualitas tinggi, perusahaan harus mampu mengakses lebih banyak pemasok agar perusahaan tidak mengalami hambatan di dalam proses penjualan dan perusahaan dapat melakukan evaluasi terhadap harga-harga yang ditawarkan oleh para pemasok, mencari pemasok dengan harga yang murah untuk suatu jenis besi dan baja. Perusahaan pun tidak akan bergantung pada pemasok yang tergolong sedikit untuk saat ini. Untuk memperluas pangsa pasar, perusahaan harus mampu memasuki dan mengakses daerah atau wilayah yang sebelumnya belum pernah di masuki oleh perusahaan saat ini. Dengan adanya perluasan pasar pun tentu meningkatkan pendapatan perusahaan untuk ke depannya.

Untuk saat ini ancaman produk substitusi memiliki pengaruh paling kecil karena produk-produk yang ada dalam industri besi dan baja tidak memiliki produk pengganti. Ancaman masuknya pendatang baru dan daya tawar pembeli memiliki pengaruh sedang karena beberapa faktor yang dikatakan tinggi untuk para pendatang baru sedangkan untuk daya tawar pembeli walaupun pembeli memiliki peranan yang penting terhadap keberlangsungan perusahaan namun perusahaan dapat mengatasi kondisi terkait pembeli.

Berdasarkan hasil matriks *External Factor Evaluation (EFE)* terhadap UD. Bumi Jaya Perkasa menghasilkan nilai total 2,724 menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman-ancaman disekitar perusahaan. Walaupun mendapatkan total yang cukup baik namun perusahaan harus tetap mengkaji dan memperbaiki lagi berbagai strategi yang selama ini belum maksimal serta menambah berbagai strategi guna untuk meningkatkan kinerja agar ke depannya perusahaan menjadi lebih baik di dalam menghadapi dan mengatasi berbagai kondisi terkait lima kekuatan Porter serta peluang dan

ancaman yang ada sekarang dan ke depannya yang akan dihadapi di dalam industri perdagangan besi dan baja.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis, maka akan dikemukakan kesimpulan dan saran yang sekitarnya dapat digunakan sebagai suatu pertimbangan bagi kemajuan dan perkembangan UD. Bumi Jaya Perkasa dalam industri perdagangan besi dan baja.

##### Kesimpulan

1. Di dalam analisis lingkungan eksternal UD. Bumi Jaya Perkasa dalam industri perdagangan besi dan baja dengan menggunakan lima kekuatan Porter, faktor yang memiliki pengaruh dan dampak yang rendah terhadap profitabilitas perusahaan yaitu ancaman pendatang baru dan produk substitusi. Faktor daya tawar pembeli mempunyai pengaruh dan dampak yang tergolong sedang. Faktor yang paling mempengaruhi dan berdampak terhadap penurunan profitabilitas perusahaan adalah daya tawar pemasok dan persaingan antar perusahaan dalam industri.
2. Hasil evaluasi faktor-faktor eksternal terkait peluang dan ancaman dengan menggunakan matriks *External Factor Evaluation (EFE)* terhadap UD. Bumi Jaya Perkasa menghasilkan nilai total 2,724. Hal ini menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal industri berada di atas rata-rata 2,5. UD. Bumi Jaya Perkasa memaksimalkan peluang-peluang dan meminimalkan/mengatasi ancaman-ancaman dari faktor eksternal di dalam industri perdagangan besi dan baja

##### Saran

1. Menambah jumlah pemasok, agar proses penjualan UD. Bumi Jaya Perkasa berjalan lancar dan tidak menghadapi hambatan. Perlunya penambahan pemasok ini bertujuan agar perusahaan dapat selalu menyediakan produk besi dan baja secara lengkap dan perusahaan tidak akan mengalami kehabisan stok karena keterlambatan pengiriman dari pihak pemasok.
2. Menambah dan melengkapi jenis produk besi dan baja yang dijual dengan harga yang murah. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan karena ketika pada pesaing lain tidak menjual jenis besi dan baja yang di cari oleh pembeli, pasti pembeli akan mencari ke perusahaan-perusahaan lainnya salah satunya ke UD. Bumi Jaya Perkasa. Serta meningkatkan citra perusahaan sebagai perusahaan penyedia besi dan baja terlengkap, terbaik dan termurah dengan tingkat pelayanan yang memuaskan maka secara langsung akan berdampak pada bertambahnya pada UD. Bumi Jaya Perkasa.
3. Memperluas pangsa pasar dan memasuki wilayah baru. Memperluas pangsa pasar dan memasuki wilayah baru yaitu perusahaan memasarkan produk ke daerah-daerah di luar Kota Gorontalo yang sekarang belum disentuh oleh perusahaan agar perusahaan dapat menambah distributor lanjutan. Hal tersebut berdampak langsung terhadap peningkatan pendapatan perusahaan. Perusahaan akan menjadi pemasok di beberapa wilayah di luar kota Gorontalo.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik (2015). Direktori Industri Manufaktur. Retrieved November 15, 2015. From [http://bps.go.id/website/pdf\\_publicasi/Direktori-Industri-Manufaktur-Indonesia-2015.pdf](http://bps.go.id/website/pdf_publicasi/Direktori-Industri-Manufaktur-Indonesia-2015.pdf)
- Bank Indonesia (2015). Divisi Statistik, Sektor Riil : Survei Kegiatan Dunia Usaha Triwulan II-2015. Retrieved August 30, 2015 from <http://www.bi.go.id/id/publikasi/survei/kegiatan-dunia-usaha/Documents/Laporan%20SKDU%20TW%20II-2015.pdf>
- Bank Indonesia. (2014). Asesmen Subsektor Ekonomi : Subsektor Industri Logam dasar, besi dan baja. Retrieved November 15, 2015 from <http://www.bi.go.id/id/publikasi/asesmen/Documents/Assessment%20subsektor%20Industri%20Logam%20Dasar%20Besi%20dan%20Baja.pdf>
- BBC berita Indonesia (2015). Masyarakat Ekonomi ASEAN. Retrieved September 12, 2015 from [http://www.bbc.com/indonesia/berita\\_indonesia/2014/08/140826\\_pasar\\_tenaga\\_kerja\\_aec](http://www.bbc.com/indonesia/berita_indonesia/2014/08/140826_pasar_tenaga_kerja_aec)
- Besanko, David, & Dranove, David, & Shanely, Mark. (2013). Economics of strategy. (6th ed). New Jersey : John Wiley & Sons, Inc.
- David, Fred R. (2011). Strategic management: manajemen strategis konsep (12th ed) . (Dono Sunardi, Trans). Jakarta : Salemba Empat.
- International Journal of Business and Social Research. (2013). Using Porter's Five Forces Model for Analysing the Competitive Environment of Thailand's Sweet Corn Industry. Retrieved August 24, 2015 from <http://thejournalofbusiness.org/index.php/site/article/view/67>
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (1982). Undang-undang Nomor 3 Tahun 1982 tentang Wajib Daftar Perusahaan. Retrieved November 15, 2015 from [http://jdih.kemendag.go.id/files/regulasi/1982/02/UU\\_3\\_1982\\_WDP.pdf](http://jdih.kemendag.go.id/files/regulasi/1982/02/UU_3_1982_WDP.pdf)
- Kementerian Perdagangan Republik Indonesia (2001). Keputusan Menperindag Nomor 289/MPP/Kep/10/2001, tentang Ketentuan Standar Pemberian Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP). Retrieved November 15, 2015 from <http://www.kemendag.go.id/files/regulasi/2001/10/289.pdf>
- Moleong, L.J .(2007). Metode penelitian kualitatif. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Nead, Nate. (2013). Porter's Five Forces Scorecard. Retrieved September 20, 2015 from <http://investmentbank.com/business-planning/porters-five-forces/scorecard/>
- Porter, M.E. (2007). Strategi bersaing : teknik menganalisa industri dan pesaing. (Sigit Suryanto, Trans). Tangerang : Kharisma Publishing Group.
- Sugiyono. (2013). Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta.