

ANALISIS LINGKUNGAN PERSAINGAN INDUSTRI (Studi Pada PT. Pura Barutama Divisi *Engineering Agricultural Machinery*)

Rachel Yessica Anju Marpaung
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

Dr. Rofiaty, SE., MM.
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

ABSTRACT

This study aims to analyze the internal and external environment of Agricultural Machinery Engineering Division of PT. Pura Barutama, especially in the environment of industrial competition, and to identify the company's competitive advantages. The analysis of the industrial competition environment is carried out using Michael Porter's five competitive forces model. This research uses qualitative descriptive method. Of the five competitive forces, the most influential ones are customer's bargaining power and rivalry among existing competitors. The company's customers, who are mostly governmental agencies, have the power to control prices, specifications, and regulations pertaining to agricultural machinery. In addition, other companies that are financially strong and have their own market share make the company difficult to dominate the whole market of agricultural machinery industry. Newcomer's threat and supplier's bargaining power have a moderate effect. The threat of substitute products does not have a major impact on the company since there is a governmental policy which mentions that the procurement of goods and services for governmental institutions must be done through *e-Katalog*. The company's competitive advantage is on the biomass technology embedded in its products and the responsive and long-lasting after-sales service.

Keywords: Agricultural machinery, Porter's Five Forces, Internal Environment, External Environment, Competitive Advantage

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal, khususnya pada lingkungan persaingan industri dan mengidentifikasi keunggulan bersaing pada PT. Pura Barutama Divisi *Engineering Agricultural Machinery*. Analisis lingkungan persaingan industri dilakukan dengan model lima kekuatan persaingan milik Michael Porter. Penelitian ini dilakukan dengan metode deskriptif kualitatif. Dari kelima faktor kekuatan persaingan, yang paling berpengaruh adalah daya tawar pelanggan dan tingkat rivalitas di antara pesaing. Konsumen yang sebagian besar berasal dari instansi pemerintahan memiliki kuasa dalam mengendalikan harga, spesifikasi dan regulasi yang berkenaan dengan alat mesin pertanian. Selain itu, terdapat perusahaan-perusahaan yang secara finansial kuat dan memiliki pangsa pasar tersendiri, sehingga sulit untuk menguasai industri alat mesin pertanian secara keseluruhan. Di sisi lain, kekuatan ancaman pendatang baru dan daya tawar pemasok memiliki pengaruh yang sedang.

Ancaman produk substitusi tidak memiliki pengaruh besar terhadap perusahaan, hal ini disebabkan oleh kebijakan pemerintah dalam pengadaan barang dan jasa melalui e-Katalog sehingga mempengaruhi preferensi pelanggan terhadap produk substitusi. Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh perusahaan adalah teknologi *biomass* pada produk dan pelayanan purnajual yang responsif dan berjangka panjang.

Kata kunci: Alat mesin pertanian, Lima Kekuatan Persaingan, Lingkungan Internal, Lingkungan Eksternal, Keunggulan Bersaing

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan negara agraris, dengan pertanian sebagai penyokong utama perekonomian di negeri ini. Dikatakan demikian karena pertanian memiliki kontribusi penting, baik terhadap perekonomian maupun terhadap pemenuhan kebutuhan pokok masyarakat. Keberhasilan dalam pemenuhan kebutuhan pangan pokok seperti beras, jagung, dan kedelai berperan secara strategis dalam menciptakan ketahanan pangan nasional (*food security*).

Ketahanan pangan tidak lepas dari produksi komoditi pangan itu sendiri yang bersifat musiman dan berfluktuasi karena sangat mudah dipengaruhi oleh cuaca. Hal ini berdampak pada kualitas komoditi pangan menurun sehingga harga jualnya rendah diikuti dengan penurunan tingkat permintaan ekspor

yang akan merugikan negara. Sarana dan prasarana pendukung pertanian yang kurang memadai mengakibatkan lemahnya penanganan panen dan pasca panen.

Dengan teknologi yang berkembang saat ini, berbagai pihak termasuk pemerintah dan pihak swasta sebagai kalangan industri menyadari pentingnya sarana dan prasarana pendukung agar tercapai peningkatan hasil pertanian. Target pemerintah merupakan manifestasi dari visi ketujuh yang tertuang dalam program Nawacita yakni mewujudkan kemandirian ekonomi nasional dengan menggerakkan sektor-sektor strategis ekonomi domestik, salah satunya sektor pertanian melalui upaya mewujudkan upaya kedaulatan pangan. Kedaulatan pangan dimaknai sebagai pemenuhan kebutuhan akan bahan pangan nasional melalui peningkatan

produktivitas pertanian dengan mekanisasi pertanian. Salah satu sarana pendukung sektor ini adalah alat dan mesin pertanian (alsintan).

Sebagai salah satu pelaku pihak perindustrian swasta, PT. Pura Barutama melalui Divisi *Engineering*, telah merancang alsintan pra-panen sampai dengan pasca panen dengan merek INARI. Alsintan menjawab permasalahan yang timbul akibat perubahan cuaca yang ekstrim sehingga untuk panen, membutuhkan waktu lama dan tidak dapat diprediksikan.

Kebutuhan akan alsintan berkualitas terus mengalami peningkatan meningkat maka persaingan dengan produsen lain juga meningkat. Kondisi persaingan yang semakin ketat dimana muncul sejumlah perusahaan pesaing baru dan keberadaan perusahaan-perusahaan pesaing lama yang sudah mapan, menuntut PT. Pura Barutama untuk mampu mencapai keunggulan bersaing. Keunggulan bersaing adalah suatu posisi dimana sebuah perusahaan menguasai sebuah ajang persaingan bisnis (Porter, 1998).

Perusahaan dikatakan memiliki keunggulan yang berkesinambungan hanya bila konsumen merasakan adanya perbedaan antara produk perusahaan dan pesaingnya, perbedaan tersebut muncul karena adanya *gap* kapabilitas dan *gap* tersebut dapat dipertahankan. Guna mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan, maka perlu dilakukan analisis lingkungan persaingan industri. Perusahaan harus mampu menganalisa industri sebagai suatu keseluruhan dan dengan ini dapat meramalkan evolusi masa depan industri. Memahami para pesaing dan posisinya di pasar, kemudian menerjemahkannya sebagai bentuk evaluasi ke dalam strategi bersaing dapat dilakukan untuk memenangkan persaingan di dalam perubahan lingkungan eksternal dan internal yang dinamis.

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). Maka dari itu, penelitian pada

PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* dilakukan dengan menganalisis iklim persaingan industri dengan menggunakan lima kekuatan Porter, dimana dengan alat analisis ini, perusahaan dapat memahami struktur industri dan mengintai posisi yang lebih menguntungkan serta posisi yang rentan terhadap serangan. Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan, maka penelitian ini berfokus pada lingkungan persaingan industri PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* dengan judul penelitian: “Analisis Lingkungan Persaingan Industri (Studi pada PT. Pura Barutama Kudus Divisi *Engineering Agricultural Machinery*)”

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategi

Pearce dan Robinson (2008) mendefinisikan manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang merupakan hasil dari formula dan implementasi dari rencana yang telah didisain untuk mencapai tujuan perusahaan. David (2011) menyatakan bahwa manajemen strategi seni dan

pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam perusahaan dan memiliki dampak langsung dan khusus kepada perusahaan (David, 2011). Lingkungan internal perusahaan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumberdaya manusia, fisik, finansial perusahaan dan juga dapat memperkirakan kelemahan (*weakness*) dan kekuatan (*strength*) struktur organisasi atau manajemen perusahaan. Menurut David (2011) bidang fungsional yang dapat dianalisis di lingkungan internal adalah manajemen, sumber daya manusia, operasional/produksi, pemasaran, dan keuangan.

Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi arah dan tindakan perusahaan, yang pada akhirnya akan

mempengaruhi struktur dan proses internal perusahaan disebut sebagai faktor-faktor eksternal atau lingkungan eksternal. (Pearce dan Robinson, 2008). Tujuan analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan ancaman yang harus dihindari. Analisis lingkungan eksternal tidak bertujuan mengembangkan daftar panjang dan lengkap dari setiap faktor kemungkinan yang dapat mempengaruhi bisnis, sebaliknya ia ditujukan untuk mengenali variabel kunci yang menawarkan respon yang dapat dilakukan. Perusahaan harus mampu menjawab baik dengan menyerang maupun bertahan terhadap faktor-faktor dengan merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal atau meminimalkan ancaman dampak potensial (David, 2011).

Lima Kekuatan Persaingan

Lima kekuatan persaingan – masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan tawar-

menawar pemasok (*suppliers*), serta persaingan di antara pesaing yang ada – mencerminkan kenyataan bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada para pemain yang ada. Pelanggan, pemasok, produk pengganti, serta pendatang baru potensial semuanya merupakan “pesaing” bagi perusahaan-perusahaan dalam industri dan dapat lebih atau kurang menonjol tergantung pada situasi tertentu (Porter, 1990)

Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing, termasuk bagaimana mendapatkan dan mempertahankannya, merupakan konsep kunci dalam manajemen strategi. Pada dasarnya, manajemen strategi menekankan kegiatan perusahaan sebagai upaya mencapai posisi keunggulan kompetitif di atas para pesaingnya dalam melayani pelanggan sasaran perusahaan. Kuncoro (2006) menyatakan, keunggulan bersaing akan timbul dengan cara memiliki sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing lain. Konsep nilai keunggulan bersaing dari adanya *core competence* yang

menekankan pada koordinasi antara *production skills* dan teknologi (Porter, 1998), yang menunjukkan posisi perusahaan di antara pesaing, baik ancaman timbulnya pesaing baru, bentuk substitusi maupun kejenuhan dari pelanggan sendiri, yang dikenal dengan lima kekuatan persaingan industri.

METODE PENELITIAN

Penelitian dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan di kantor PT. Pura Barutama Divisi *Engineering*. Kantor PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* bertempat di Jl. Raya Kudus – Pati KM. 12 Terban, Kudus, Jawa Tengah, Indonesia.

Analisis lingkungan persaingan industri dilakukan secara mendalam dengan difokuskan pada aspek lima kekuatan persaingan pada PT. Pura Barutama Divisi *Engineering Agricultural Machinery*, yaitu diantaranya adalah ancaman pendatang baru, daya tawar pelanggan, daya tawar pemasok, ancaman produk substitusi, serta rivalitas di antara pesaing yang ada.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer penelitian ini diperoleh dari wawancara dan observasi dan data sekunder yang diperoleh dari studi pustaka). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 (dua) orang informan kunci, 1 (satu) orang informan utama serta 3 (tiga) orang informan tambahan.

No.	Nama	Jabatan
1.	Pudjiharto Bambang Wijonarko	<i>Plant Manager / Pimpinan Unit Engineering</i>
2.	Ery Febrian	Kepala Bagian Pemasaran
3.	Desi Wardani	Kepala Bidang Pengadaan
4.	Sujud	Wakil Kepala Bagian Produksi
5.	Nur Achsan	Staf Pemasaran
6.	M. Wahyudin	Staf Pemasaran

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini diantara lain adalah analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal dan analisis lima kekuatan persaingan. Analisis lingkungan internal pada umumnya menggunakan pendekatan fungsional, dimana perusahaan dibagi kedalam fungsi-fungsi manajemen secara umum. Analisis lingkungan eksternal memberikan

kesempatan bagi perusahaan untuk mengantisipasi peluang dan membuat rencana untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap peluang tersebut. Alat analisis yang ketiga adalah analisis lima kekuatan persaingan untuk mengetahui intensitas persaingan dalam suatu industri.

Dalam penelitian ini, peneliti mengadaptasi langkah-langkah Model Miles dan Huberman (Sugiyono, 2007). Analisis data dalam penelitian ini dilaksanakan pada saat pengumpulan data dalam periode tertentu. *Analysis Interactive Model* dari Miles dan Huberman membagi langkah-langkah dalam kegiatan analisis data dengan beberapa bagian yaitu pengumpulan data (*data collection*), reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan atau verifikasi (*conclusions*). Pengujian keabsahan data menggunakan empat kriteria sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiyono (2007) yaitu: kredibilitas, transferabilitas, dependenabilitas, dan konfirmabilitas.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Divisi *Engineering* merupakan salah satu unit dari PT. Pura Barutama yang awalnya berfungsi sebagai unit pendukung di lingkungan perusahaan. Pura Barutama Divisi *Engineering* pada mulanya hanya melayani pembuatan part-part dan rekondisi mesin-mesin *Printing & Converting* untuk unit-unit di Pura Group lainnya. Pada tahun 1999, Divisi *Engineering* mulai memproduksi mesin-mesin pertanian dan mesin es serpih beserta kelengkapannya. Melalui Divisi *Engineering*, PT. Pura Barutama merancang mesin-mesin pertanian mulai dari mesin pra-panen sampai dengan mesin pasca panen dibawah merek INARI sebagai solusi peningkatan hasil pertanian.

Pesaing PT. Pura Barutama Divisi *EngineeringAgricultural Machinery*

Industri alat mesin pertanian memiliki struktur pasar oligopoli, dimana hanya terdapat sedikit penjual yang masing-masing dari penjual itu menawarkan produk yang identik satu sama lain. Pada industri alat mesin pertanian secara

keseluruhan terdapat 35 perusahaan pesaing, namun Bapak Ery selaku Kepala Bidang Pemasaran menganggap pesaing potensial adalah perusahaan-perusahaan penyedia lain yang terdaftar di sistem e-Katalog. Selain dari perusahaan-perusahaan penyedia tersebut, pesaing yang berpotensi dalam merebut pangsa pasar PT. Pura Barutama adalah perusahaan-perusahaan lain yang memiliki sertifikasi TKDN.

Bapak Ery menyatakan bahwa jumlah pesaing bergantung pada jenis produk yang ditawarkan. PT. Pura Barutama menguasai pasar mesin pengering (*dryer*), mesin pemanen (*combine harvester*), dan *rice milling unit*. Untuk produk-produk unggulan tersebut, pesaing utamanya terdiri dari PT. Agrindo Maju Lestari, PT. Corin Mulia Gemilang, PT. Tanikaya Multi Sarana dan PT. Rutan.

Analisis Lingkungan Internal

Manajemen

Divisi *Engineering* merupakan salah satu unit bisnis

yang dibawah oleh PT. Pura Barutama dari 27 unit bisnis yang bergerak di bidang yang berbeda-beda. Bapak Bambang selaku *Plant Manager* menyatakan upaya pemisahan manajemen ini dilakukan agar dalam pengerjaannya lebih fokus sehingga target dapat dicapai secara menyeluruh.

Berdasarkan wawancara dengan Bapak Ery selaku Kepala Bagian *Marketing*, beliau mengungkapkan bahwa Divisi *Engineering* berada pada posisi 10 (sepuluh) dari tingkat profitabilitas jika diurutkan dari 27 unit bisnis lainnya di PT. Pura Barutama. Posisi pertama dari segi profitabilitas dipegang oleh unit *paper mill* dalam percetakan uang.

Sumber Daya Manusia

Dalam rangka mendukung perkembangan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, Divisi *Engineering* memiliki seksi *training* yang berdiri secara mandiri untuk merancang dan melaksanakan program-program pelatihan. Namun pada kenyataannya, masih terdapat sejumlah tenaga kerja departemen

produksi yang kurang disiplin dalam penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3). Hal ini dilihat dari sejumlah tenaga kerja yang tidak mengenakan *safety kit* seperti helm, sarung tangan, masker dan kaca pelindung. Kurangnya kedisiplinan karyawan departemen produksi dalam K3 dapat menjadi kelemahan perusahaan.

Pengembangan kompetensi sumber daya manusia terbukti dalam meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Salah satu hasil dari pelatihan tersebut adalah peralihan penggunaan *AutoCAD* sebagai *software* perancang desain mesin utama menjadi penggunaan *Solidworks*. Bentuk pelatihan yang lain adalah dengan mengirimkan teknisi dari Cina dan Jepang untuk melatih tenaga kerja bagian produksi.

Secara keseluruhan, Bapak Bambang sebagai pimpinan unit mengutarakan keunggulan PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* terletak pada sumber daya manusianya. Dengan karakteristik karyawan yang loyal serta produktivitas yang tinggi menjadikan sumber daya manusia

salah satu faktor kunci Divisi *Engineering* tetap eksis hingga saat ini.

Produksi

PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* memiliki kemampuan untuk mengolah suku cadang sendiri, hal ini didukung oleh mesin-mesin fabrikasi spesial yang dimiliki perusahaan. Mesin-mesin fabrikasi ini disebut spesial karena perusahaan yang bergerak di industri alat mesin pertanian pada umumnya tidak memiliki mesin fabrikasi yang sama dengan PT. Pura Barutama.

Sistem persediaan produk PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* menggunakan metode *Lot for Lot*. Kegiatan produksi pada Divisi *Engineering* menggunakan sistem *job order*. Proses pembuatan mesin dengan sistem *job order* dilakukan berdasarkan pesanan dari konsumen. Dengan metode persediaan *Lot for Lot* yang diterapkan perusahaan, pemenuhan *job order* membutuhkan waktu dan tenaga lebih. Divisi *Engineering* menyalahi keterbatasan ini dengan melakukan pengelolaan agar target dari pihak manajemen

tercapai. Pengelolaan yang dimaksud adalah penggunaan *subcontractor* berupa bengkel ataupun perusahaan yang bergerak di permesinan sejenis.

Sistem pelaporan yang kurang efektif di PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* menjadi hambatan bagi perusahaan untuk mengetahui tingkat efektivitas produksi. Bapak Sujud mengungkapkan bahwa saat ini terdapat program baru yang diluncurkan pada awal bulan April tahun 2017. Program ini dimaksudkan untuk mempermudah sistem pelaporan dengan penggunaan aplikasi di komputer maupun telepon genggam.

Pemasaran

Produk

Mesin-mesin yang diproduksi Divisi *Engineering* memiliki sertifikasi Tingkatan Komponen Dalam Negeri (TKDN). Untuk produk-produk yang menjadi keunggulan PT. Pura Barutama Divisi *Engineering*, Bapak Bambang menyampaikan terdapat 3 (tiga) produk. Produk-produk tersebut

meliputi *Dryer* atau mesin pengering, baik tipe *Vertical* maupun tipe *Bed, Combine Harvester* atau mesin pemanen, dan *Rice Milling Unit*.

Harga

Penetapan harga produk yang dihasilkan oleh Divisi *Engineering* terbagi atas 2 kelompok konsumen, yaitu pemerintah dan swasta. Bagi konsumen pemerintah, harga ditentukan oleh Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang Jasa Pemerintah (LKPP) selaku pengelola e-Katalog. Melalui e-Katalog, harga ditentukan oleh pemerintah sehingga antar perusahaan tidak terdapat perbedaan yang signifikan. Untuk konsumen swasta, harga ditentukan sesuai dengan spesifikasi produk yang diminta oleh konsumen.

Promosi

PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* menerapkan kegiatan promosi yang meliputi:

1. Promosi melalui pameran
2. Promosi melalui gelar teknologi
3. Promosi lewat media periklanan
4. *Personal selling* dengan pendekatan *door-to-door*

Lokasi

PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* berada pada Kawasan V di perbatasan kota Kudus dan kabupaten Pati. Dari sudut pandang *marketing*, lokasi pabrik sulit dijangkau oleh konsumen dari luar Pulau Jawa karena mewajibkan konsumen untuk melewati jalur transit lewat pesawat. Di sisi lain, dari sudut pandang produksi, lokasi pabrik di Kudus sudah sangat umum mengingat ketersediaan bahan baku di kota ini bervariasi namun untuk ketersediaan generator dan keperluan industri lainnya masih minim.

Saluran Distribusi

Saluran distribusi yang digunakan oleh PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* adalah saluran distribusi langsung. Namun dengan saluran distribusi produk maupun bahan baku yang sudah ada, dari sudut pandang Bapak Bambang selaku Pimpinan Unit *Engineering*, dianggap kurang menguntungkan karena pabrik terletak pada kota kecil yang aksesnya kurang mendukung untuk distribusi ke konsumen atau pemasok dari luar Pulau Jawa. Hal

ini memicu perusahaan untuk mulai menggunakan pihak ketiga untuk mendistribusikan produknya ke konsumen.

Keuangan

PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* memiliki kekuatan finansial yang sangat besar. Kekuatan finansial ini dilatarbelakangi oleh keberadaan Pura Group sebagai perusahaan induk.

Analisis Lingkungan Eksternal

Politik

Rendahnya bea masuk impor alat mesin pertanian (alsintan) mengakibatkan industri alsintan lokal sulit berkembang. Hingga kini dari keseluruhan kebutuhan nasional akan alat mesin pertanian, hanya 30% yang diisi oleh produk dalam negeri dan sisanya 70% masih menggunakan alat mesin pertanian impor (Tunas Bangsa, 2016).

Ekonomi

Kementerian Pertanian telah menganggarkan Rp 2,9 triliun untuk pengadaan alat mesin pertanian pra

panen, panen dan pascapanen. Jumlah anggaran ini meningkat dibanding di 2016 yang sebesar Rp 2,7 triliun dalam APBN 2017 (Kompas, 2017). Dengan anggaran untuk alat mesin pertanian yang meningkat, PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* memiliki peluang untuk meraih konsumen dari pemerintah sesuai dengan pengadaan yang telah ditentukan.

Sosial Budaya

Masyarakat Indonesia membutuhkan penyesuaian dari alat pertanian yang bersifat konvensional hingga menggunakan alat mesin pertanian yang canggih. Proses pembelajaran mesin pertanian biasanya membutuhkan waktu dalam hitungan bulan bagi petani untuk dapat menggunakan sistem canggih seperti *touchscreen* pada produk PT. Pura Barutama Divisi *Engineering*.

Analisis Lingkungan Persaingan Industri

Ancaman Pendetang Baru

Berikut ini adalah penghalang (*barriers*) yang dihadapi pendatang baru untuk memasuki industri alat

mesin pertanian dimiliki oleh PT. Pura Barutama Divisi *Engineering*:

1. Kebutuhan modal tinggi.
2. Pendetang baru dituntut untuk memiliki diferensiasi dari segi produk dan layanan.
3. Divisi *Engineering* memiliki loyalitas pelanggan yang tinggi, dilihat dari jumlah pelanggan yang melakukan *repeat order*.
4. Membutuhkan jaringan distribusi yang luas.
5. Terdapat banyak kompetitor yang sudah mapan dengan harga yang tidak berbeda jauh satu sama lain.
6. Kebijakan pemerintah berlaku sama pada setiap produsen, termasuk kebijakan bea impor.
7. Proses pengajuan dan regulasi e-Katalog tidak praktis.
8. Spesifikasi diseragamkan oleh pemerintah, sehingga sulit untuk berinovasi.
9. Pendetang baru dituntut untuk mampu meramalkan pola pengadaan pemerintah.

Daya Tawar Pelanggan

Pelanggan PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* terbagi atas 2

(dua) segmen, yaitu pemerintah dan pihak swasta. Konsumen pemerintah terdiri dari Kementerian Pertanian Republik Indonesia, Dinas Pertanian Provinsi dan Dinas Pertanian Kabupaten seluruh Indonesia. Untuk pihak swasta, konsumen biasanya berasal dari Gabungan Kelompok Petani (Gapoktan), Koperasi Unit Desa (KUD), petani-petani independen, dan pengusaha penggilingan gabah.

Berikut ini adalah kondisi yang dimiliki PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* dalam menghadapi daya tawar pelanggan yang dimiliki:

1. Pelanggan Divisi Engineering didominasi oleh pemerintah dengan volume pembelian yang besar.
2. Pelanggan Divisi Engineering didominasi oleh pemerintah dengan volume pembelian yang besar.
3. Pelanggan Divisi Engineering didominasi oleh pemerintah dengan volume pembelian yang besar.

4. Pelanggan Divisi Engineering didominasi oleh pemerintah dengan volume pembelian yang besar.
5. Pemerintah (LKPP) menentukan HPS pada produk yang dipasarkan e-Katalog dengan keuntungan 10%-15%.
6. Pelanggan baik pemerintah maupun swasta memperoleh informasi lengkap produk lewat e-Katalog.
7. Produk terdiversifikasi dari mesin prapanen – pasca panen.
8. Diferensiasi dilakukan lewat kinerja produk dan pelayanan purna jual. Produk-produk laris tersebut diantara lain seperti RMU, *Vertical Dryer*, *Combine Harvester*.
9. Tren alsintan ditentukan oleh pemerintah dalam pengadaan barang dan jasa setiap tahunnya.

Daya Tawar Pemasok

Berikut ini adalah kondisi yang dimiliki PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* dalam menghadapi daya tawar pemasok yang dimiliki:

1. Pemasok berasal dari perusahaan, pabrik & UKM yang tersebar di Pulau Jawa.
2. Pemasok berasal dari perusahaan, pabrik & UKM yang tersebar di Pulau Jawa.
3. Pemasok tidak melakukan *forward integration*, kecuali bengkel sebagai *subcontractor*.
4. Perusahaan memiliki pilihan pemasok yang beragam untuk satu jenis bahan baku.
5. Dalam memilih pemasok, perusahaan melakukan penyaringan yang ketat.
6. Perusahaan memiliki reputasi yang baik di kalangan pemasok.
7. Keringanan pembayaran, pelayanan & hubungan baik yang dibina merupakan kekuatan pemasok dalam mempertahankan perusahaan.
8. Perusahaan melakukan evaluasi berkala dengan menggunakan lembar pemantauan supplier

Ancaman Produk Substitusi

Berikut ini adalah kondisi yang dimiliki PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* dalam

menghadapi ancaman produk substitusi yang ada:

1. Harga produk yang ditawarkan oleh bengkel lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan.
2. Kualitas produk yang dihasilkan perusahaan unggul dibanding produk yang dirakit oleh bengkel.
3. Bengkel memiliki lokasi yang strategis sehingga lebih mudah dijangkau oleh masyarakat petani.
4. Ketersediaan alsintan produksi bengkel tinggi mengingat permintaan yang tinggi dan biaya produksi yang rendah.
5. Divisi *Engineering Agricultural Machinery* menawarkan pelayanan purna jual dan garansi yang terjamin.
6. Lewat bantuan mekanisasi pertanian, pemerintah wajib belanja barang/jasa kepada perusahaan yang terdaftar di e-Katalog sehingga saat ini petani dapat dengan mudah mengajukan permintaan produk kepada pemerintah.

Tingkat Rivalitas diantara Pesaing

Berikut ini adalah kondisi yang dimiliki PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* dalam menghadapi persaingan dalam industri alat mesin pertanian:

1. Pertumbuhan industri alsintan meningkat dipicu oleh kebijakan mekanisasi pertanian oleh pemerintah.
2. Diferensiasi produk melalui proses fabrikasi dengan mesin spesial, penggunaan motor penggerak asal Jepang pada setiap produknya dan pengecatan menggunakan *border coating*.
3. Diferensiasi pelayanan melalui pelayanan garansi suku cadang selama 2 tahun dan pelayanan purnajual selama 10 tahun
4. Biaya tetap dan biaya penyimpanan tinggi, namun tidak menjadi masalah yang besar mengingat kekuatan finansial divisi *Engineering* yang didukung oleh unit lain.
5. Perusahaan akan melakukan ekspansi pabrik untuk memenuhi

permintaan konsumen serta kebutuhan produksi yang tinggi.

Identifikasi Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* diidentifikasi melalui analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal dan analisis lingkungan persaingan industri yang dihadapi perusahaan. Salah satu produk keunggulan Divisi *Engineering*, yaitu *vertical dryer* berhasil memasuki kancah popularitas mesin pengering dengan teknologi *biomass*. Teknologi *biomass* adalah penggunaan bahan bakar sekam sebagai pengganti bahan bakar *diesel* sehingga mesin ini dipercaya sebagai mesin yang ramah lingkungan dengan biaya operasional mesin yang lebih rendah dibandingkan dengan mesin berbahan bakar *diesel*. Untuk kelangsungan usaha di masa mendatang, Divisi *Engineering* berupaya menerapkan teknologi *biomass* dalam mesin-mesin lain yang diproduksi. Selain dari teknologi *biomass*, penggunaan *spare part* yang berkualitas seperti

motor penggerak dari Jepang turut berkontribusi dalam kualitas produk yang dihasilkan oleh Divisi *Engineering*.

Keunggulan bersaing lain yang diidentifikasi melalui analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal adalah pelayanan purnajual atau *after sales service*. Divisi *Engineering* menawarkan layanan purnajual sampai dengan 10 tahun sebagai bentuk tanggung jawab dan komitmen perusahaan terhadap pelanggan dan kualitas produk.

Implikasi Penelitian

Berdasarkan lima faktor yang mempengaruhi lingkungan persaingan industri pada PT. Pura Barutama Divisi *Engineering Agricultural Machinery*, maka dapat disimpulkan melalui Tabel 1 berikut:

Tabel 1
Rekapitulasi Hasil

Model Lima Kekuatan Porter	Tinggi	Sedang	Rendah
Ancaman Pendetang Baru		√	
Daya Tawar Pelanggan	√		
Daya Tawar Pemasok		√	
Ancaman			√

Produk Substitusi			
Tingkat Rivalitas di antara Pesaing	√		

Sumber: Data diolah, 2017.

Penelitian menunjukkan bahwa saat ini daya tawar pelanggan dan tingkat rivalitas di antara pesaing sangat mempengaruhi kelangsungan perusahaan. Konsumen yang didominasi oleh pemerintah, memiliki wewenang dalam mengendalikan harga, spesifikasi produk, dan regulasi terkait bea impor.

Di sisi lain, pihak konsumen swasta berkontribusi sedikit pada penjualan Divisi *Engineering* sehingga perlu digencarkan kembali promosi dan penawaran pada pihak swasta yang potensial. Banyaknya jumlah pesaing dengan reputasi yang baik, dapat mengganggu kestabilan penjualan Divisi *Engineering*. Ditambah dengan fakta bahwa setiap produk memiliki pasarnya masing-masing, sehingga pada akhirnya tidak terdapat kemungkinan untuk satu perusahaan menguasai pasaran secara menyeluruh. Namun demikian, dengan produk unggulan dan pelayanan yang ada, Divisi

Engineering mampu untuk menghadapi persaingan.

Ancaman pendatang baru memiliki kekuatan yang sedang, mengingat peluang yang terbuka lebar bagi perusahaan pendatang baru untuk memenuhi permintaan mekanisasi pertanian. Akan tetapi pendatang baru perlu untuk mempersiapkan modal yang besar untuk memenuhi permintaan tersebut. Daya tawar pemasok memiliki kekuatan sedang, dilihat dari kemampuan Divisi *Engineering* untuk melakukan evaluasi rutin terhadap para pemasoknya.

Ancaman produk substitusi belum terlalu memiliki pengaruh terhadap kelangsungan usaha perusahaan. Hal ini dilihat dari konsumen yang melakukan pemesanan dalam jumlah besar umumnya memesan produk pada perusahaan-perusahaan yang *bonafide* dan kualitas produk serta layanannya terjamin.

Dalam mempertahankan dan meningkatkan keunggulan bersaing yang dimiliki oleh Divisi *Engineering*, perusahaan perlu untuk

memahami lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta menjaga kestabilan lima kekuatan persaingan. Divisi *Engineering* memiliki kapabilitas yang cukup baik dalam menghadapi peluang dan ancaman dalam industri, namun kapabilitas ini perlu ditingkatkan jika perusahaan bercita-cita untuk menguasai pasar alat mesin pertanian secara keseluruhan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menghasilkan kesimpulan sebagai berikut:

1. Dari kelima faktor kekuatan persaingan, yang paling berpengaruh adalah daya tawar pelanggan dan tingkat rivalitas di antara pesaing.
2. Di sisi lain, kekuatan ancaman pendatang baru dan daya tawar pemasok memiliki pengaruh yang sedang.
3. Keunggulan bersaing yang dimiliki oleh Divisi *Engineering* terletak pada diferensiasi produk baik dari sisi kualitas maupun pelayanan.

Saran yang dapat diberikan peneliti kepada pihak manajemen PT. Pura Barutama Divisi *Engineering Agricultural Machinery* sebagai bahan pertimbangan adalah sebagai berikut:

1. PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* perlu mengerahkan tim riset dan operasional untuk mengembangkan teknologi *biomass* tidak hanya pada produk *vertical dryer*, namun diaplikasikan pada mesin-mesin lainnya yang diproduksi oleh perusahaan.
2. Setiap mesin pertanian yang dihasilkan oleh Divisi *Engineering* tanpa terkecuali, perlu untuk didaftarkan pada sertifikasi TKDN.
3. Seluruh lapisan karyawan PT. Pura Barutama khususnya Divisi *Engineering* diharapkan untuk memanfaatkan sistem pelaporan terbaru yang terkomputerisasi dengan optimal.
4. PT. Pura Barutama Divisi *Engineering* perlu untuk menambah sarana serta prasarana dengan merekrut personil ke bidang yang

membutuhkan, seperti pada *sales marketing*.

5. Divisi *Engineering* perlu menekankan kembali pentingnya Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) dalam lingkungan perusahaan, terutama pada departemen produksi.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirullah, 2015. *Manajemen Strategi: Teori-Konsep-Kinerja*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- David, Fred R., 2011. *Manajemen Strategis: Konsep-Konsep*, Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat.
- Kompas, 2017. *Anggaran Pengadaan Alat Mesin Pertanian Tembus 2,9 Triliun*. (<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2017/01/07/110000226/anggaran.pengadaan.alat.mesin.pertanian.tembus.rp.2.9.triliun>, diakses pada 10 Mei 2017).
- Kuncoro, Mudrajad, 2006. *Strategi: Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Muhaemin, Emin Adhy, 2016. *Kebijakan dalam e-Purchasing dan e-Katalog*. Jakarta: Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang Jasa Pemerintah (LKPP).
- Pearce II, John A dan Robinson Richard B. Jr., 2008. *Manajemen Strategis 10*. Jakarta: Salemba Empat.
- Porter, Michael E., 1998. *Strategi Bersaing*. Jakarta: Karisma Publishing Group.

Sugiyono, 2007. Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Tunas Bangsa, 2016. 70% Pangsa Pasar Alat Mesin Pertanian DN Masih diisi Barang Impor. (<http://www.tubasmedia.com/70-pangsa-pasar-alat-mesin-pertanian-dn-masih-diisi-barang-impor/#.WUf-YNwlHIV>), diakses pada 29 April 2017).