

Analisis Persaingan Industri Rental Mobil di Kota Malang

Thobie Beltsazar Wiyana

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang
thobiebw@gmail.com*

Dosen Pembimbing:

Ainur Rofiq, SKom., SE., MM., Ph.D

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang
rofiq@ub.ac.id*

ABSTRAK

Penelitian ini di latarbelakangi oleh perkembangan rental mobil di Kota Malang yang semakin menjamur dengan potensi yang dapat dikembangkan untuk memajukan industri rental mobil di Kota Malang. Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui bagaimana kondisi persaingan rental mobil serta strategi bersaing yang digunakan dalam menghadapi persaingan rental mobil di Kota Malang.

Hasil penelitian ini berdasarkan konsep analisis *five forces* oleh Michael Porter menunjukkan bahwa persaingan rental mobil di Kota Malang tergolong tinggi dan pertumbuhan yang pesat disertai potensi ancaman produk dan jasa lain seperti taksi, transportasi online, dan transportasi umum lainnya. Namun dalam penelitian ini ditemukan bahwa diferensiasi masih lemah dan pemanfaatan peluang belum maksimal. Oleh karena itu rental mobil di Kota Malang perlu mengembangkan strategi diferensiasi citra produk dan pengontrolan hubungan dengan konsumen.

Kata Kunci : Rental Mobil, Michael Porter, Five Forces, Kota Malang, Analisis Strategi Strategi, Persaingan

1. PENDAHULUAN

Persaingan antara badan usaha dan bisnis yang ada saat ini semakin sengit, hal ini disebabkan oleh perkembangan teknologi, globalisasi, perubahan pola pikir masyarakat dan lain-lain. Perusahaan diharuskan untuk memahami terlebih dahulu akan usaha yang akan ditekuni dan kemungkinan-kemungkinan yang dapat berpengaruh bagi persaingan usaha dalam industri yang dijalaninya.

Salah satu perkembangan yang menarik terjadi pada industri rental mobil. Rental mobil merupakan salah satu pilihan transportasi sementara bagi para wisatawan mancanegara, domestik ataupun masyarakat sekitar. Saat ini perkembangan rental mobil berlangsung cukup pesat, banyak dari pelaku rental mobil yang mengembangkan usaha mereka sehingga dapat menjadi pilihan utama sebagai alat bepergian sementara bagi para wisatawan. Perkembangan usaha rental mobil ini menjadi fenomena baru

sekaligus ancaman bagi para pelaku usaha lain seperti taksi, angkot, ojek dan lain-lain.

Peluang yang dimiliki industri rental mobil di Kota Malang cukup besar, Menurut Kepala DISBUDPA Kabupaten Malang, Made Arya Wedhantara, dalam Radar Malang (edisi 3 Januari 2015), tahun 2013 tercatat jumlah wisatawan mancanegara mencapai 33.226 orang, dan pada tahun 2014 berjumlah 36.559 pengunjung. Untuk wisatawan domestik pada tahun 2013 tercatat sejumlah 2.517.248 orang, di tahun 2014 naik menjadi 2.868.977 orang (Miko, Radar Malang : Januari 2015).

Walaupun peluang rental mobil di Kota Malang cukup besar dengan adanya jumlah wisatawan yang terus meningkat namun pelaku rental mobil juga harus menyadari bahwa pertumbuhan jumlah rental mobil di Kota Malang juga terus bertambah, hal ini tentu saja menyebabkan peningkatan persaingan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Salah satu metode yang dapat digunakan untuk menghadapi faktor faktor tersebut adalah menggunakan analisis daya saing industri. Menurut Porter (1995) memahami daya saing industri dapat memberikan manfaat yaitu : (1) mendorong produktivitas dan meningkatkan kemampuan mandiri, (2) dapat meningkatkan kapasitas ekonomi, baik dalam konteks regional ekonomi maupun kuantitas pelaku ekonomi sehingga pertumbuhan ekonomi meningkat, (3) kepercayaan bahwa mekanisme pasar lebih menciptakan efisiensi. Dengan memahami persaingan dalam satu industri tentu akan sangat membantu pelaku rental mobil di Kota Malang untuk mengetahui posisi rental mobil dalam satu lingkungan industri,

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, maka penulis melakukan penelitian dengan judul **“ANALISIS PERSAINGAN INDUSTRI RENTAL MOBIL DI KOTA MALANG”**

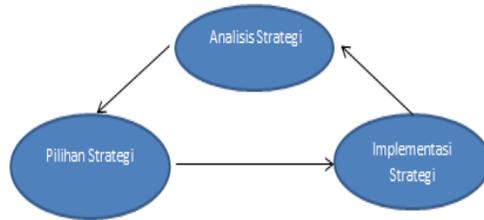
2. TINJAUAN PUSTAKA

MANAJEMEN STRATEGI DAN DAYA SAING

Dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamik karena berlangsung secara terus-menerus. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh satu organisasi, baik yang sifatnya internal maupun eksternal selalu berubah-ubah pula.

Manajemen strategi berkaitan dengan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam praktek. Manajemen strategi dapat dipandang sebagai hal yang mencakup tiga macam elemen utama. Terdapat adanya analisis strategik dimana penyusun strategi (strategis) yang bersangkutan berupaya untuk memahami posisi

strategik organisasi yang bersangkutan.



Daya saing merupakan salah satu kriteria untuk menentukan keberhasilan dan pencapaian sebuah tujuan yang lebih baik oleh suatu negara dalam peningkatan pendapatan dan pertumbuhan ekonomi. Daya saing diidentifikasi dengan masalah produktifitas, yakni dengan melihat tingkat output yang dihasilkan untuk setiap input yang digunakan. Meningkatnya produktifitas ini disebabkan oleh peningkatan jumlah input fisik modal dan tenaga kerja, peningkatan kualitas input yang digunakan dan peningkatan teknologi (Porter, 1990 dalam Abdullah, 2002).

ANALISIS INDUSTRI PORTER'S FIVE FORCES

Analisis Porter's Five Forces adalah pendekatan yang dipakai

untuk mengembangkan strategi dibanyak perusahaan (David, 2011). Menurut Porter (1995) suatu persaingan dalam lingkungan industry tergantung pada lima faktor dasar persaingan, yaitu (1) Persaingan antar perusahaan pesaing (*Rivalry among competing firm*), (2) Potensi masuknya pesaing baru (*Potential entry of new competitors*), (3) Potensi pengembangan produk pengganti (*Potential development of substitute products*), (4) Daya tawar pemasok (*Bargaining power of suppliers*), (5) Daya tawar konsumen (*Bargaining power of consumers*). Tujuan dari strategi persaingan bisnis dalam satu lingkungan industri adalah untuk mengetahui posisi perusahaan dalam lingkungan industri tersebut dimana perusahaan menghasilkan pilihan pilihan untuk bertahan dari ancaman persaingan atau dapat menguasai persaingan.

Untuk mengetahui lebih lanjut bagaimana lima kekuatan dasar persaingan dapat memberikan informasi persaingan suatu industry berikut penjabaran lima kekuatan

dasar persaingan menurut Porter :

1. Persaingan antar perusahaan pesaing, merupakan kekuatan terbesar dari lima kekuatan kompetitif lainnya. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika perusahaan memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
2. Potensi masuknya pesaing baru, semakin mudahnya perusahaan baru masuk ke suatu industri tertentu, maka intensitas persaingan antarperusahaan akan meningkat. Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi secara cepat.
3. Potensi pengembangan produk pengganti, Di banyak industri, perusahaan berkompetensi ketat dengan produsen produk-produk pengganti. Dimana akan sangat berpengaruh apabila produk pengganti tersebut memiliki harga yang lebih murah dan biaya peralihan konsumen juga turun.
4. Daya tawar pemasok, daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industry khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi.
5. Daya tawar konsumen, Daya tawar pelanggan merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri ketika kelompok pembeli terpusat atau membeli dengan volume yang besar, ketika produk yang dibeli standar atau tidak teridentifikasi, ketika switching cost yang dikeluarkan pelanggan kecil, ketika pelanggan menjadi sangat penting bagi pembeli, dan ketika pelanggan mengetahui informasi yang lengkap mengenai pembeli (produk, harga, biaya).



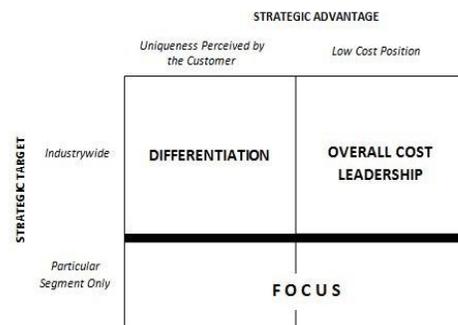
PORTER'S GENERIC STRATEGIES

Michael Porter menunjukkan bahwa dalam menanggulangi kelima kekuatan persaingan, ada 3 pendekatan strategis generik untuk menjadi "superior" (memperoleh keunggulan bersaing) dibidang industri yang dimasuki organisasi, yaitu:

1. Kepemimpinan harga (*cost leadership*), Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang

lebih murah daripada harga yang diberikan oleh pesaingnya dengan nilai/kualitas produk yang sama.

2. Diferensiasi, adalah apa yang dapat membedakan kita dari pesaing, sehingga kita dapat terlihat berbeda. Berbeda di sini bukan hanya lain sama sekali atau tidak sama dengan pesaing, tetapi juga dapat memberi benefit ekstra yang dirasakan oleh konsumen.
3. Fokus, strategi fokus juga dapat diterapkan untuk memperoleh keunggulan bersaing sesuai dengan segmentasi dan target pasar yang diharapkan.



FRAMEWORK ANALISIS PERSAINGAN

Analisis pesaing bertujuan untuk mengetahui perubahan

strategi yang mungkin dilakukan oleh para kompetitor atau pesaing dan respon setiap pesaing terhadap strategi yang dilakukan oleh perusahaan. Menurut Porter (1995) ada empat komponen diagnosa untuk menganalisa pesaing yaitu :

1. *Future Goals*, Diagnosa tujuan pesaing merupakan langkah awal bagi perusahaan untuk mewaspadaai pergerakan pesaing. Dengan memiliki pengetahuan tujuan pesaing maka akan memudahkan perusahaan untuk memprediksi apakah pesaing tersebut berada dalam keadaan aman pada posisinya saat ini dan laporan keuangannya.
2. *Assumption*, Perusahaan setidaknya harus memahami asumsi dari para pesaing, asumsi yang dimaksud ialah asumsi pesaing terhadap perusahaan mereka dan asumsi pesaing terhadap industry dan perusahaan lain yang bersaing. Hal ini akan berdampak pada pemahaman perusahaan tentang penguasaan pasar.

3. *Current Strategy*, Dengan mengetahui strategi yang dilakukan oleh pesaing, perusahaan juga tentu akan mendapatkan informasi tentang kunci penting dari setiap kebijakan kunci dari setiap fungsional bisnis pesaing.
4. *Capabilities*, Kapabilitas akan memberikan gambaran pada perusahaan apakah pesaing mampu menghadapi perubahan lingkungan maupun perubahan strategi yang dilakukan dalam menghadapi persaingan lingkungan industri.

3. METODE PENELITIAN

JENIS PENELITIAN

Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif karena ingin memberikan atau menjabarkan suatu keadaan atau fenomena yang terjadi saat ini dengan menggunakan prosedur ilmiah untuk menjawab masalah secara aktual.

FOKUS PENELITIAN

Fokus penelitian harus dibatasi sehingga dalam melakukan penelitian tidak terjadi pembiasan

dalam mempersepsikan dan membahas masalah yang sedang diteliti (Moleong, 2014). Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah sebagai berikut:

- Strategi yang digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan bisnis.
- Strategi apa saja yang sudah diterapkan oleh perusahaan, serta melihat mana strategi yang lebih baik dipertahankan atau mencari apakah ada alternatif strategi lain yang lebih efektif.
- Analisis strategi-strategi perusahaan dengan menggunakan beberapa metode sesuai dengan teori yang sudah diberikan oleh para ahli, yaitu Analisis Porter's *Five Forces* untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan.
- Penerapan yang dilakukan perusahaan dalam menjalankan strategi bersaing.

LOKASI PENELITIAN

Lokasi penelitian adalah cakupan wilayah yang menjadi basis penelitian. Dalam penelitian

ini dilakukan di Kota Malang ditentukan secara sengaja (*purposive*) berdasarkan latar belakang masalah penelitian ini yaitu rental mobil.

SUBJEK PENELITIAN DAN SUMBER DATA

Sampel pada riset kualitatif disebut informan atau subjek riset, yaitu orang-orang dipilih untuk diwawancarai atau diobservasi sesuai tujuan riset. Disebut subjek riset, bukan objek, karena informan dianggap aktif mengkonstruksi realitas, bukan sekedar objek yang hanya mengisi kuesioner (Kriyantono, 2009).

Informan yang dijadikan sebagai subjek penelitian yaitu 10 orang pemilik rental mobil, sebagai berikut :

1. *ECONO Tour Organizer*
2. *Nahwa Travel & Rental Mobil Malang*
3. *Malangin Rent Car & Travel*
4. *Tiga Dara Car Rental*
5. *Nayfa Car Rental*
6. *Dirgan Tour & Travel*
7. *Wisnu Transport*

8. Raditiya Rental Mobil Malang
9. Manavin *Tour & Travel*
10. Aska Rental

Sumber data yang digunakan adalah sumber data primer dan sekunder. Sumber data primer didapatkan secara langsung dari responden dengan melakukan wawancara secara langsung dengan pemilik rental mobil sedangkan sumber data sekunder merupakan data yang diperoleh dari luar obyek yang diteliti akan tetapi mempunyai hubungan dengan data yang dikumpulkan baik secara langsung maupun tidak langsung.

Data sekunder dikumpulkan dari luar objek dan merupakan data yang sudah jadi dan dipublikasikan untuk konsumsi umum oleh instansi atau lembaga yang mengumpulkan, mengolah dan menyajikan dalam bentuk tabel, grafik dan lain yang lain.

Kriteria pemilihan informan didasarkan pada dua hal, yaitu sebagai berikut:

1. Memiliki dan atau mengelola rental mobil di Kota Malang

2. Memahami dan mengerti strategi dan persaingan rental mobil di Kota Malang

Dalam penelitian kualitatif, data utama diperoleh dari peneliti sendiri yang secara langsung mengumpulkan informasi yang didapat dari subjek penelitian yaitu dua belas pemilik dan atau pengelola rental mobil di Kota Malang.

TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara baku terbuka, yakni menggunakan pertanyaan baku. Urutan pertanyaan, kata-kata, dan cara penyajiannya pun sama untuk setiap responden. Keluwesan mengadakan pertanyaan pendalaman (probing) terbatas, dan hal itu bergantung situasi wawancara dan kecakapan pewawancara. Lalu selanjutnya peneliti menggunakan metode dokumentasi, teknik pengumpulan data dengan dokumentasi menurut Moleong (2011) ialah

pengambilan data yang diperoleh melalui dokumen- dokumen.

TEKNIK ANALISIS DATA

Menurut Bogdan dan Taylor dalam Moleong (2014) “analisis data ialah proses yang merinci usaha secara formal untuk menemukan tema dan merumuskan hipotesis kerja (ide) yang disarankan oleh data dan sebagai usaha untuk memberikan bantuan pada tema dan hipotesis kerja”. Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengetahui kondisi peluang bisnis serta ancaman bagi perusahaan dengan menggunakan Porter’s *Five Forces*. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1. Ancaman kompetitor baru.
2. Persaingan diantara pemain yang sudah ada.
3. Ancaman produk pengganti.
4. Daya tawar pembeli.
5. Daya tawar pemasok.

KEABSAHAN DATA

Peneliti harus memilih dan menentukan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan validitas

data yang diperolehnya. Cara pengumpulan data yang beragam tekniknya harus sesuai dan tepat untuk menggali data yang benar-benar diperlukan bagi penelitian. Pelaksanaan teknik pemeriksaan didasarkan atas sejumlah kriteria tertentu. Dalam penelitian ini, validitas dan reabilitas data yang akan digunakan oleh peneliti adalah dengan menggunakan teknik sebagai berikut:

1. Triangulasi, teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu.
2. Menggunakan bahan referensi, Bahan referensi di sini adalah adanya bahan pendukung untuk membuktikan data yang telah kita temukan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

KONDISI RENTAL MOBIL DAN PARIWISATA DI KOTA MALANG

Rental mobil merupakan bagian dari industri pariwisata dalam menyediakan sarana transportasi yang fleksibel bagi para wisatawan yang berkunjung ke Kota Malang. Rental mobil menjadi salah satu pilihan utama bagi para wisatawan yang datang ke Kota Malang dikarenakan harga yang lebih murah dibandingkan dengan mengikuti program tour dan para wisatawan dapat lebih bebas menjelajahi Kota Malang.

Di Indonesia, Kota Malang adalah salah satu tujuan utama bagi para wisatawan domestik maupun mancanegara yang ingin berlibur. Daya tarik wisata Kota Malang bersumber dari banyak sektor, yaitu: daya tarik alam, daya tarik bangunan, serta daya tarik sosial budaya. Contoh dari daya tarik tersebut, diantaranya: bangunan bersejarah, wisata alun-alun kota,

museum dan sebagainya dapat dijadikan destinasi wisata yang menarik. Hal tersebut dibuktikan dengan data yang bersumber dari Dinas Kebudayaan dan Pariwisata (Disbudpar) Kota Malang yang mencatat bahwa jumlah kunjungan wisatawan ke Kota Malang meningkat sebesar 35% di tahun 2017 sebanyak 4 juta wisatawan. Angka ini terdiri dari 9.535 orang wisatawan mancanegara dan domestik mencapai 3.987.074 orang. Dari data tersebut menunjukkan bahwa pariwisata Kota Malang masih banyak diminati oleh wisatawan dan masih didominasi oleh wisatawan nusantara.

ANALISIS LINGKUNGAN PORTER'S FIVE FORCES

PERSAINGAN DALAM LINGKUNGAN RENTAL MOBIL

1. Banyaknya rental mobil di malang, Porter (1995) menyatakan semakin banyak jumlah pesaing dalam suatu industri maka tingkat

persaingan juga akan semakin tinggi dikarenakan konsumen terpecah dalam berbagai pilihan sehingga penguasaan pasar tidak hanya dikuasai oleh beberapa penjual saja. Hasil yang didapatkan adalah persaingan rental mobil di Kota Malang memiliki jumlah pesaing dalam industri dalam jumlah banyak yang terdiri lebih dari 25 rental mobil.

2. Ragam produk atau jasa pesaing, menurut Porter (1995) dinilai dari asal usul, strategi yang digunakan, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan. Di ragam produk ditemukan bahwa persaingan diisi oleh ragam rental mobil yang ada berdasarkan jenis kendaraan, fasilitas dan harga yang cukup beragam.
3. Pertumbuhan industri, Di Kota Malang sendiri pertumbuhan industrinya tergolong sangat tinggi narasumber dapat menyatakan bahwa pertumbuhan industri rental

mobil dilihat dari perkembangan rental mobil dari tahun ke tahun, salah satu rental mobil yang telah melakukan usaha dari tahun 2008 mengatakan pertumbuhan rental mobil di Kota Malang menyebabkan persebaran konsumen yang tidak terpusat hanya kepada beberapa rental mobil saja. Di poin ini dapat diketahui bahwa pertumbuhan industri yang sangat pesat diindikasikan dengan tumbuhnya rental mobil baru setiap tahunnya disertai minat wisatawan dengan menjadikan rental mobil pilihan utama untuk sarana transportasi wisatawan.

4. Diferensiasi, para pelaku usaha diminta untuk mendeskripsikan diferensiasi produk secara umum tentang lingkungan persaingan di Kota Malang. Diferensiasi yang ada dalam lingkungan persaingan rental mobil kurang sehingga tidak memberikan perbedaan spesifik antara rental mobil.

5. Biaya tetap, semakin tinggi biaya yang digunakan akan menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang sering kali menyebabkan penurunan harga yang cepat pada saat terjadi kapasitas berlebih.

KEKUATAN PENAWARAN PEMBELI

Rental mobil merupakan jenis usaha yang berada dalam industri pariwisata, oleh sebab itu pariwisata memiliki hubungan yang kuat terhadap pembelian konsumen terhadap rental mobil di Kota Malang, apabila industri pariwisata mengalami peningkatan maka peluang usaha bagi rental mobil juga akan meningkat. Selain itu pembelian juga dipengaruhi oleh tingkat kemudahan memperoleh informasi produk atau jasa dan kemudahan transaksi saat melakukan pembelian, tentu saja kemajuan teknologi informasi sangat membantu pelaku usaha untuk melakukan penjualan, seperti

pembahasan sebelumnya mengenai saluran distribusi rental mobil di Kota Malang mayoritas pelaku usaha mendapatkan porsi yang sangat besar dari penjualan secara online, konsumen akan mendapatkan kemudahan informasi serta transaksi yang lebih praktis.

Dalam hasil analisis persaingan Porter's *Five Forces* indikator ke dua yaitu kekuatan penawaran pembelian dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa:

1. Adanya pengaruh kondisi pariwisata Kota Malang terhadap peluang pembelian yang dilakukan pada lingkungan rental mobil di Kota Malang. Dengan tren pariwisata yang terus meningkat rental mobil di Kota Malang berpotensi untuk dapat mendapatkan konsumen yang lebih banyak.
2. Keberadaan perguruan tinggi di Kota Malang menjadikan salah satu peluang bagi rental mobil dikarenakan peningkatan permintaan akan meningkat bersamaan dengan aktivitas

perguruan tinggi di Kota Malang seperti penerimaan mahasiswa baru, kunjungan orang tua mahasiswa ke Kota Malang, dan wisuda yang dilaksanakan perguruan tinggi di Kota Malang.

3. Perkembangan teknologi membantu proses pemberian informasi terhadap konsumen melalui saluran distribusi online yang digunakan pelaku usaha rental mobil sehingga kekuatan pembelian terus meningkat akibat kemudahan informasi dan transaksi pembelian.

ANCAMAN JASA PENGGANTI

Perkembangan teknologi membantu proses pemberian informasi terhadap konsumen melalui saluran distribusi online yang digunakan pelaku usaha rental mobil sehingga kekuatan pembelian terus meningkat akibat kemudahan informasi dan transaksi pembelian. biaya menjadi salah satu alasan bahwa transportasi online bukanlah ancaman yang besar bagi rental mobil di Kota Malang, transportasi

online menyediakan kendaraan yang lebih banyak dibandingkan rental mobil, namun hal tersebut semuanya kembali ke kebutuhan konsumen, oleh sebab itu pelaku usaha akan lebih yakin terhadap rental mobil dikarenakan beban biaya yang ditanggung oleh konsumen jika menggunakan rental mobil jauh lebih kecil dibandingkan transportasi online mengingat perilaku konsumen yang datang ke Kota Malang.

Dalam hasil analisis persaingan Porter's *Five Forces* indikator ke tiga yaitu ancaman jasa pengganti didapatkan hasil berupa :

1. Ancaman jasa pengganti bagi beberapa rental mobil di Kota Malang berasal dari transportasi online.
2. Beberapa rental mobil menyatakan ancaman transportasi online tidak begitu berarti dikarenakan perilaku konsumen yang membutuhkan fleksibilitas dan rata-rata yang ke Malang adalah wisatawan yang ingin berkeliling Malang sehingga beberapa pelaku rental

mobil berpendapat bahwa rental mobil dirasa lebih unggul dibandingkan transportasi lain.

3. Beberapa pelaku rental mobil berpendapat bahwa rental mobil dirasa lebih unggul dibandingkan transportasi online.

KEKUATAN PENAWARAN

PEMASOK

Dalam membahas pemasok pelaku bisnis rental mobil di Kota Malang kesulitan untuk mengidentifikasi pemasok dalam usaha rental mobil, namun terdapat beberapa hal umum mengenai pemasok dalam bisnis rental mobil di Kota Malang, yaitu bahwa setiap rental mobil memiliki setidaknya dua kemitraan bersama pemasok mengenai bengkel, sosial media atau website. Kerjasama pelaku usaha dengan pemasok penting dilakukan agar keberlangsungan bisnis tetap terjaga, adanya timbal balik antar pelaku usaha dan pemasok seperti bengkel dan pengelola website tertentu dibutuhkan kemitraan yang

lebih dibandingkan hanya sekedar menggunakan jasa dan melakukan pembelian biasa.

Dalam hasil analisis persaingan Porter's *Five Forces* indikator ke empat yaitu kekuatan penawaran pemasok dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa:

1. Secara umum kemitraan pemasok pelaku usaha rental mobil di Kota Malang dilakukan pada jasa bengkel.
2. Dalam penyediaan pemasok konsumen terhadap rental mobil didapatkan kemitraan dilakukan dengan penyedia saluran distribusi online.

ANCAMAN PENDATANG BARU

Dalam lingkungan persaingan suatu industri, pendatang baru merupakan suatu ancaman bagi para pelaku usaha. Hal ini dikarenakan kedatangan pendatang baru dianggap akan mengambil porsi dalam sebuah pasar dimana semakin banyak munculnya pendatang baru maka akan semakin banyak juga pembagian pangsa

pasar dalam suatu lingkungan bersaing. Pelaku bisnis rental mobil di Kota Malang pun wajib mewaspadai hal ini karena pendatang baru mungkin akan membawa ide-ide, kreatifitas dan menjadi pilihan utama bagi konsumen menggantikan pelaku usaha lama yang tidak terlihat perkembangannya. Indikator pertama penghalang masuknya pendatang baru adalah loyalitas pelanggan. Loyalitas pelanggan terhadap jasa rental mobil di Kota Malang akan menjadi penghalang bagi para pendatang baru dikarenakan akan lebih sulit jika harus mempengaruhi konsumen yang sudah loyal. Dalam penelitian ini didapatkan bahwa setiap rental mobil di Kota Malang memiliki konsumen yang loyal. Indikator selanjutnya adalah diferensiasi. Diferensiasi menurut Kotler (2008) merupakan tindakan merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran perusahaan dengan tawaran pesaing. Diferensiasi merupakan identifikasi merek yang diterima

konsumen sehingga dapat menjadikan perbedaan dalam persaingan. Semakin banyaknya diferensiasi semakin sulit pendatang baru untuk masuk dalam persaingan. Selanjutnya adalah investasi. Nilai investasi dapat menjadi pedoman utama investor yang hendak menginvestasikan modalnya dalam usaha rental mobil di Kota Malang, semakin tinggi modal yang dibutuhkan dan semakin sulit pengembalian modal maka hal tersebut akan menjadi penghalang bagi para pendatang baru untuk masuk dalam lingkungan persaingan. Selanjutnya adalah saluran distribusi. Ketersediaan saluran distribusi dan pemilihan jalur distribusi yang tepat merupakan tantangan bagi para pendatang baru. Semakin sedikit pilihan saluran distribusi maka semakin sulit pendatang baru untuk melakukan penjualan. Dalam penelitian ini didapatkan bahwa saluran distribusi rental mobil di Kota Malang sangat terbuka lebar dan tidak ada diskriminasi. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya

perkembangan teknologi informasi sehingga dapat membuat website ataupun menggunakan media sosial.

Dalam hasil analisis persaingan Porter's *Five Forces* indikator ke lima yaitu ancaman pendatang baru dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa:

1. Setiap rental mobil di Kota Malang memiliki pelanggan yang loyal sesuai dengan segmen pasar yang diterapkan masing masing rental mobil.
2. Diferensiasi yang digunakan untuk membedakan rental mobil satu dan lainnya menciptakan segmen pasar yang berbeda beda dari jenis kendaraan.
3. Gambaran investasi pada lingkungan rental mobil digambarkan dengan perkembangan harga sewa tempat di Kota Malang dimana peningkatan menurut para pelaku rental mobil sangatlah tinggi.
4. Secara umum saluran distribusi yang digunakan rental mobil di

Kota Malang berupa saluran distribusi online dengan menggunakan sosial media maupun website pribadi.

FRAMEWORK PERSAINGAN RENTAL MOBIL DI KOTA MALANG

FUTURE GOALS

Kemampuan perusahaan untuk dapat menggambarkan tujuan pesaing merupakan langkah awal untuk dapat menghadapi pergerakan persaingan kedepannya, dengan memiliki kemampuan untuk menggambarkan tujuan pesaing pelaku usaha akan lebih mudah untuk menetapkan arah dan tujuan strategi untuk bersaing dalam persaingan industri. Dalam persaingan rental mobil di Kota Malang didapatkan bahwa tujuan pesaing adalah untuk memperoleh keuntungan.

Disamping itu tujuan dalam bisnis di bidang jasa transportasi adalah untuk memperoleh okupansi yang tinggi yaitu jumlah unit yang terpakai atau tersewakan

dalam sebuah rental mobil, artinya apabila tingkat okupansi tinggi dapat menyebabkan pemasukan yang tinggi pula dan hal tersebut tentu berkaitan dengan perolehan keuntungan yang tinggi.

Disamping itu hal penting seperti rekomendasi konsumen akan menentukan pembelian, perilaku konsumen cenderung akan melakukan pembelian apabila mengetahui rating atau review yang diberikan kepada rental mobil melalui informasi konsumen lain ataupun sarana media informasi yang tersedia seperti Google review.

Dalam hasil analisis framework persaingan pada indikator pertama yaitu future goals dalam lingkungan industri dapat disimpulkan secara umum pelaku usaha rental mobil di Kota Malang memiliki tujuan untuk mencari keuntungan. Untuk mencapai tujuan tersebut dibutuhkan peningkatan jumlah okupansi atau tingkat hunian dimana perlunya penerimaan jumlah konsumen atau tamu yang menyewa lebih banyak

dari sebelumnya dengan menentukan segmen dan target pasar sehingga memudahkan pelaku usaha untuk mengetahui metode yang tepat untuk memasarkan produk dan jasa.

ASUMSI PERSAINGAN

Setelah itu para pelaku usaha rental mobil di Kota Malang diminta untuk menjabarkan dalam pandangan mereka bagaimana asumsi-asumsi pesaing dalam menghadapi persaingan, diantaranya asumsi pesaing terhadap perusahaan mereka dan asumsi pesaing terhadap lingkungan persaingan. Beberapa rental mobil mengungkapkan bahwa pesaing lebih agresif bersaing dalam masalah harga dan pemasarannya. Namun, persaingan secara agresif dalam industri rental mobil di Kota Malang dapat berdampak negatif berdasarkan keterangan Fadhil terdapat rental mobil yang melanggar etika dalam melakukan usaha contohnya terdapat rental mobil yang membuat akun Google untuk

memberikan rating terbaik di rentalnya sendiri. Tetapi, terdapat suatu keunikan dalam persaingan rental mobil di Kota Malang, yaitu ke “agresif” an persaingan tidak menjadi suatu penghalang bagi masing-masing peaku usaha untuk mendapatkan konsumen, sebaliknya hubungan antara satu rental mobil dengan rental mobil lainnya menciptakan jalur distribusi baru sehingga konsumen tetap berada dalam lingkungan industri rental mobil.

Dalam hasil analisis framework persaingan pada indikator ke dua yaitu future goals dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa:

1. Persaingan rental mobil di Kota Malang secara umum agresif melalui harga dan advertising.
2. Persaingan yang agresif menciptakan dampak negatif dan positif.

KAPABILITAS

Kapabilitas pada dasarnya menggambarkan kemampuan

organisasi dalam menggunakan sumberdayanya.

Dalam hasil analisis framework persaingan pada indikator ke tiga yaitu kapabilitas dalam lingkungan industri didapatkan hasil berupa:

1. Fasilitas, jumlah kendaraan, *intention*, dan kemampuan berkembang menjadi tolak ukur rental mobil di Kota Malang.
2. Pemilik dan pengelola menjadi salah penentu kapabilitas rental mobil di Kota Malang dikarenakan pengalaman, penguasaan teknis, dan skill diindikasikan sebagai alat penentu kapabilitas usaha.

5. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. industri rental mobil di Kota Malang memiliki jumlah pesaing yang lumayan banyak yaitu lebih dari 25 rental mobil disertai dengan pertumbuhan industrinya yang cukup pesat.

Lalu, Kekuatan pembelian masyarakat di Kota Malang mempunyai karakteristik yang berbanding positif dengan keadaan pariwisata di Kota Malang sehingga dapat disimpulkan hal ini mendukung para pelaku rental mobil untuk semakin gencar dalam mencari pelanggan. Disamping itu didapatkan kesimpulan baru bahwa keadaan rental mobil di Kota Malang juga didukung oleh jumlah perguruan tinggi di Kota Malang ini sendiri sehingga berdampak pada peningkatan penawaran dan pembelian terutama pada saat-saat tertentu seperti saat penerimaan mahasiswa baru, pendaftaran ulang, wisuda, kedatangan keluarga yang dari luar kota, serta akhir pekan. Setelah itu ancaman jasa pengganti bagi beberapa rental mobil di Kota Malang berasal dari transportasi online dan taksi. Namun beberapa rental mobil menyatakan ancaman transportasi online tidak begitu

berarti dikarenakan perilaku konsumen yang biasanya membutuhkan fleksibilitas untuk berkeliling wilayah Malang oleh sebab itu beberapa pelaku usaha rental mobil berpendapat bahwa rental mobil dirasa lebih unggul dibandingkan dengan moda transportasi lainnya. Lalu, keadaan pemasok rental mobil di Kota Malang secara umum memiliki kemitraan bersama jasa bengkel. Tingkat keluar masuk antara pemasok dan rental di Kota Malang bernilai rendah karena kecenderungan rental mobil di Kota Malang untuk tidak beralih dari satu pemasok ke pemasok lainnya. Dan yang terakhir pendatang baru yang masuk ke dalam lingkungan persaingan rental mobil di Kota Malang akan lebih sulit dikarenakan adanya loyalitas pelanggan di setiap rental mobil yang dibentuk dari segmen dan target yang berbeda beda. Namun kesempatan bagi pendatang

baru dinilai besar dikarenakan banyaknya mobil baru dengan harga yang murah dan juga dikarenakan tersedianya *distribution channel* yang sangat banyak disebabkan perkembangan teknologi selain itu diferensiasi rental mobil di Kota Malang dinilai rendah dan hanya beberapa rental mobil saja yang menerapkan strategi diferensiasi.

2. Pelaku usaha rental mobil di Kota Malang menyatakan strategi persaingan yang diterapkan oleh para rental mobil di Kota Malang berisi bermacam-macam fasilitas yang disediakan, harga yang berbeda-beda, jenis kendaraan yang tersedia. Namun, diferensiasi strategi yang diterapkan oleh rental mobil di Kota Malang dapat dikatakan kurang terlihat karena tidak ada satu pun rental mobil yang benar-benar mempunyai ciri khas terkait citra dari produknya. Selain itu berdasarkan framework analisis

persaingan dapat disimpulkan bahwa secara umum para pelaku usaha rental mobil mempunyai tujuan utama mencari keuntungan dengan meningkatkan jumlah okupansi, setelah itu dalam asumsi persaingan didapatkan hasil bahwa keadaan persaingan agresif melalui harga dan pemasaran dan menimbulkan dampak positif, yaitu terbukanya saluran distribusi yang baru dan dampak negatif yaitu pelanggaran etika. Dan yang terakhir dari segi kapabilitas para pelaku usaha didapatkan hasil bahwa fasilitas, jumlah kendaraan, intention, kemampuan berkembang dan pemilik atau pengelola menjadi penentu kapabilitas suatu rental mobil.

SARAN

Saran yang dapat peneliti berikan sebagai bahan pertimbangan para pelaku usaha rental mobil di Kota Malang adalah:

1. Memperkuat pemahaman strategi diferensiasi dan meningkatkan potensi diferensiasi dengan memfokuskan pada diferensiasi citra produk.
2. Dalam menghadapi peluang yang begitu besar dengan kapabilitas yang ada maka rental mobil di Kota Malang dapat menerapkan pendekatan *customer relationship management*.
3. Bagi para peneliti yang ingin melanjutkan penelitian sejenis disarankan untuk melibatkan konsumen mengenai penilaian *switching cost* dan kenyamanan pelayanan serta pihak yang bertanggung jawab mengenai kebijakan pemerintah terkait rental mobil di Kota Malang.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, Petter. 2002. *Daya Saing Daerah Konsep dan Pengukurannya di Indonesia*. Yogyakarta : BPF.
- David, Fred R. 2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta : Salemba Empat.

Kriyantono, Rachmat. 2009. *Teknik Praktis Riset Komunikasi*. Malang: Prenada Media Group.

Miko. Januari 2015. *Wisatawan Gencar Ke Kota Malang*. Malang : Radar Malang.

Moleong, L.J. 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Porter, Michael E. 1995. *Competitive Strategy. Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.