

### **BAB 3. PORTER 5 FORCES**

Pemodelan Porter 5 Forces dikembangkan pertama kali oleh Michael Porter. Porter 5 Forces adalah *tool* yang digunakan untuk menganalisis bagaimana lingkungan yang kompetitif akan berpengaruh terhadap pemasaran suatu produk. *Tool* ini sederhana tapi sangat *powerfull* untuk mengerti situasi dari bisnis yang sedang dijalankan. Selain itu juga membantu dalam mengetahui keunggulan posisi kompetisi saat ini dan yang akan dihadapi kemudian. Sehingga perusahaan dapat meningkatkan kekuatan, mengantisipasi kelemahan dan akan menghindari perusahaan dalam pengambilan keputusan yang salah. Secara konvensional *tool* ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi apakah suatu produk baru, layanan atau suatu bisnis dapat menghasilkan suatu keuntungan. Tetapi selain itu akan sangat membantu untuk mengerti keseimbangan kekuatan yang berpengaruh dalam situasi bisnis yang sedang dihadapi.

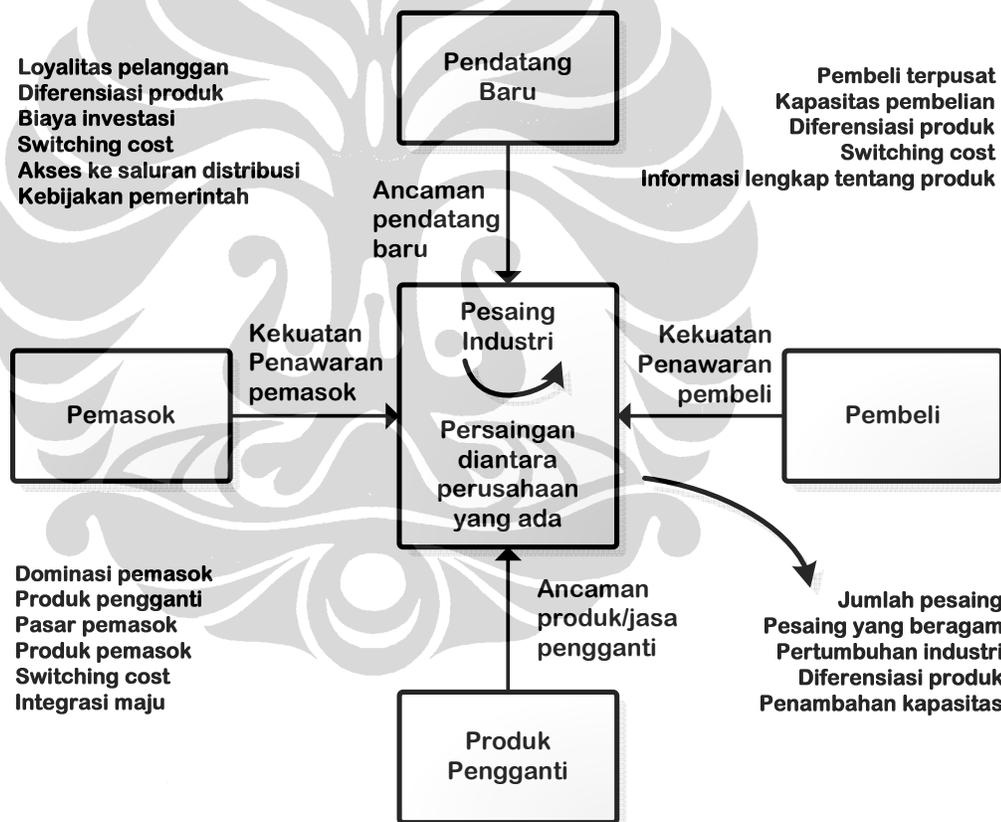
Dalam bukunya yang berjudul “Strategi Bersaing” disebutkan ada lima kekuatan bersaing seperti dapat ditunjukkan pada Gambar 3.1 yaitu :

- Masuknya pesaing baru
- Ancaman dari produk pengganti (substitusi)
- Kekuatan penawaran pembeli
- Kekuatan penawaran pemasok
- Persaingan diantara perusahaan yang ada

Jadi jelas bahwa persaingan dalam suatu industri tidak hanya terbatas pada persaingan diantara para pesaing yang ada tetapi gabungan dari kelima kekuatan bersaing itu yang akan menentukan kemampuan perusahaan di dalam suatu industri untuk memperoleh keuntungan.

Setiap perusahaan yang bersaing dalam sebuah industri pasti memiliki strateginya masing-masing. Yang dikembangkan baik secara eksplisit (melalui proses perencanaan) maupun secara implisit (melalui berbagai kegiatan

fungsi). Hal tersebut dapat pula dilihat dari perencanaan strategis yang dilakukan di negara-negara lain merefleksikan bahwa merumuskan strategi secara eksplisit akan sangat bermanfaat. Namun demikian sebagian besar penyusunan strategi tidak dilakukan secara analitis yang akan menjangkau ke seluruh aspek dalam persaingan industri. Untuk itu dalam tesis ini digunakan metode Porter 5 *Forces*. Yang diharapkan akan menyajikan kerangka teknik analitis yang mendalam guna membantu perusahaan menganalisis industrinya sebagai suatu keseluruhan dan meramalkan evolusi masa depan industri tersebut, memahami pesaingnya serta posisinya sendiri, serta menterjemahkan analisis ini kedalam strategi bersaing dalam bisnis tertentu.



**Gambar 3.1** Lima kekuatan bersaing pada 5 Porter *Forces* [11]

Pada analisis Porter 5 *Forces* yang pertama kali dilakukan menentukan siapa saja yang menjadi pemain atau yang berperan dalam industri telekomunikasi

kemudian akan dilakukan pemaparan variabel-variabel dan indikator-indikator dari kelima faktor Porter 5 *Forces* yaitu sebagai berikut :

### 3.1 ANCAMAN PENDATANG BARU

Pendatang baru akan menambah tingkat kompetisi dalam suatu industri. Masuknya pendatang baru kedalam suatu industri tergantung pada hal-hal berikut:

- Loyalitas pelanggan

Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk dari MNO tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.

- Diferensiasi produk

Diferensiasi produk artinya perusahaan mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang disebabkan oleh iklan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mendapatkan pelanggan yang ada.

- Biaya investasi

Kebutuhan investasi yang besar menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri, terutama jika modal tersebut diperlukan untuk biaya periklanan, kegiatan penelitian dan pengembangan.

- Biaya beralih pemasok (*switching cost*)

Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.

- Akses ke saluran distribusi

Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga terkadang pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru.

- Kebijakan pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan jaringan bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk. Misalnya peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan, besarnya BHP yang harus dibayarkan dalam penyelenggaraan jaringan dan lain-lain.

### 3.2 KEKUATAN PENAWARAN PEMBELI

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut :

- Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar. Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
- Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.
- Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.
- Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
- Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual, dan bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar-menawar menjadi lebih kuat.

### 3.3 ANCAMAN PRODUK ATAU JASA PENGGANTI

Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang akan didapat dari suatu industri.

- Layanan produk pengganti. Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti menjadi ancaman bagi MNO akan berpotensi meningkatkan *churn* pelanggan.
- Produk pengganti mudah didapatkan. Apabila produk pengganti mudah didapatkan dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.
- Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.
- *Switching cost*. Peralihan produk MNO ke produk substitusi membutuhkan biaya peralihan.

#### **3.4 KEKUATAN PENAWARAN PEMASOK**

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar-menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Kondisi-kondisi yang membuat posisi pemasok kuat cenderung menyerupai kondisi yang membuat pembeli kuat. Pemasok memiliki posisi yang kuat apabila :

- Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.
- Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri.
- Industri bukan satu-satunya tempat pemasok menjual produknya. Apabila suatu industri bukan merupakan pelanggan utama dari suatu pemasok maka kecenderungan pemasok dapat memaksakan kekuatannya pada industri tersebut.
- Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
- *Switching cost* yang dibutuhkan untuk beralih ke produk pemasok tidak besar.

- Kelompok pemasok melakukan integrasi maju pada suatu industri.

### 3.5 PERSAINGAN DIANTARA PERUSAHAAN YANG ADA

Kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang akan bersaing dalam memperebutkan *marketshare* pasar. Intensitas persaingan akan tinggi apabila :

- Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
- Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi beragam, asal-usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
- Pertumbuhan industri yang lambat, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
- Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi.
- Biaya tetap. Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang sering kali menyebabkan penurunan harga yang cepat pada saat terjadi kapasitas berlebih.

Setelah melakukan identifikasi terhadap seluruh tekanan dari masing-masing komponen, berikutnya adalah melakukan perhitungan kekuatan dari setiap tekanan menggunakan data yang ada. Potensi keuntungan kompetitif akan tinggi bila akumulasi dari setiap tekanan tersebut pada masing-masing faktor adalah rendah.