

ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL DENGAN MENGGUNAKAN PENDEKATAN *PORTER'S FIVE FORCES* PADA CV JAYA SENTOSA SUKOHARJO

Ovie Felycia Sumali

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: oviefelycias@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis lingkungan eksternal CV Jaya Sentosa dengan menggunakan pendekatan *Porter's Five Forces* dengan bantuan *Porter's Five Forces Scorecard* dan untuk melakukan evaluasi terhadap kemampuan perusahaan dalam menghadapi peluang dan ancaman dengan menggunakan matriks *External Factors Evaluation* (EFE). Jenis dari penelitian ini adalah kualitatif deskriptif dengan metode penelitian studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara semi-terstruktur. Teknik pemilihan narasumber dilakukan dengan *purposive sampling* dan uji keabsahan data dengan triangulasi sumber. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persaingan sesama industri CV Jaya Sentosa tinggi, ancaman pelaku bisnis baru, daya tawar-menawar pemasok, daya tawar menawar pembeli, dan ancaman produk substitusi CV Jaya Sentosa adalah rendah. Dari *External Factors Evaluation* matriks diketahui bahwa perusahaan mampu merespon peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman yang ada dalam industri manufaktur kantong plastik. Oleh karena itu perusahaan disarankan untuk terus menjaga kualitasnya agar bisa bertahan dalam persaingan di dalam industri plastik.

Kata Kunci—Analisis Eksternal, *External Factors Evaluation Matrix*, *Porter's Five Forces Scorecard*, *Porter's Five Forces*.

I. PENDAHULUAN

Perkembangan dunia usaha saat ini mengalami kemunduran. Hal ini didukung oleh laporan dari Bank Dunia, yaitu meskipun pertumbuhan di Indonesia lebih tinggi dibandingkan negara-negara eksportir komoditas lainnya, melemahnya pertumbuhan investasi jangka panjang dan belanja konsumen mengakibatkan penurunan pertumbuhan Produk Domestik Bruto (PDB). Di samping itu pertumbuhan untuk tahun 2015 diprediksi sebesar 4,7 persen, melemah dari estimasi Bank Dunia sebelumnya yang 5,2 persen. Pertumbuhan 4,7 persen di kuartal pertama tahun 2015 merupakan tingkat pertumbuhan paling lambat sejak tahun 2009, menurut laporan *Indonesia Economic Quarterly (IEQ)* edisi Juli 2015 ("Pertumbuhan", par. 2). Sedangkan kondisi ekonomi makro sepanjang tahun 2014 menunjukkan kinerja yang cukup baik sebagaimana ditunjukkan melalui indikator makro ekonomi. Pertumbuhan ekonomi pada tahun 2014 tercatat sebesar 5,1 persen ("Kondisi", par. 1). Maka dari data di atas dapat dilihat bahwa pertumbuhan ekonomi Indonesia mengalami kemunduran sebesar 0,4 persen. Menurut Kepala Badan Pusat Statistik, ada beberapa penyebab melambatnya pertumbuhan tahun ini. Pertama, menurunnya ekonomi Cina dan Singapura yang selama ini menjadi mitra dagang utama Indonesia.

Kedua, turunnya harga minyak dunia, dan ketiga, menurunnya nilai ekspor akibat rendahnya harga komoditas seperti minyak sawit dan karet. (Hidayat, par. 5).

Salah satu industri yang terkena dampak dari pelemahan pertumbuhan ekonomi saat ini adalah industri plastik. Dampak yang dimaksud khususnya adalah pada lemahnya pasar, karena daya beli masyarakat yang menurun. Di samping itu, karena pasar sepi maka perusahaan terpaksa mengurangi hasil produksi. Hal ini menyebabkan *cost* produksi naik karena perusahaan harus tetap menggaji karyawannya walaupun tidak bekerja. Hal ini diperkuat oleh pernyataan Wakil Ketua Umum Asosiasi Industri Olefin, Aromatik, dan Plastik Indonesia (Inaplas), yaitu produksi produk plastik hilir diperkirakan akan berkurang sebesar 9 sampai 10 persen hingga akhir tahun ini. Selain itu dari target produksi 4,2 juta ton kemungkinan produksi plastik hilir tahun ini hanya akan mencapai 3,8 juta hingga 3,9 juta ton. Pelemahan pertumbuhan ekonomi telah membuat konsumsi dalam negeri berkurang dan berdampak pada penurunan penggunaan produk plastik hilir. Kondisi tersebut membuat pengusaha ragu produksi industri plastik domestik bisa mencapai target di akhir tahun. Selain itu penurunan tersebut juga diakibatkan karena masalah daya beli dan kenaikan bahan baku juga menjadi masalah, karena dari industri hulu plastik 40 hingga 50 persennya adalah impor dan sekarang nilai tukar rupiah terhadap dolar Amerika Serikat makin parah. ("Pelemahan" par. 2).

Salah satu perusahaan yang berhasil bertahan dalam industri plastik ini adalah CV Jaya Sentosa. CV Jaya Sentosa adalah salah satu dari banyak perusahaan yang bergerak dalam bidang industri manufaktur kantong plastik di Sukoharjo, Jawa Tengah. CV Jaya Sentosa memproduksi barang-barang seperti kantong plastik yang berbahan murni. CV Jaya Sentosa memiliki banyak *brand* dengan berbagai jenis dan ukuran yang ditujukan untuk pasar yang berbeda-beda.

Permasalahan-permasalahan eksternal yang terjadi di CV Jaya Sentosa ini misal pelanggan yang terlalu fanatik terhadap *brand* tertentu padahal produk dari perusahaan lain tersebut memiliki kualitas yang sama dan harga yang sedikit lebih tinggi jika dibandingkan dengan produk yang diproduksi oleh CV Jaya Sentosa, sehingga hal tersebut dapat berdampak pada tingkat penyebaran produk yang hanya terpusat di suatu kota atau daerah tertentu saja. Disamping itu persaingan harga antar perusahaan dalam industri plastik juga ketat, hal ini dapat dibuktikan dari pencampuran bahan baku dengan kalsium yang dilakukan oleh CV Jaya Sentosa yang berguna agar produk menjadi bertambah berat, sehingga harga produk dapat ditekan untuk bersaing dengan pesaing lainnya yang ada dalam industri.

Disisi yang lain pada akhir tahun 2015 ini Masyarakat Ekonomi ASEAN atau MEA akan diberlakukan. MEA merupakan kesepakatan pasar bebas antar negara-negara ASEAN, dimana nantinya produk, jasa, dan bahkan tenaga kerja asing dari negara-negara ASEAN dapat dengan mudah masuk dan bekerja di Indonesia. Hal ini tentu dapat berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung bagi CV Jaya Sentosa. Dampak-dampak tersebut khususnya adalah jika produk perusahaan tidak bisa bersaing dengan produk-produk dari luar Indonesia, maka tentu akan sangat merugikan perusahaan, misalnya pada penurunan penjualan, yang dapat berakibat pada pengurangan jumlah produksi, jika berlanjut maka akan terjadi pengurangan pegawai, dan jika semakin parah pada akhirnya perusahaan bisa tutup. Kondisi-kondisi inilah termasuk di dalam lingkungan eksternal dalam sebuah perusahaan.

Dari permasalahan dan fenomena-fenomena diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan analisis yang mendalam mengenai kondisi lingkungan eksternal CV Jaya Sentosa dengan menggunakan *Porter's Five Forces* yang digunakan untuk menganalisis kelima kekuatan Porter yaitu dari persaingan sesama industri, ancaman pelaku bisnis baru, daya tawar-menawar pemasok, daya tawar-menawar pembeli, dan ancaman produk substitusi. Analisis lingkungan eksternal dibutuhkan karena jika dilihat dari fenomena – fenomena diatas, khususnya MEA maka persaingan di masa depan akan ketat sehingga dengan menggunakan analisis *Porter's Five Forces* diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai bagaimana peluang yang bisa dimanfaatkan oleh perusahaan dan ancaman yang harus diatasi perusahaan. Setelah dilakukannya analisis kelima kekuatan Porter maka peneliti memberikan justifikasi penilaian mengenai tinggi, sedang, dan rendahnya masing-masing kekuatan dengan menggunakan *Porter's Five Scorecard*. *Porter's Five Forces Scorecard* dapat memudahkan peneliti dalam menyampaikan poin-poin penting dalam analisis *Porter's Five Forces* (Nead, 2013). Peneliti memiliki keleluasaan dalam menentukan justifikasi tinggi, sedang, dan rendah dalam melakukan penilaian yang didasari oleh data terkait yang didapatkan. Setelah itu matriks *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk melakukan penilaian terhadap kepekaan perusahaan dalam merespon peluang dan ancaman dalam lingkungan eksternalnya. Dalam menilai bobot dan *rating* dalam matriks EFE peneliti juga memiliki keleluasaan dalam melakukan penilaian.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk melakukan analisis terhadap lingkungan eksternal CV Jaya Sentosa dengan menggunakan pendekatan *Porter's Five Forces* dan melakukan evaluasi terhadap kemampuan CV Jaya Sentosa dalam menghadapi peluang dan ancaman berdasarkan matriks *External Factors Evaluation* (EFE).

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif yang merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk membuat deksripsi, gambaran, atau lukisan secara sistematis, faktual dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta

hubungan antar fenomena yang diselidiki (Nazir, 1988). Peneliti menggunakan jenis penelitian ini karena penelitian akan menganalisis kondisi lingkungan eksternal dalam CV Jaya Sentosa. Sehingga dibutuhkan suatu deskripsi atau penggambaran yang jelas dalam melakukan analisis fenomena-fenomena eksternal yang ada.

Metode penelitian yang digunakan dalam melakukan penelitian ini adalah dengan menggunakan metode studi kasus. Metode penelitian studi kasus bertujuan untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus, ataupun status dari individu, yang kemudian, dari sifat-sifat khas diatas akan dijadikan suatu hal yang umum (Nazir, 1980). Jadi diharapkan dengan menggunakan studi kasus peneliti bisa menggambarkan data-data yang diperoleh secara mendalam dan jelas.

Obyek yang diteliti dalam penelitian ini adalah kondisi lingkungan eksternal CV Jaya Sentosa, yang terdiri dari persaingan sesama industri, ancaman pelaku bisnis baru, daya tawar-menawar pemasok, daya tawar-menawar pembeli, dan ancaman produk substitusi.

Subyek penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah perusahaan kantong plastik CV Jaya Sentosa yang berada di Sukoharjo, Jawa Tengah.

Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah wawancara. Jenis wawancara yang dipakai adalah wawancara semiterstruktur. Tujuan dari wawancara semiterstruktur ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya (Sugiyono, 2010, p. 413). Jadi dengan menggunakan wawancara semiterstruktur diharapkan peneliti bisa mengembangkan pertanyaan untuk mendapatkan data – data yang lebih lengkap dan lebih mendalam.

Pemilihan narasumber dalam penelitian ini dilakukan dengan metode *nonprobability sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang atau kesempatan yang sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untu dipilih sebagai sampel. Sedangkan teknik yang digunakan adalah *purpsoive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sumber data dengan pertimbangan tertentu. Pertimbangan tertentu ini misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti. (Sugiyono, 2010, p. 392). Jadi peneliti memilih informan berdasarkan keahlian dan pengetahuan informan mengenai hal – hal yang akan ditanyakan oleh peneliti.

Untuk menguji validitas data dalam penelitian ini digunakan teknik triangulasi. Triangulasi adalah sebuah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data itu (Moleong, 2014, p. 330). Dalam penelitian ini peneliti menggunakan triangulasi sumber. Yang dimaksud dengan triangulasi sumber adalah menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2010, p. 465). Jadi dalam penelitian ini untuk menguji validitas data yang diperoleh peneliti bisa membandingkan hasil wawancara dengan beberapa narasumber yang lain, jika informasi yang diperoleh sama maka artinya data yang diperoleh valid.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisis Porter's Five Forces

Berikut merupakan hasil analisis *Porter's Five Forces* pada CV Jaya Sentosa Sukoharjo:

Persaingan Sesama Industri

Berikut merupakan indikator-indikator hasil analisis dari dimensi persaingan sesama industri CV Jaya Sentosa:

Jumlah Pesaing

Jumlah pesaing dalam industri plastik ini dapat dikatakan banyak. Hal ini dapat dilihat dari data yang didapat dari data direktori industri 2015 yang mengungkapkan bahwa terdapat 32 perusahaan yang sama-sama membuat produk kantong plastik di daerah Surakarta dan Sukoharjo.

Karena banyaknya pesaing-pesaing tersebut maka berakibat pada ketatnya kompetisi persaingan antar perusahaan-perusahaan pesaing dan CV Jaya Sentosa. Ketatnya persaingan disini yang dimaksud adalah persaingan harga antar perusahaan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator jumlah pesaing ini dapat menyebabkan persaingan sesama industri tinggi.

Tingkat Pertumbuhan Industri

Tingkat pertumbuhan industri plastik saat ini sedang mengalami kemunduran. Hal ini diperkuat data dari Asosiasi Industri Aromatik, Olefin, dan Plastik (Inaplas) yang menyatakan bahwa penjualan plastik sepanjang semester I tahun 2015 turun 20% menjadi 1,8 juta ton dibanding periode yang sama tahun 2014 yaitu sebesar 2,25 juta ton. Hal ini dapat terjadi karena dipicu oleh penurunan daya beli masyarakat lantaran terjadinya pelambatan perekonomian nasional (Daniarto, par. 1). Hal ini menyebabkan menyebabkan para perusahaan dalam industri ini saling memperebutkan pangsa pasar untuk mendapatkan order dari para pelanggan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator tingkat pertumbuhan industri ini dapat menyebabkan persaingan sesama industri tinggi.

Tingkat Diferensiasi Produk

Tingkat diferensiasi produk yang ada dalam manufaktur kantong plastik ini hampir sama antar satu perusahaan dengan perusahaan yang lain karena hanya dalam bentuk perbedaan ukuran, warna, isi, dan ketebalan saja. Karena minimnya tingkat diferensiasi produk yang ada dalam industri manufaktur kantong plastik ini, maka dapat dikatakan bahwa hal ini membuat persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat karena produk yang ditawarkan saling memiliki kemiripan antar satu dengan yang lain. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator tingkat diferensiasi produk ini dapat menyebabkan persaingan sesama industri tinggi.

Kecepatan Perusahaan dalam Menyesuaikan Harga

Perusahaan cepat dalam menyesuaikan harga supaya produk perusahaan bisa tetap bersaing dengan pesaing lainnya dan mempertahankan pangsa pasarnya sebelum diambil oleh

pesaing. Narasumber mengungkapkan bahwa perusahaan harus cepat dalam menyesuaikan harga, jika naik maka harga dinaikkan dan jika harga turun maka diturunkan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator kecepatan perusahaan dalam menyesuaikan harga ini dapat menyebabkan persaingan sesama industri tinggi.

Cooperative Pricing

Dalam industri plastik ini tidak ada penerapan *cooperative pricing* dengan para perusahaan yang ada dalam industri, sehingga para perusahaan dengan bebas menentukan harga yang diinginkannya. Jadi akibatnya terjadi persaingan harga yang ketat dalam industri ini. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator *cooperative pricing* ini dapat menyebabkan persaingan sesama industri tinggi.

Ancaman Pelaku Bisnis Baru

Berikut merupakan indikator-indikator hasil analisis dari dimensi ancaman pelaku bisnis baru CV Jaya Sentosa:

Pentingnya Reputasi / Brand Loyalty dalam Keputusan Pembelian

Reputasi atau *brand* sangat mempengaruhi pembeli dalam melakukan keputusan pembelian. Hal ini karena jika *brand* suatu produk sudah terkenal karena kualitasnya yang bagus, maka pembeli akan lebih mudah dalam melakukan pemasarannya karena pasar telah mengerti bagaimana kualitas produk tersebut. Di pasar, *brand* CV Jaya Sentosa termasuk dalam *brand* yang baru karena baru ada 6 tahun yang lalu, sedangkan Tic-Tas dan brand-brand lainnya telah berdiri jauh sebelum CV Jaya Sentosa berdiri, sehingga menyebabkan *brand* CV Jaya Sentosa kalah. Tetapi seiring dengan berjalannya waktu CV Jaya Sentosa lebih memilih untuk membuka pasar yang baru yaitu lebih memasarkan ke daerah-daerah yang belum pernah didatangi oleh para pesaing lainnya, sehingga dengan hal tersebut CV Jaya Sentosa mulai mampu dalam menumbuhkan *brand awareness* pada para pelanggannya. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator pentingnya reputasi / *brand loyalty* dalam keputusan pembelian ini memiliki ancaman yang rendah terhadap masuknya pelaku bisnis baru.

Saluran Distribusi

Dalam cakupan wilayah distribusi CV Jaya Sentosa telah memiliki wilayah distribusi yang luas yaitu mulai dari Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, Sumatera, Bali, dan Lombok. Dalam kegiatan distribusinya CV Jaya Sentosa memiliki 2 *salesman* dan 2 armada. Selain itu CV Jaya Sentosa juga menggunakan jasa angkutan untuk mengangkut barang karena armada yang kurang mencukupi dan selain itu ada juga pelanggan yang menggunakan armada sendiri.

Akses ke Saluran distribusi dinilai ancamannya rendah terhadap masuknya pelaku bisnis baru karena CV Jaya Sentosa dinilai sedikit menang jika dibandingkan dengan pesaing yang lainnya, karena pelanggannya tidak hanya dari distributor saja, tetapi juga para pengguna akhir.

Kebutuhan Modal

Kebutuhan modal dinilai ancumannya rendah terhadap masuknya pelaku bisnis baru karena dibutuhkan modal yang cukup besar untuk perusahaan baru dalam industri plastik ini. Hal ini karena biasanya dalam pembelian bahan baku bagi pelaku bisnis baru karena belum terlalu kenal dengan para pemasok pembayaran harus dilakukan secara *cash*, ditambah lagi biasanya pelanggan meminta tenggang waktu untuk pembayaran. Jadi dibutuhkan modal yang besar untuk perputaran uangnya.

Akses Pemandatang Baru ke Bahan Mentah

Bahan mentah dari industri ini sebagian besar adalah impor dari luar negeri. Di Indonesia ada distributor-distributor yang menyediakan bahan mentah tersebut baru kemudian dipasarkan ke para perusahaan yang menggunakan bahan-bahan tersebut.

Bagi pelaku bisnis baru akses ke bahan mentah cukup sulit karena belum terlalu kenal dengan para pemasok sehingga harga yang didapat bisa lebih mahal daripada pelaku bisnis lama yang sudah kenal dengan para pemasoknya. Karena hal tersebut maka produk yang dihasilkan oleh pelaku bisnis baru bisa lebih mahal dan kurang kompetitif jika dibandingkan dengan produk yang dihasilkan oleh pelaku bisnis lama. Hal itu yang menyebabkan kesulitan pelaku bisnis baru untuk dapat bersaing dengan pelaku bisnis lama. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator akses pendatang baru ke bahan mentah ini memiliki ancaman yang rendah terhadap masuknya pelaku bisnis baru.

Pengalaman

Keuntungan pengalaman yang didapat oleh pelaku bisnis lama adalah biaya produksi yang lebih rendah jika dibandingkan oleh pelaku bisnis baru, karena pelaku bisnis lama sudah mengerti dan menguasai bagaimana teknik-teknik yang digunakan dalam melakukan kegiatan produksi, karena dalam pembuatan kantong plastik diperlukan suatu *know-how*. Jika kurang berpengalaman dalam hal tersebut maka awal yang dihasilkan bisa banyak sehingga menambah biaya produksi, yang dapat mengakibatkan harga jual yang lebih mahal karena biaya produksi yang lebih tinggi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator pengalaman ini memiliki ancaman yang rendah terhadap masuknya pelaku bisnis baru.

Kebijakan Pemerintah

Pemerintah memberikan insentif-insentif seperti Bea Masuk Ditanggung Pemerintah (BMDTP) terhadap bahan baku impor untuk industri plastik hulu untuk meningkatkan produksi dalam negeri karena industri bahan baku dalam negeri belum mampu untuk memproduksi bahan baku tersebut ("Ketua", Par. 11). Peraturan ini diatur dalam Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor 1207 / KM.4 / 2015. Sehingga hal tersebut juga berdampak ke produksi plastik hilir yang tentu akan meningkat. Hal-hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah terus mendukung dan mendorong perkembangan industri plastik di Indonesia. Oleh

karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator kebijakan pemerintah ini memiliki ancaman yang tinggi terhadap masuknya pelaku bisnis baru.

Daya Tawar-Menawar Pemasok

Berikut merupakan indikator-indikator hasil analisis dari dimensi daya tawar-menawar pemasok CV Jaya Sentosa:

Konsentrasi Pemasok

Dalam data pemasok bahan baku CV Jaya Sentosa yang didapat peneliti perusahaan memiliki beberapa pemasok. CV Jaya Sentosa tidak tergantung dengan pemasok tertentu saja. Jika dilihat dari kualitas yang ditawarkan dari masing-masing pemasok, walaupun memiliki karakteristik yang berbeda-beda dari masing-masing pemasok tetapi hal tersebut tidak menjadi masalah bagi CV Jaya Sentosa, setiap karakteristik bahan memiliki perlakuan yang berbeda-beda tiap bahannya, tetapi memiliki hasil akhir yang sama di produk akhirnya. Menurut para narasumber para pemasok tidak memiliki kendali harga karena CV Jaya Sentosa memiliki beberapa pemasok lain. Jadi perusahaan bisa membandingkan antara pemasok satu dengan yang lainnya dan bisa memilih pemasok mana yang menawarkan harga yang lebih murah, maka perusahaan akan menggunakan pemasok tersebut. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator konsentrasi pemasok ini daya tawar-menawar pemasok dapat dikatakan rendah.

Ancaman Forward Integration Pemasok

Ada satu pemasok dari CV Jaya Sentosa yang memproduksi produk seperti CV Jaya Sentosa yaitu PT Panca Budi Pratama, tetapi tidak berdampak pada perusahaan karena masing-masing perusahaan memiliki pasar yang berbeda. PT Panca Budi Pratama bergerak dalam pasar menengah kebawah, sedangkan CV Jaya Sentosa bergerak dalam pasar menengah keatas. Jadi kekuatan ancaman *forward integration* pemasok bisa dikatakan rendah.

Kemampuan Substitusi Input

Perusahaan memiliki substitusi input dari perusahaan pemasok lain sehingga perusahaan tidak terlalu tergantung dengan satu pemasok saja. Jadi perusahaan bebas untuk memilih pemasok mana yang ingin dipakai walaupun tiap-tiap pemasok memiliki brand yang berbeda dan karakteristik tiap bahannya beda, tetapi semuanya tergantung dengan penawaran perusahaan-perusahaan tersebut. Perusahaan akan mengambil pemasok yang menawarkan harga yang lebih murah. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator kemampuan substitusi input ini daya tawar-menawar pemasok dapat dikatakan rendah.

Daya Tawar-Menawar Pembeli

Berikut merupakan indikator-indikator hasil analisis dari dimensi daya tawar-menawar pembeli CV Jaya Sentosa:

Switching Cost Pembeli

Ada biaya peralihan yang harus dikeluarkan pembeli jika berpindah dari pesaing ke yang pesaing lain. Hal ini karena artinya pembeli atau biasanya distributor atau toko plastik

harus berusaha dari awal untuk menawarkan produk perusahaan lain yang belum dikenal oleh para pelanggan toko tersebut, yang artinya dibutuhkan biaya tambahan untuk memasarkan produk yang baru. Selain itu juga dibutuhkan waktu yang agak lama sampai produk tersebut bisa diterima oleh pasar. Maka sangat sulit bagi toko atau distributor untuk menjual produk yang belum dikenal oleh pembeli, karena biasanya pembeli sudah loyal terhadap *merk-merk* tertentu meskipun harga yang ditawarkan dari produk baru tersebut lebih murah daripada produk lama. Jadi ada *switching cost* yang harus dihadapi oleh pembeli. Dengan adanya *switching cost* tersebut maka perusahaan dituntut untuk terus menjaga kualitasnya agar tidak kalah dengan kualitas produk pesaing yang lain. Sehingga pelanggan akan terus mengambil produk perusahaan secara berkelanjutan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator *switching cost* pembeli ini daya tawar-menawar pembeli dapat dikatakan sedang.

Ketersediaan Barang Substitusi

Dalam industri kantong plastik ini terdapat produk substitusi yang mampu menggantikan fungsi kantong plastik. Contohnya misalnya adalah *paperbag*, kardus, dan tas kain. tetapi produk-produk substitusi tersebut tidak bisa bersaing di pasar karena harga kantong plastik yang lebih murah dan memiliki pasar yang lebih luas. Jadi berbagai produk substitusi tersebut bukan merupakan ancaman bagi perusahaan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator ketersediaan barang substitusi ini daya tawar-menawar pembeli dapat dikatakan rendah.

Ancaman Backward Integration Pembeli

Menurut data yang diperoleh dalam wawancara, pelanggan CV Jaya Sentosa tidak ada yang membuat produk seperti CV Jaya Sentosa. Sehingga *backward integration* bukan merupakan suatu ancaman bagi perusahaan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator ancaman *backward integration* pembeli ini daya tawar-menawar pembeli dapat dikatakan rendah.

Kesepakatan Harga

Kesepakatan harga antara pembeli dan penjual di CV Jaya Sentosa dinegosiasikan ketika pelanggan melakukan order pesanan khusus atau *made by order*, misal pesanan khusus untuk ukuran, warna, isi, dan ketebalan tertentu. Tetapi untuk pesanan standar yang sudah di daftar harga berlaku harga *take it or leave it*. Perusahaan juga bisa memberikan diskon kepada para pelanggannya jika mengambil dalam jumlah tertentu. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator kesepakatan harga ini daya tawar-menawar pembeli dapat dikatakan rendah.

Informasi yang Diperoleh Pembeli Tentang Produk

Menurut para narasumber ada beberapa pelanggan yang mengerti informasi mengenai produk, harga, dan biaya. Hal tersebut membuat pelanggan bisa melakukan tawar-menawar dengan harga yang agak rendah. Tetapi menurut narasumber hal tersebut tidak terlalu berdampak karena hanya sedikit

pelanggan yang tahu. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator informasi yang diperoleh pembeli tentang produk ini daya tawar-menawar pembeli dapat dikatakan rendah.

Ancaman Produk Substitusi

Berikut merupakan indikator-indikator hasil analisis dari dimensi ancaman produk substitusi CV Jaya Sentosa:

Ketersediaan Produk Substitusi

Dalam industri kantong plastik ini terdapat produk substitusi yang mampu menggantikan fungsi kantong plastik. Contohnya misalnya adalah *paperbag*, kardus, dan tas kain. Menurut data yang didapat dari wawancara dengan salah satu pelanggan CV Jaya Sentosa mengungkapkan bahwa meskipun mempunyai fungsi yang sama, tetapi produk-produk substitusi tersebut tidak bisa bersaing di pasar karena harga kantong plastik yang lebih murah dan memiliki pasar yang lebih luas. Jadi berbagai produk substitusi tersebut bukan merupakan ancaman bagi perusahaan. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator ketersediaan produk substitusi ini memiliki ancaman yang rendah pada perusahaan.

Karakteristik Price-Value Produk Substitusi

Kantong plastik memiliki keunggulan yaitu harga yang lebih murah jika dibandingkan dengan produk-produk substitusi yang ada di pasar misal *paperbag* dan tas kain. Dalam masalah kualitas kantong plastik masih lebih unggul dalam ketahanan dibandingkan *paperbag* dan tas kain yang mudah rusak. Jadi dapat dilihat bahwa produk substitusi di pasar tidak memberikan ancaman bagi CV Jaya Sentosa karena karakteristik *price-value* kantong plastik yang lebih unggul daripada produk substitusi. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa dalam indikator karakteristik *price-value* produk substitusi ini memiliki ancaman yang rendah pada perusahaan.

Porter's Five Forces Scorecard CV Jaya Sentosa

Dari persaingan sesama industri dalam industri plastik ini secara keseluruhan persaingannya termasuk tinggi karena dari indikator jumlah pesaing, tingkat diferensiasi produk, kecepatan perusahaan dalam menyesuaikan harga dan *cooperative pricing* menunjukkan hasil yang tinggi dan pertumbuhan industri menunjukkan hasil yang sedang. Maka perusahaan sebaiknya mewaspadai pertumbuhan industri saat ini yang sedang mengalami penurunan.

Dari ancaman masuknya pelaku bisnis baru dalam industri plastik ini secara keseluruhan tergolong rendah karena pentingnya reputasi atau *brand loyalty* terhadap keputusan pembelian, akses ke saluran distribusi, akses ke bahan mentah, kebutuhan modal dan pengalaman tidak mengancam untuk masuknya pesaing baru karena sulit bagi pelaku bisnis baru untuk masuk kesana. Tetapi karena pemerintah tidak memberikan pembatasan masuknya pelaku bisnis baru dalam industri plastik ini, perusahaan perlu mewaspadai hal tersebut.

Dari daya tawar-menawar pemasok dalam industri plastik ini secara keseluruhan tergolong rendah karena konsentrasi

pemasok, *forward integration* pemasok dan kemampuan substitusi input menunjukkan hasil yang rendah.

Dari daya tawar-menawar pembeli dalam industri plastik ini secara keseluruhan tergolong rendah karena *switching cost* pembeli, ketersediaan produk substitusi, dan *backward integration* pembeli menunjukkan hasil yang rendah, tetapi perusahaan perlu mewaspadai pembeli yang mengerti mengenai informasi mengenai produk perusahaan.

Dari ancaman produk substitusi dalam industri plastik ini secara keseluruhan tergolong rendah karena ketersediaan produk substitusi dan karakteristik *price-value* produk substitusi menunjukkan hasil yang rendah. Jadi ancaman produk substitusi tidak mengancam perusahaan.

Tabel 1. *Porter's Five Forces Scorecard* Keseluruhan

	Rendah	Sedang	Tinggi
Persaingan sesama industri			✓
Ancaman pelaku bisnis baru	✓		
Kekuatan tawar-menawar pemasok	✓		
Kekuatan tawar-menawar pembeli	✓		
Ancaman produk substitusi	✓		

Sumber: Besanko (2013); Olahan peneliti (2015)

Matriks External Factors Evaluation (EFE)

Peluang dan ancaman dalam matriks EFE ini didasarkan dari penilaian tinggi, sedang, dan rendah dari masing-masing *Porter's Five Forces Scorecard*. Sedangkan penilaian bobot pada setiap faktor merupakan *industry-based*, dinilai dari 0,0 sampai 0,0040 yang artinya rendah, 0,041 sampai 0,060 yang artinya sedang dan 0,061 sampai 1,0 yang artinya tinggi. Penilaian bobot menunjukkan kepentingan relatif dari setiap faktor agar berhasil dalam industri. Sistem penilaian *rating* merupakan *company-based*. *Rating* didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor-faktor tersebut (David, 2013, p. 80). *Rating* berada pada rentang 1 sampai 4. Di bawah ini merupakan *rating* yang digunakan dalam penelitian ini :

Tabel 2. *Rating* Matriks EFE

Rating	Peluang	Ancaman
1	Tidak memanfaatkan peluang atau tidak menyadari adanya peluang	Tidak mengatasi dan tidak berupaya
2	Menyadari dan mulai memanfaatkan peluang	Sudah berusaha mengatasi tetapi belum berhasil
3	Memanfaatkan peluang tetapi belum maksimal	Sudah berupaya mengatasi dan sudah mulai berhasil
4	Sudah memaksimalkan peluang	Sudah dapat mengatasi dan sudah dapat mencapai hasil yang diinginkan

Sumber: Olahan Peneliti (2015)

Berikut merupakan hasil matriks EFE dari penelitian ini:

Tabel 3. Matriks *External Factors Evaluation* (EFE)

Key External Factors	Bobot	Rating	Weighted Score
Peluang			
1. <i>Switching cost</i> pembeli dalam berpindah ke perusahaan pesaing .	0,060	4	0,240
2. Pembeli yang lebih memilih	0,040	4	0,160

kantong plastik daripada produk substitusi.			
3. Dominasi pemasok bahan baku yang rendah.	0,039	4	0,156
4. Kesulitan untuk masuk ke jalur distribusi bagi pelaku bisnis baru.	0,035	3	0,105
5. Dibutuhkan modal yang besar dan kuat dalam mendirikan perusahaan plastik	0,038	2	0,076
6. Loyalitas pelanggan terhadap <i>brand</i> .	0,040	4	0,160
7. Kemampuan perusahaan dalam melakukan substitusi input	0,036	4	0,144
8. Akses pelaku bisnis lama ke bahan mentah	0,039	4	0,156
Ancaman			
1. Tidak ada penghalang untuk masuk ke industri.	0,075	3	0,225
2. Ketatnya persaingan harga antar para pesaing	0,150	3	0,450
3. Diferensiasi produk dalam usaha manufaktur kantong plastik yang minim.	0,2	3	0,600
4. Pembeli yang mengerti mengenai informasi produk.	0,059	3	0,177
5. Ada pemasok yang melakukan <i>forward integration</i>	0,025	4	0,100
6. Harga bahan baku yang mengikuti Dolar AS yang tidak dapat diprediksi	0,061	2	0,122
7. Pertumbuhan industri yang menurun	0,091	2	0,182
Total	1,00		3,053

Sumber: diolah peneliti (2015)

Berikut merupakan analisis hasil matriks EFE pada tabel 3.

Peluang:

1. *Switching cost* pembeli yang lumayan tinggi. Faktor ini dikaitkan dengan daya tawar-menawar pembeli dalam indikator *switching cost* pembeli. Faktor ini diberi bobot 0,060 (sedang) dan *rating* 4 (sudah menyadari peluang), karena perusahaan sudah mengerti dan menyadari bahwa biaya untuk berpindah dari pembeli cukup tinggi, maka untuk memaksimalkan peluang tersebut perusahaan terus menjaga kualitas produknya agar tidak kalah dengan produk pesaing yang sejenis serta sebagai upaya untuk meningkatkan *brand loyalty* dari para pelanggannya dan untuk menambah pangsa pasar dari perusahaan.

2. Pembeli yang lebih memilih kantong plastik daripada produk substitusi. Faktor ini dikaitkan dengan ancaman produk substitusi dalam indikator *price-value* produk substitusi. Faktor ini diberi bobot 0,040 (rendah). Dan memiliki *rating* 4 (sudah memaksimalkan peluang), karena pembeli lebih memilih kantong plastik daripada produk-produk substitusi karena harga yang lebih murah.

3. Dominasi pemasok bahan baku yang rendah. Faktor ini dikaitkan dengan daya tawar-menawar pemasok dalam

indikator konsentrasi pemasok. Faktor ini diberi bobot 0,039 (rendah). Dan memiliki *rating* 4 (sudah memaksimalkan peluang), karena perusahaan memiliki beberapa pemasok, sehingga perusahaan bisa membandingkan pemasok mana yang menawarkan harga yang lebih murah, jadi artinya perusahaan memanfaatkan peluang tersebut.

4. Kesulitan untuk masuk ke jalur distribusi. Faktor ini dikaitkan dengan ancaman pelaku bisnis baru dalam indikator akses ke jalur distribusi. Faktor ini diberi bobot 0,035 (rendah). Dan memiliki *rating* 3 (memanfaatkan peluang tetapi belum maksimal), karena perusahaan sudah memiliki jalur distribusi di Jawa Tengah, Jawa Timur, Jawa Barat, Sumatera, Bali, dan Lombok yang lumayan luas, tetapi belum mencapai Kalimantan dan kawasan Timur lainnya maka distribusi perusahaan belum maksimal.

5. Dibutuhkan modal yang besar dan kuat dalam mendirikan perusahaan plastik. Faktor ini dikaitkan dengan ancaman pelaku bisnis baru dalam indikator kebutuhan modal. Faktor ini diberi bobot 0,038 (rendah). Dan memiliki *rating* 2 (Menyadari dan mulai memanfaatkan peluang), karena perusahaan menyadari bahwa dalam mendirikan perusahaan plastik ini dibutuhkan modal yang kuat dan besar, sehingga hal tersebut menjadi peluang bagi perusahaan untuk mengembangkan usaha karena sulit bagi pelaku bisnis baru untuk masuk ke industri ini.

6. Loyalitas pelanggan terhadap *brand*. Faktor ini dikaitkan dengan ancaman pelaku bisnis baru dalam indikator pentingnya reputasi / *Brand Loyalty* dalam keputusan pembelian. Faktor ini diberi bobot 0,04 (rendah). Dan memiliki *rating* 4 (sudah memaksimalkan peluang), karena perusahaan terus menjaga kualitas produknya dan selalu memberikan pelayanan yang terbaik bagi para pelanggannya.

7. Kemampuan perusahaan dalam melakukan substitusi input. Faktor ini dikaitkan dengan daya tawar-menawar pemasok dalam indikator kemampuan substitusi input. Faktor ini diberi bobot 0,036 (rendah). Dan memiliki *rating* 4 (sudah memaksimalkan peluang), karena CV Jaya Sentosa memiliki beberapa pemasok, sehingga tidak hanya tergantung pada satu pemasok saja.

8. Akses pelaku bisnis baru ke bahan mentah yang sulit. Faktor ini dikaitkan dengan ancaman pelaku bisnis baru dalam indikator akses pelaku bisnis baru ke bahan mentah. Faktor ini diberi bobot 0,039 (rendah). Dan memiliki *rating* 4 (sudah memaksimalkan peluang), karena perusahaan menyadari bahwa jika pelaku bisnis baru belum terlalu kenal dengan para pemasok, maka akan mendapatkan harga yang lebih mahal, sehingga menyebabkan harga jual di pasar tidak kompetitif.

Ancaman:

1. Tidak ada penghalang untuk masuk ke industri. Faktor ini dikaitkan dengan ancaman pelaku bisnis baru dalam indikator kebijakan pemerintah. Faktor ini diberi bobot 0,075 (tinggi). Dan memiliki *rating* 3 (sudah berupaya mengatasi dan sudah mulai berhasil), karena perusahaan terus berupaya untuk memberikan kualitas yang terbaik bagi para pelanggannya selain itu perusahaan juga berusaha untuk memberikan pelayanan dan menjaga hubungan baiknya dengan para pelanggan. Sehingga dengan hal-hal tersebut diharapkan walaupun tidak ada penghalang untuk masuk ke industri,

perusahaan akan terus unggul dalam persaingan di dalam industri ini.

2. Ketatnya persaingan harga antar pesaing. Faktor ini dikaitkan dengan persaingan sesama industri dalam indikator jumlah pesaing. Faktor ini diberi bobot 0,150 (tinggi). Dan memiliki *rating* 3 (Sudah berupaya mengatasi dan sudah mulai berhasil), karena perusahaan sudah berusaha dengan terus menjaga kualitas produknya Selain itu perusahaan juga menjaga hubungan baiknya ke pelanggan dengan cara servis yang baik dan pemberian hadiah kepada pelanggan waktu lebaran misalnya.

3. Diferensiasi produk dalam usaha manufaktur kantong plastik yang minim. Faktor ini dikaitkan dengan persaingan sesama industri dalam indikator tingkat diferensiasi produk. Faktor ini diberi bobot 0,2 (tinggi). Dan memiliki *rating* 3 (Sudah berupaya mengatasi dan sudah mulai berhasil), karena untuk menghadapi hal tersebut perusahaan sudah terus berupaya untuk mengeluarkan produk-produk kantong plastik yang memiliki ukuran, warna, isi, dan ketebalan yang belum ada di pasaran, untuk menambah pangsa pasar yang belum pernah dijangkau oleh pesaing lainnya.

4. Pembeli yang mengerti mengenai informasi produk. Faktor ini dikaitkan dengan daya tawar-menawar pembeli dalam indikator informasi pembeli. Faktor ini diberi bobot 0,059 (sedang). Dan memiliki *rating* 3 (Sudah berupaya mengatasi dan sudah mulai berhasil), karena meskipun ada pelanggan yang tahu mengenai informasi produk tetapi jika produk perusahaan kualitasnya bagus maka mau tidak mau pelanggan akan membeli produk perusahaan.

5. Ada pemasok yang melakukan *forward integration*. Faktor ini dikaitkan dengan daya tawar-menawar pemasok dalam indikator *forward integration* pemasok. Faktor ini diberi bobot 0,025 (rendah). Dan memiliki *rating* 4 (sudah memaksimalkan peluang), karena walaupun ada pemasok yang melakukan *forward integration* tapi tidak berdampak ke perusahaan karena memiliki pangsa pasar yang berbeda. Perusahaan sudah dapat mengatasi dengan cara memasuki pasar yang berbeda dari pemasok yang memproduksi kantong plastik tersebut.

6. Harga bahan baku yang mengikuti Dolar AS yang tidak dapat diprediksikan. Faktor ini dikaitkan dengan persaingan sesama industri dalam indikator tingkat pertumbuhan industri. Faktor ini diberi bobot 0,061 (tinggi). Dan memiliki *rating* 2 (sudah berupaya mengatasi tetapi belum berhasil), karena sebagian besar bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku impor dan penghitungannya menggunakan dolar AS yang dirupiahkan dan Dolar AS tidak dapat diprediksikan sehingga bisa kemungkinan perusahaan merugi saat membeli bahan. Perusahaan berusaha mengatasi dengan cara membeli bahan ketika Dolar AS turun dan memakai bahan tersebut ketika Dolar AS mengalami kenaikan, tetapi terkadang spekulasi yang dilakukan dalam membeli bahan baku salah sehingga menyebabkan kerugian, jadi perusahaan belum mampu dalam mengatasinya.

7. Pertumbuhan industri yang menurun. Faktor ini dikaitkan dengan persaingan sesama industri dalam indikator pertumbuhan industri. Faktor ini diberi bobot 0,091 (tinggi). Dan *rating* 2 (sudah berupaya mengatasi tetapi belum berhasil), karena hal ini membuat para pesaing saling merebut pangsa pasar akibat daya beli masyarakat yang menurun. Perusahaan telah berupaya untuk memberikan pelayanan yang

terbaik bagi pelanggannya yaitu melalui penanganan komplain yang cepat kemudian pemberian tenggang waktu dalam pembayaran, namun karena memang pasar yang lesu maka perusahaan belum mampu dalam mengatasi hal tersebut.

Implikasi Manajerial

Dengan dilakukannya penelitian analisis lingkungan eksternal pada CV Jaya Sentosa ini diharapkan dapat memberikan gambaran bagi perusahaan mengenai bagaimana kondisi lingkungan eksternal mereka. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat menjaga keberlangsungannya dalam melakukan kegiatan bisnisnya, karena dari penelitian ini dapat diketahui bagaimana respon perusahaan dalam memanfaatkan peluangnya dan mengatasi ancaman dalam lingkungan bisnisnya. Selain itu dari hasil analisis lingkungan eksternal ini juga dapat digunakan bagi perusahaan untuk membantu dalam merumuskan strategi bersaing yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk bisa memenangkan persaingan dalam industri.

Dalam hasil analisis diketahui bahwa persaingan sesama industri dalam industri plastik ini tinggi karena persaingan harga yang ketat antar para pesaingnya. Untuk dapat menghadapi hal tersebut perusahaan harus terus mampu dalam menjaga dan mempertahankan kualitas yang dimilikinya agar tidak kalah dengan para pesaingnya. Untuk dapat memproduksi produk yang berkualitas bagi para pelanggan, maka CV Jaya Sentosa bisa menggunakan seorang karyawan *quality control* untuk dapat memantau tiap produk yang dihasilkan. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan mampu memberikan kualitas yang terbaik bagi para pelanggannya, karena hal tersebut berhubungan dengan tingginya persaingan sesama industri dalam industri ini.

Analisis lingkungan eksternal dapat memberikan gambaran yang spesifik mengenai lingkungan eksternal CV Jaya Sentosa agar perusahaan menjadi lebih peka terhadap lingkungan eksternalnya dan mampu menghadapi persaingan bisnis yang dihadapi. Selain itu dari hasil Matriks *External Factors Evaluation* diketahui bahwa CV Jaya Sentosa cukup mampu dalam merespon peluang dan ancaman yang ada. Oleh karena itu diharapkan agar perusahaan menjadi lebih peka lagi terhadap lingkungan eksternalnya sehingga lebih responsif dalam memanfaatkan peluang-peluang dan mengatasi ancaman-ancaman yang ada.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada CV Jaya Sentosa, maka dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu:

1. Dari proses analisis *Porter's Five Forces* yang dilakukan di CV Jaya Sentosa, perusahaan ini memiliki ancaman dari persaingan sesama industri yang menunjukkan persaingan yang cukup ketat. Sedangkan dari ancaman pelaku bisnis baru tidak menjadi ancaman karena dibutuhkan modal yang cukup besar untuk masuk ke industri ini. Daya tawar-menawar pemasok dan pembeli juga tidak memberikan ancaman ke perusahaan karena perusahaan lebih kuat. Dari ancaman produk substitusi juga tidak menimbulkan ancaman yang

signifikan karena produk substitusi memiliki harga yang lebih mahal daripada produk perusahaan.

2. CV Jaya Sentosa memiliki kemampuan dalam merespon peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman yang ada dalam industri manufaktur kantong plastik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang telah dilakukan pada CV Jaya Sentosa, peneliti ingin memberikan beberapa saran yang bisa digunakan untuk pemilik dalam mengembangkan usahanya:

1. CV Jaya Sentosa bisa memperluas pangsa pasarnya ke pasar yang belum pernah dijangkau oleh perusahaan sebelumnya agar keluar dari persaingan harga yang terjadi antar para pesaing.
2. CV Jaya Sentosa bisa memberikan program promo kepada para pelanggannya, seperti pemberian hadiah dan juga bisa melalui pemberian diskon untuk pembelian jumlah tertentu agar perusahaan menjadi semakin kompetitif jika dibandingkan dengan para pesaing.
3. CV Jaya Sentosa diharapkan bisa terus menjaga kualitasnya karena dari hasil analisis diketahui bahwa terjadi persaingan yang ketat dalam industri terutama dalam pertarungan harga.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. (2015). Direktori industri manufaktur. Badan Pusat Statistik: Jakarta.
- the E-Tailing industry: an analysis from porter's five forces. Besanko, D. et al. (2013). Economics of strategy (6th ed.). Danvers: John Wiley & Sons.
- CNN Indonesia. (2015). Ekonomi Melambat Asosiasi Pengusaha Plastik Teriak-Teriak. Retrieved August 30, 2015, from <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20150825123832-78-74328/ekonomi-melambat-asosiasi-pengusaha-plastik-teriak/>
- Kementerian Keuangan. (2014). Kondisi Ekonomi Makro RI Tahun 2014 Tunjukkan Kinerja Baik. Retrieved August 31, 2015, from <http://www.kemenkeu.go.id/Berita/kondisi-ekonomi-makro-ri-tahun-2014-tunjukkan-kinerja-baik>.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia Nomor: 1207 / KM.4 / 2015 tentang pemberian bea masuk ditanggung pemerintah atas impor barang dan bahan guna pembuatan kemasan plastik. Retrieved December 17, 2015, from http://regulasi.kemenperin.go.id/site/download_peraturan/2060
- Kementerian Perindustrian. (2015). Perkembangan Kinerja Industri Besar dan Sedang Indonesia Berdasarkan KBLI. Retrieved September 1, 2015, from <http://kemenperin.go.id/jawaban.php?id=20911-10535>
- Moleong, L.J. (2014). Metodologi penelitian kualitatif. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nazir, M. (1988). Metode penelitian. Jakarta: Ghalia Indonesia.

- Nead, Nate. (2013). Porter's Five Forces Scorecard. Retrieved September 21, 2015, from <http://investmentbank.com/business-planning/porters-fiveforces/scorecard/>
- Neraca. (2015). Daya Saing Industri Plastik RI Masih Rendah. Retrieved November 23, 2015, from <http://www.neraca.co.id/article/51130/daya-saing-Industri-plastik-ri-masih-rendah-dibandingkan-negara-asean-lain>
- Radar Pena (2015). Penjualan Plastik Semester I Turun 20%. Retrieved December 16, 2014, from <http://radarpena.com/read/2015/07/09/21122/1/1/Penjual>
- lan-Plastik-Semester-I-Turun-20
- Sugiyono. (2010). Metode penelitian bisnis (pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R&D). Bandung: Alfabeta.
- Tempo Bisnis. (2015). Di Ambang Resesi? Inilah Penyebab Ekonomi RI Turun. Retrieved August 31, 2015, from <http://bisnis.tempo.co/read/news/2015/05/07/092664218/di-ambang-resesi-inilah-penyebab-ekonomi-ri-turun>
- World Bank. (2015). Pelbagai Rintangan Menahan Laju Pertumbuhan. Retrieved August 31, 2015, from <http://www.worldbank.org/in/news/press-release/2015/07/08/constraints-prompt-slower-than-expected-growth>