

## **ANALISA STRATEGI DAYA SAING MENGGUNAKAN *FIVE FORCES ANALYSIS* PADA PT GAJAH TUNGGAL**

**Widiyarini**

Fakultas Teknik Matematika dan IPA, Universitas Indraprasta PGRI

Widiya2513@gmail.com

**Abstrak;** PT Gajah Tunggal sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam sektor industri otomotif dan komponen khususnya produksi ban turut memberikan kontribusi terhadap perkembangan industri dalam negeri. Ketatnya persaingan perusahaan produsen ban yang ada di Indonesia saat ini, memaksa PT Gajah Tunggal untuk mampu meningkatkan daya saingnya. Dengan melakukan analisa daya saing menggunakan metode five force analysis dapat diketahui bagaimana kekuatan posisi bisnis PT Gajah Tunggal terhadap para pesaingnya. Tujuan penulis ini adalah untuk mendapatkan subyek data apa yang perlu diketahui oleh PT Gajah Tunggal setelah mempelajari kondisi perusahaan, perkembangan pasar ban dan persaingan industri ban melalui analisa yaitu membandingkannya dengan lima daya Porter (five force analysis) meliputi persaingan diantara perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pendatang baru, potensi pengembangan produk pengganti, kekuatan daya tawar pemasok (supplier) dan kekuatan daya tawar pembeli. Hasil analisa dapat disimpulkan bahwa ancaman terhadap profitabilitas PT Gajah Tunggal cukup tinggi sehingga berada pada lingkungan industri yang membutuhkan kemampuan daya saing agar bisa terus eksis dalam perdagangan ban global. Berdasarkan penilaian strategi diketahui bahwa subyek data yang diperlukan PT Gajah Tunggal adalah pemasok (supplier), pelanggan, market, produk dan utang.

Kata kunci: Daya Saing, Five Forces Analysis

## PENDAHULUAN

Industri otomotif dan komponennya merupakan salah satu sub sektor industri di Indonesia yang berkembang pesat dalam periode tiga tahun terakhir, peran industri otomotif dan komponennya ternyata memberi kontribusi yang cukup besar terhadap perekonomian Indonesia, industri ini mencatat peran sebesar 28 persen, sedikit di bawah kontribusi industri makanan dan tembakau. Pengembangan industri otomotif dan komponennya perlu untuk terus dilakukan karena memiliki keterkaitan yang luas dengan sektor ekonomi lainnya serta memiliki potensi pasar dalam negeri yang cukup besar. Pada era globalisasi saat ini dibutuhkan strategi yang tepat untuk membangun sektor industri, agar dapat mewujudkan industri yang tangguh dan berdaya saing baik di pasar domestik maupun di pasar global, sehingga mampu mendorong tumbuhnya perekonomian, menyerap tenaga kerja, meningkatkan pendapatan masyarakat yang pada gilirannya akan mengurangi pengangguran dan kemiskinan. Dengan demikian akan turut memberikan andil membantu pemerintah dalam mensejahterakan penduduk Indonesia.

PT Gajah Tunggal sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam sektor industri khususnya pada sub sektor otomotif dan komponen memberikan kontribusi dalam menyediakan lapangan pekerjaan, pada akhir tahun 2012, PT Gajah Tunggal mempekerjakan total 13.363 karyawan, jumlah karyawan mengalami peningkatan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya yakni di tahun 2011 mempekerjakan total 12.423 karyawan, tahun 2010 total 11.725 karyawan, dan di tahun 2009 hanya 10.988 karyawan. Selain penyediaan lapangan kerja, PT Gajah Tunggal juga memenuhi kebutuhan konsumtif masyarakat, terlihat dari produksi andalan ban yang bermutu tinggi untuk kendaraan seperti mobil dan motor, juga untuk inner tubes, dan juga

industrial. Gajah Tunggal juga menjadi produsen dan distributor produk karet yang berkenaan antara lain banang ban, ban dalam, flap, o-ring, karet sintesis, dan masih banyak lagi.

PT Gajah Tunggal hingga kini dinilai masih menguasai pangsa pasar dan menjadi pemimpin pasar pada beberapa segmen ban yaitu ban sepeda motor jenis IRC dan ban bias untuk bus dan truk. Agar dapat terus tampil sebagai produsen ban terkemuka dalam menghadapi persaingan kedepan terutama dengan hadirnya beberapa perusahaan asing yang bergerak dalam bisnis serupa di tanah air, maka PT Gajah Tunggal sebagai produsen ban terbesar di Indonesia tidak hanya siap tetapi harus mampu menerapkan strategi yang mendasari sehingga bisa terus bersaing. Munculnya beberapa pendatang baru dalam produksi ban terutama karena Indonesia merupakan pangsa pasar otomotif yang menjadi incaran berbagai industri otomotif dunia maka persaingan industri ban juga akan semakin ketat. Tentunya PT Gajah Tunggal harus lebih ekstra memanfaatkan berbagai peluang yang ada antara lain sumber daya manusia, sumber daya alam, kondisi negara yang paling demokrasi di antara negara-negara kawasan Asean, serta memiliki stabilitas yang tangguh, termasuk tingginya presentasi penjualan kendaraan di Indonesia. Oleh sebab itu penulisan ini ditujukan untuk mengetahui kesiapan PT Gajah Tunggal sebagai salah satu perusahaan produsen ban dalam menghadapi persaingan industri komponen otomotif.

## PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Perusahaan.

PT Gajah Tunggal berdiri sejak tahun 1951 memulai produksi bannya dengan ban sepeda, sejak itu perusahaan tumbuh menjadi produsen ban terpadu terbesar di Asia Tenggara. Kantor pusat berlokasi di Wisma Hayam Wuruk 10th Floor Jl. Hayam Wuruk No. 8 Jakarta. Perusahaan

mengoperasikan lima pabrik ban dan ban dalam, serta dua pabrik yang memproduksi kain ban dan SBR (*Styrene Butadiene Rubber*) yang terkait dengan fasilitas produksi ban. Kelima pabrik ban dan pabrik kain ban ini berlokasi di Tangerang, sekitar 30 kilometer disebelah barat Jakarta, Indonesia. Sedangkan pabrik SBR milik Perusahaan berlokasi di komplek Industri Kimia di Merak, Banten, sekitar 90 km disebelah barat Jakarta.

Kegiatan usaha (*business activities*) perusahaan meliputi produksi dan perdagangan ban dalam dan ban luar segala jenis kendaraan, juga memproduksi kain ban dan karet sintesis beserta olahan, yang merupakan komponen utama dalam pembuatan ban. Sebagian besar pendapatan perusahaan adalah dari penjualan ban di Indonesia dan luar negeri. Selain menjual kepada pihak ketiga, perusahaan juga memproduksi kain ban dan karet sintesis digunakan untuk memproduksi ban sendiri, hal ini sebagai bagian dari strategi untuk mengintegrasikan secara vertikal sarana produksi untuk merasionalisasi biaya produksi. Pada tahun 2012 PT Gajah Tunggal memproduksi ban mencapai 36,7 juta unit terdiri dari segmen produk ban radial 11,0 juta, ban bias 4,3 juta dan ban sepeda motor 21,4 juta, dengan total penjualan Rp 12.447 miliar. Hampir semua penjualan ekspor Gajah Tunggal adalah untuk pasar segmen penggantian (*replacement market*). Guna perluasan pasar maka PT Gajah Tunggal telah melakukan penajakan ke beberapa negara khususnya untuk pasar OEM (*Original Equipment Manufacturer*).

PT Gajah Tunggal berkomitmen untuk terus meningkatkan kualitas produk, hal ini dibuktikan dengan prestasi kelulusan dalam sertifikasi mutu internasional, antara lain tahun 1995 menerima sertifikat ISO 9002 untuk sistem kendali mutu produksi ban radial, tahun 1997 pabrik ban radial menerima sertifikasi ISO 9001 untuk mutu sistem

desain, pengembangan dan instalasi, tahun 2002 menerima sertifikat QS 9000 dari TUV Internasional yang merupakan penghargaan bergengsi pada industri otomotif, dan tahun 2005 menerima ISO/TS 16949 untuk peningkatan dari QS 9000, selanjutnya di bulan Juni 2009 mendapatkan sertifikasi ISO 14001:2004 dari TUV Nord untuk sistem manajemen Lingkungan Hidup.

Sebagian besar biaya produksi PT Gajah Tunggal terdiri dari bahan baku yang mencapai 80%, komponen lain terdiri dari energi (7%), buruh (6%), penyusutan (3%) dan pengeluaran tambahan lainnya (4%). Bahan baku utama yang digunakan dalam produksi ban adalah karet alam, karet sintesis, kain ban, karbon hitam, kawat baja dan bahan kimia untuk pengolahan karet lainnya. Kain ban dan karet sintesis diproduksi sendiri oleh PT Gajah Tunggal untuk memastikan keamanan pasokan dan meningkatkan kendali biaya, tetapi pasokan bahan kimia masih bergantung kepada *supplier*, seperti butadiene, styrene dan benang nilon.

### **Perkembangan Pasar Ban.**

Pasar Ban Indonesia terdiri dari segmen otomotif roda-4 dan sepeda motor roda-2. Menurut Asosiasi Produsen Ban Indonesia (APBI), seiring melemahnya kinerja ekspor sepanjang Januari - Juli 2013 produk ban nasional turun 3% menjadi 29,28 juta unit dibandingkan periode sama tahun 2012 sebanyak 30,2 juta unit. Produksi ban kendaraan penumpang (*passenger car radial/PCR*) turun 4,5% dari 24,18 juta unit menjadi 23,09 juta unit. Di sisi lain, produksi ban bias meningkat 3% dari 6,01 juta unit menjadi 6,19 juta unit. APBI mencatat, nilai ekspor ban nasional sepanjang Januari - Juli 2013 turun 17% menjadi US\$ 663,81 juta (Rp 7,25 triliun) dibandingkan periode sama tahun sebelumnya US\$ 799,85 juta (Rp 8,74 triliun). Pasar ban global sangat dipengaruhi oleh kondisi ekonomi dan politik negara-negara importir, pada tahun

tahun 2013 terjadi penurunan penjualan ban akibat krisis global yang melanda Amerika dan Eropa termasuk krisis politik di kawasan Timur Tengah seperti di Mesir, di mana selama ini Mesir menjadi negara tujuan ekspor paling besar Indonesia yang mencapai 30% dari total ekspor ban Indonesia. Diharapkan tahun 2014 seiring membaiknya ekonomi global akan memberikan dampak yang baik terhadap industri ban dalam negeri. Termasuk perkembangan ekonomi negara tetangga seperti Laos dan Kamboja yang bisa memacu penggunaan mobil sehingga tidak menutup kemungkinan bisa menjadi tujuan ekspor ban asal Indonesia.

Walaupun ekspor ban Indonesia terbanyak ke Mesir, namun PT Gajah Tunggal tidak meninggalkan pasar Amerika dan Eropa, hal ini terlihat dari tujuan pasar ekspor terbesar PT Gajah Tunggal adalah Amerika dengan 44 % dari penjualan ekspor ban keseluruhan perusahaan, diikuti dengan Eropa 17%. Sedangkan Timur Tengah dan Asia merupakan tujuan besar untuk ban bias, memberikan kontribusi masing-masing 17% dan 15%, sementara pasar lain berkontribusi 7 %.

Selain melemahnya kondisi ekspor, terdapat juga beberapa masalah yang menjadi kendala dalam perkembangan industri ban tanah air, antara lain kestabilan nilai tukar rupiah, *dwelling time* di pelabuhan serta bahan baku yang masih banyak diimpor dari luar negeri, sekitar 75% bahan baku pembuatan ban masih dipasok dari luar negeri.

### **Persaingan Industri Ban.**

Persaingan di pasar domestik semakin meningkat, karena banyak dari produsen dalam negeri memperluas usahanya serta munculnya produsen ban baru yang memasuki pasar Indonesia. Hal ini disebabkan banyak perusahaan industri ban yang menjadikan prospek Indonesia sebagai pusat produksi untuk mengekspor ban ke seluruh dunia. Beberapa pesaing dalam negeri antara lain Bridgestone, Goodyear Indonesia, Summi Rubber

(Dunlop), Multistrada Arahsarana, Elang Perdana, Suryaraya Rubber Indonesia, Industri Karet Deli, Mega Safe Tire Industry, United King Land, King Rubber Indonesia dan Pentasari Ban.

Sedangkan pendatang baru adalah Hankook Tire Indonesia asal Korea yang pabrik barunya di Cikarang diresmikan pada tanggal 17 September 2013, pabrik Hankook Tire didirikan diatas area seluas 60 hektar, pabrik tersebut mempekerjakan sebanyak 1.400 karyawan, rencananya akan meningkat menjadi 4.300 orang pada 2018 mendatang yang dibarengi dengan penyelesaian pembangunan tahap keempat. Pabrik tersebut memiliki kapasitas produksi awal sebanyak 6 juta ban per tahun, di mana 70 persen akan diekspor ke beberapa pasar termasuk negara-negara ASEAN, Amerika Utara, dan Timur Tengah. Sementara untuk 30 persen dari hasil produksi akan dialokasikan untuk kebutuhan dalam negeri. Selain itu juga terdapat perusahaan lain yang berencana membangun pabrik di Indonesia yaitu Apollo Tyre asal India, Eastern O'Green asal Cina, produsen ban kelas dunia Michelin asal Perancis, serta perusahaan ban Pirelli asal Italia.

Di pasar global PT Gajah Tunggal masih merupakan pemain yang relatif kecil berada di peringkat 26 atau sekitar 1% pangsa pasar global. Pasar ban global dipimpin oleh tiga perusahaan besar Michelin, Bridgestone dan Goodyear yang bersama-sama memiliki pangsa pasar sekitar 50% volume penjualan. Gajah Tunggal diuntungkan dengan reputasi perusahaan yang secara cermat telah dibangun selama beberapa tahun terakhir ini. Di banyak negara Eropa, perusahaan mampu meraih pangsa pasar walaupun secara kuantitas masih jauh dibawah pemimpin pasar global.

Hadirnya kompetitor baru dalam industri ban dalam negeri menunjukkan bahwa industri ban berpotensi mengalami pertumbuhan yang cukup baik, di sisi lain banyaknya kompetitor menjadikan

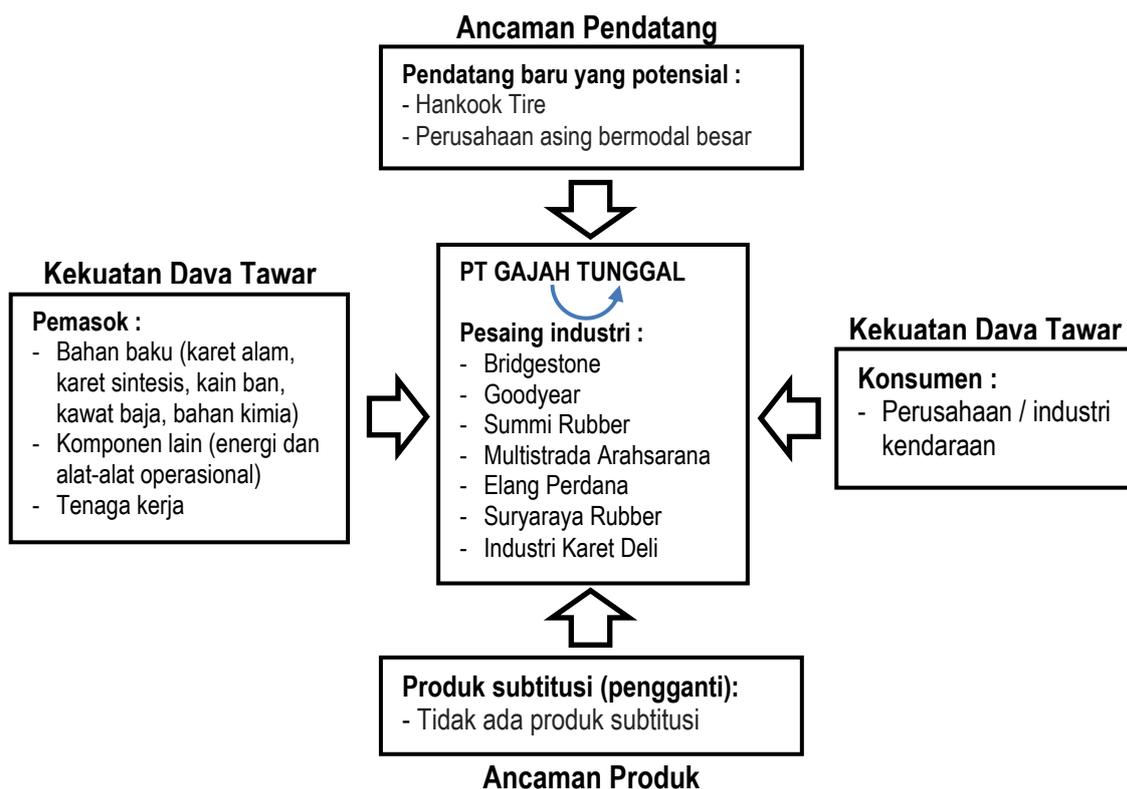
persaingan usaha industri ban akan semakin ketat. Konsekuensi yang dihadapi adalah industri luar negeri termasuk di dalamnya industri asing lokal akan memanfaatkan kelemahan yang dimiliki industri lokal serta menjadikan prinsip pasar terbuka sebagai senjata untuk bersaing, apabila industri ban lokal tidak meningkatkan daya saingnya maka sudah tentu bisnis bidang ini akan dikuasai oleh industri asing. Kondisi ini sebetulnya telah diantisipasi oleh itu Pemerintah dengan berupaya terus memperkuat penguasaan pasar dalam negeri pada beberapa cabang industri yang berpotensi terganggu apalagi menjelang diberlakukannya *Asean Economic Community 2015* diantaranya

adalah industri otomotif, termasuk di dalamnya industri ban yang merupakan sub industri otomotif dan komponen. Dengan demikian PT Gajah Tunggal perlu meningkatkan daya saingnya untuk mengamankan pasar dalam negeri terhadap produk sejenis, termasuk memperluas pangsa pasar ekspornya.

### Analisa Lima Daya Porter (*Five Forces Analysis*).

Analisa industri PT. Gajah Tunggal melalui analisis lima daya Porter (*five forces analysis*) sebagaimana digambarkan pada gambar 1.

**Gambar 1.** Analisa Lima Daya Porter (*Five Forces Analysis*) PT. Gajah Tunggal



### Persaingan diantara perusahaan sejenis (*rivalry among existing firms*).

Secara umum ekspor ban pada tahun 2013 mengalami penurunan, namun segmen ban bias dan ban sepeda motor yang menjadi andalan pasar PT Gajah Tunggal mengalami peningkatan sejalan

dengan meningkatnya penjualan sepeda motor domestik dan penjualan mobil domestik. Ban bias banyak digunakan terutama untuk *off-road* atau penggunaan di jalan dengan kondisi kurang bagus, hal ini sangat sesuai dengan kondisi jalan di Indonesia. Selain itu, ban tahan lama dan

mampu menahan beban lebih tanpa meledak. Dengan melihat pergerakan pasar ban dalam negeri tentunya para pesaing akan turut memproduksi ban dengan jenis yang sama dan kualitas yang bersaing. Termasuk kondisi ekonomi negara-negara berkembang di kawasan Asean diantaranya Laos dan Kamboja yang semakin membaik memacu penggunaan mobil sehingga tidak menutup kemungkinan akan menjadi tujuan ekspor ban asal Indonesia tentunya juga menjadi incaran para pesaing.

Pesaing utama PT Gajah Tunggal yaitu Bridgestone, Goodyear Indonesia, Summi Rubber (Dunlop), Multistrada Arahsarana, Elang Perdana, Suryaraya Rubber Indonesia, Industri Karet Deli, perusahaan-perusahaan tersebut merupakan pesaing karena menjual produk yang sejenis dengan harga dan kualitas yang bersaing pada market yang sebagian besar ke luar negeri yaitu Eropa dan Timur Tengah termasuk dalam negeri. Dengan demikian maka tingkat persaingan antar perusahaan dalam industri ban cukup ketat, dalam menghadapi persaingan ini perusahaan harus menonjolkan keunggulan kompetitifnya. Agar perusahaan bertahan dalam persaingan, maka strategi yang digunakan perusahaan adalah dengan memperluas pangsa pasarnya baik yang berada di dalam negeri maupun luar negeri, meningkatkan hubungan baik dengan *supplier* dan pelanggan, selalu mencermati perilaku pesaing serta melakukan pengembangan sistem informasi guna meng-update perkembangan teknologi dan tuntutan pasar global.

#### **Kemungkinan masuknya pendatang baru (*threat of new entrance*).**

Pengaruh globalisasi dan perdagangan bebas akan menimbulkan persaingan yang ketat hampir di semua bidang usaha. Tingkat persaingan yang ketat dan kompleks di masa-masa mendatang menuntut tersedianya sumber

daya dan modal yang cukup memadai. Secara tidak langsung akan membuka peluang bagi perusahaan bermodal besar/investor asing untuk menanamkan modalnya di Indonesia. Hal ini bisa berarti kemunculan perusahaan-perusahaan baru di Indonesia atau penguatan modal asing terhadap perusahaan pesaing yang sudah ada.

Munculnya pendatang baru perusahaan Hankook Tire Indonesia asal Korea yang membangun pabrik barunya di daerah Cikarang pada 17 September 2013, sebagai bukti penguatan modal asing di dalam negeri, menjadi tantangan bagi PT Gajah Tunggal. Apalagi perusahaan tersebut telah mencanangkan mengekspor 70% hasil produknya ke luar negeri sedangkan sisanya untuk kebutuhan dalam negeri, walaupun pada tahun awal Hankook Tire Indonesia baru memproduksi 6 juta unit per tahun masih jauh dibawah PT Gajah Tunggal yang telah memproduksi lebih dari 36 juta unit per tahun, tentunya dengan perluasan pabrik yang sedang dibangun Hankook Tire Indonesia akan terus meningkatkan jumlah produksinya. Selain Hankook Tire Indonesia, saat ini beberapa perusahaan asing juga merencanakan akan membangun pabrik ban di Indonesia yaitu Apollo Tyre asal India, Eastern O'Green asal Cina, produsen ban kelas dunia Michelin asal Perancis, serta perusahaan ban Pirelli asal Italia.

Indusri ban selalu mengikuti perkembangan produk kendaraan yang dari tahun ke tahun terus meningkat sehingga bisnis ini cukup menjanjikan dan terbuka peluang masuknya perusahaan-perusahaan bermodal besar sebagai pesaing baru cukup tinggi. Dengan banyaknya pendatang baru tersebut maka akan terus meramaikan industri ban dalam negeri yang berdampak pada semakin ketatnya persaingan antar produsen.

Dalam menghadapi munculnya pendatang baru, strategi yang dilakukan

oleh perusahaan adalah dengan selalu melakukan analisa pasar untuk mencermati pendatang baru. Selain itu, perusahaan juga selalu menjaga reputasi perusahaan di mata pelanggan dan *supplier*.

#### **Potensi pengembangan produk pengganti (*threat of substitute product*).**

Sebagai pelopor industri ban nasional, PT Gajah Tunggal menghasilkan produk kualitas terbaik dengan menggunakan fasilitas produksi yang berstandar tinggi. Pengendalian jaminan mutu menyatu ke dalam berbagai tahapan proses produksi di seluruh pabrik PT Gajah Tunggal sesuai dengan standar internasional, hal ini dibuktikan dengan memperoleh prestasi kelulusan dalam sertifikasi mutu internasional, yaitu ISO 9002, ISO 9001, QS 9000, ISO/TS 16949, termasuk ISO 14001:2004 untuk sistem manajemen Lingkungan Hidup. Sertifikasi diatas menunjukkan bahwa produk ban PT Gajah Tunggal telah memenuhi ketentuan kriteria internasional, sehingga merek dari produk PT Gajah Tunggal cukup dikenal dan diterima oleh pasar global.

Persaingan yang cukup ketat biasanya bukan dari produk pengganti (substitusi) melainkan berasal dari persaingan antar merek dari produk. Oleh karena itu dapat dikatakan bahwa industri ban berbahan baku karet memiliki tingkat ancaman produk pengganti yang rendah.

#### **Kekuatan daya tawar pemasok (*bargaining power of supplier*).**

Biaya produksi PT Gajah Tunggal sebagian besar yaitu 80% untuk mensuplai bahan baku produksi ban berupa karet alam, karet sintesis, kain ban, karbon hitam, kawat baja dan bahan kimia untuk pengolahan karet. Selebihnya untuk komponen energi, alat-alat operasi serta tenaga kerja yang selama ini cukup mudah untuk mendapatkannya.

Salah satu faktor penting bagi PT Gajah Tunggal adalah keberadaan *supplier*

yang menyediakan bahan baku produksi ban, walau dapat diperoleh dari satu atau beberapa *supplier*. Dapat dikatakan bahwa untuk bahan baku yang diperoleh dari satu *supplier*, perusahaan memiliki kekuatan lebih kecil dibandingkan dengan *supplier*. Sedangkan untuk produk yang diperoleh dari beberapa *supplier*, perusahaan memiliki kekuatan lebih besar dibandingkan dengan *supplier*. Agar *supplier* tersebut dapat menyediakan produk tepat waktu sesuai dengan jumlah dan kualitas yang dipesan, strategi yang digunakan oleh perusahaan adalah dengan menjaga hubungan baik dengan *supplier*. Hal tersebut dilakukan dengan cara meningkatkan pembelian produk bahan baku dari *supplier* serta memperhatikan batas waktu pembayaran utang agar tepat waktu.

#### **Kekuatan daya tawar pembeli (*bargaining power of consumer*).**

PT Gajah Tunggal masih merupakan pemain yang relatif kecil di pasar ban global. Pasar ban global dipimpin oleh tiga perusahaan besar Michelin, Bridgestone dan Goodyear yang bersama-sama memiliki pangsa pasar sekitar 50%. Sedangkan di pasar dalam negeri PT Gajah tunggal berada pada posisi pemimpin pasar dalam segmen ban bias dan ban sepeda motor. Penjualan ban PT Gajah Tunggal lebih banyak pada pasar penggantian (*replacement market*) dibandingkan pasar OEM (*Original Equipment Manufacturer*). Kekuatan tawar-menawar pembeli atau konsumen boleh dikatakan cukup kuat, disebabkan karena banyaknya perusahaan sejenis yang juga menjual produk yang sama, mengakibatkan konsumen tidak mempunyai ketergantungan atau keterikatan dengan satu produk saja. Dengan demikian pembeli leluasa memilih nilai penawaran yang paling rendah dengan kualitas yang kompetitif, maka perusahaan akan memiliki tingkat kekuatan daya tawar pembeli yang relatif tinggi.

## PENUTUP

Dari penjelasan mengenai lima daya Porter (*five forces Analysis*) terlihat bahwa pengaruh ancaman kelima faktor tersebut terhadap PT Gajah Tunggal adalah intensitas persaingan tinggi karena banyaknya perusahaan sejenis, ancaman pesaing baru tinggi dengan hadirnya perusahaan-perusahaan asing yang sudah dan akan membuka pabrik di dalam negeri, ancaman produk pengganti rendah karena relatif tidak ada, kekuatan daya tawar pemasok (*supplier*) sedang karena terdapat beberapa *supplier* bahan baku ban, serta kekuatan daya tawar pembeli adalah tinggi karena banyaknya penjual sehingga lebih leluasa untuk menentukan pilihan produk. Dengan demikian ancaman terhadap profitabilitas perusahaan berdasarkan analisis industri adalah cukup tinggi sehingga PT Gajah Tunggal berada pada lingkungan industri yang membutuhkan kemampuan daya saing agar bisa terus eksis dalam perdagangan ban global.

Berdasarkan strategi yang telah dibahas pada pesaing, pendatang baru, barang pengganti (substitusi), *supplier* dan pembeli, dapat diketahui bahwa subyek data yang diperlukan perusahaan adalah pemasok (*supplier*), pelanggan, market, produk dan utang. Untuk itu hal-hal yang perlu diperhatikan dan dikembangkan oleh PT Gajah Tunggal, sebagai berikut:

- *Supplier* sebagai penyedia bahan baku pembuatan ban dibutuhkan agar selalu siap menyediakan kebutuhan bahan baku tepat waktu, jumlah dan kualitas guna kelancaran produksi. Strategi yang digunakan oleh perusahaan adalah dengan menjaga hubungan baik dengan *supplier*.
- Pelanggan sebagai orang yang membeli dan menggunakan produknya harus betul-betul diperhatikan meliputi layanan penjualan, menerima keluhan pelanggan serta memecahkan

permasalahan kecil yang dihadapinya, agar tidak berpaling kepada produk lain.

- Pasar (*Market*), Sehubungan dengan pertumbuhan perusahaan, maka perusahaan perlu menganalisa peluang pasar yang dapat dimanfaatkan. Analisa peluang pasar ini sangat penting, karena perusahaan perlu mengetahui berapa besarnya peluang yang tersedia dalam memasarkan produknya dan dapat menetapkan apakah pasar cukup besar untuk mendukung produk lain dan masih memberikan laba.
- Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan ke pasar untuk mendapatkan perhatian, dibeli, dipergunakan dan yang dapat memuaskan keinginan atau kebutuhan konsumen. Oleh sebab itu kualitas dan inovasi dalam menciptakan produk adalah faktor yang utama dalam penguasaan pasar.
- Utang, dimaksud adalah perusahaan harus mampu memanfaatkan dana yang dimilikinya untuk menyediakan produk guna memenuhi kebutuhan pasar, namun tidak mengabaikan faktor utang, sehingga secara tepat waktu dapat melunasi utangnya kepada *supplier*, hal ini dimaksudkan agar *supplier* tidak berusaha meninggalkan perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Departemen Perindustrian, 2009. "Pengembangan Klaster Industri Prioritas Industri Alat Angkut Tahun 2010 – 2014" *Peta Panduan (Road Map) 14 Oktober 2009*.
- Kartajaya, Hermawan, 2013. "Competition In Spare Parts Industry: When Indonesia Becomes One Of The Biggest Markets In Asean" *Mark Plus Consulting 2013*.
- Kementrian Perindustrian RI, 2013. "Mengukur Kesiapan Industri Nasional Jelang AEC 2015" *Media Industri No. 02.2013*
- Potter, M.E, 2008. Leadership and Strategy: The Five Competitive

- Force That Shape Strategy, *Harvard Business Review*, Januari 2008.
- PT Gajah Tunggal Tbk, 2012. “**Annual Report Gajah Tunggal tahun 2011**” dalam <http://www.gt-tires.com/>, diunduh 15 Juni 2013.
- PT Gajah Tunggal Tbk, 2013. “**Annual Report PT Gajah Tunggal tahun 2012**” dalam <http://www.gt-tires.com/>, diunduh 15 Juli 2013.
- Bramantoro, Toni, 2013. “PT Gajah Tunggal Tbk Produksi Ban Motor Merk Zeneos dalam <http://www.tribunnews.com/bisnis/2013/06/26/pt-gajah-tunggal-tbk-produksi-ban-motor-merk-zeneos>, diunduh 23 November 2013. **Tribun News, Rabu, 26 Juni 2013.**
- Deny, Septian, 2013. “Produsen Ban Incar Pasar Ekspor ke Laos dan Kamboja” dalam <http://bisnis.liputan6.com/read/688896/produsen-ban-incar-pasar-ekspor-ke-laos-dan-kamboja>, diunduh 24 November 2013, **Liputan 6, 10 September 2013.**
- Diarindo, 2013. “Lowongan kerja terbaru Gajah Tunggal” dalam <http://indojobhunter.com/lowongan-kerja-terbaru-gajah-tunggal.html>, diunduh 23 November 2013. **Indojobhunter, Senin 18 November 2013.**
- Firdaus, Fahmi, 2013. “Indonesia Akan Jadi Pusat Pengembangan Industri Ban dalam <http://economy.okezone.com/read/2013/09/17/320/867327/redirect>, diunduh 24 November 2013, **Okezone, Selasa 17 September 2013.**
- Greatness, Steven, 2013. “Harus Menang di Pasar Tunggal ASEAN dalam <http://www.tribunnews.com/bisnis/2013/06/12/harus-menang-di-pasar-tunggal-asean>, diunduh 24 November 2013, **Tribun News, 18 September 2013.**
- Ilham, 2013. “Tahun 2015 Pirelli Akan Produksi Ban Motor di Indonesia” dalam <http://motor.otomotifnet.com/read/2013/09/29/344410/30/9/Tahun-2015-Pirelli-Akan-Produksi-Ban-Motor-di-Indonesia>, diunduh 25 November 2013, **Motor Otomotif, Minggu 25 September 2013.**
- Jatmiko, 2013. “Daftar Perusahaan Ban Indonesia dalam <http://tyre-news-tips-knowledge-company-list.blogspot.com/p/perusahaan-ban.html>, **Tyre-News.Com, diunduh 24 November 2013**
- Rahayu, Tryning S.W, 2013. “Biografi Gajah Tunggal” dalam <http://profil.merdeka.com/indonesia/g/gajah-tunggal/>, diunduh 23 November 2013.
- Suhendra, Zulfi, 2013. “Ini Alasan Michelin Bangun Pabrik Bahan Baku Ban di Banten dalam <http://finance.detik.com/read/2013/11/06/071647/2404429/1036/ini-alasan-michelin-bangun-pabrik-bahan-baku-ban-di-banten>, diunduh 24 November 2013, **detik.com, Rabu 06 November 2013.**
- Oktaviano, Tino, 2013. “Peluang Industri Ban Terbuka Seiring Pertumbuhan Kendaraan dalam <http://www.investor.co.id/home/peluang-industri-ban-terbuka-seiring-pertumbuhan-kendaraan/69025>, diunduh 24 November 2013, **Investor Daily, Selasa 17 September 2013**