

ANALISIS TOSERBA YOLA RANCAH DENGAN MENGGUNAKAN MODEL *PORTER'S FIVE FORCES*

ASEP ENDRI MULYANA
ANGGA GUMILAR
DIAN HADIANI

Email: asep.endri.1987@gmail.com

Program Studi Administrasi Bisnis
STISIP Bina Putra Banjar

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisa: 1) Penerapan *Porter's Five Force* pada Toserba Yola Rancah; 2) Hambatan-hambatan yang ditemukan pada Toserba Yola Rancah dalam rangka penerapan *Porter's Five Force* ; dan 3) Upaya-upaya yang dilakukan oleh Toserba Yola Rancah untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam rangka penerapan *Porter's Five Force*. Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengumpulan data yang berupa informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif. Penelitian ini diketahui bahwa Toserba Yola Rancah menganalisa bisnis ritelnya dengan menggunakan *Porter's Five Forces*. Hasil analisa dengan menggunakan *Porter's Five Forces* dan diterapkannya pada Toserba Yola Rancah yaitu untuk menghadapi kekuatan persaingan sehingga dapat mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage*.

Kata Kunci: Porter's Five Force

Abstract

The purpose of this research is to find out and analyze: 1) Application of Porter's Five Forces at the Yola Rancah Department Store; 2) Obstacles found in the Yola Rancah General Store in implementing Porter's Five Forces; and 3) The efforts made by the Yola Rancah Department Store to overcome obstacles in the context of implementing Porter's Five Forces. In this study the researcher collected data in the form of information related to the problem to be studied. The results of the analysis using Porter's Five Forces and its application to the Yola Rancah Department Store are to deal with competitive forces so that they can achieve profitability above the industry average by having a sustainable competitive advantage.

Keywords: *Porter's Five Forces*

PENDAHULUAN

Salah satu perusahaan ritel yaitu Toserba Yola Rancah juga merupakan perusahaan yang sangat memperhatikan kualitas dari semua yang ada di dalamnya. Bukti keseriusan Toserba Yola Rancah dalam meningkatkan kualitas dari perusahaan tersebut diwujudkan dengan strategi pengembangan sumber daya manusia yang mengacu pada konsep *development people*.

Saat ini bisnis ritel telah mengalami perubahan, yaitu terjadi peralihan dari konsep toko-toko lokal yang independen atau toko-toko di jalan menjadi toko-toko modern market utama menjadi situasi toko berskala nasional dan internasional dalam bentuk pusat-pusat perbelanjaan yang modern, seperti supermarket, pasar swalayan, toko serba ada dan sebagainya.

Bagi bisnis ritel yang tidak siap untuk masuknya pendatang baru dengan penampilan yang lebih baik maka kemungkinan besar akan kalah bersaing. Dalam pengelolaan bisnis ritel tidak sekedar hanya membuka toko dan mempersiapkan barang-barang yang lengkap, namun lebih dari itu. Pengelolaan bisnis ritel harus melihat dan mengikuti perkembangan teknologi pemasaran agar dapat berhasil dan mempunyai keunggulan bersaing.

Dalam menghadapi eraperdagangan bebas saat ini, setiap perusahaan akan menghadapi lingkungan bisnis yang semakin dinamis dengan tingkat intensitas persaingan yang lebih tinggi. Agar dapat bersaing, bertahan, dan berkembang dalam lingkungan yang kompetitif tersebut, perusahaan sebagai produsen barang atau jasa dituntut untuk mampu memahami kekuatan-kekuatan persaingan dalam industrinya dan harus senantiasa mengembangkan strategi bersaingnya. Indonesia merupakan negara yang sangat potensial dalam menjalan bisnis ritel, dengan melihat banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang tersebut.

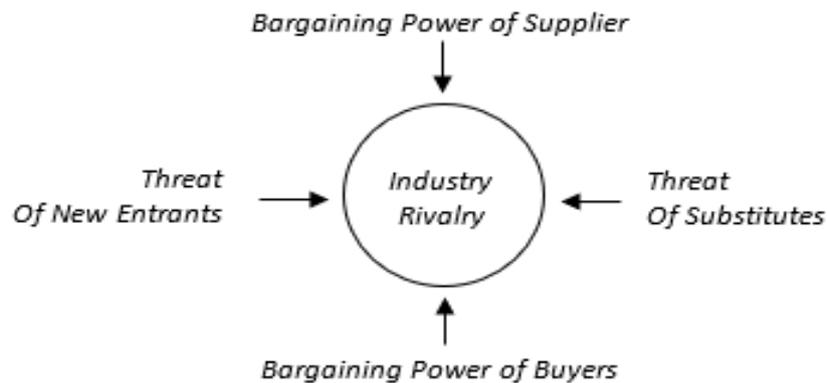
Perkembangan bisnis ritel di Kabupaten Ciamis juga mengalami peningkatan. Dengan banyaknya cabang-cabang usaha toko modern yang membuka bisnis di daerah Ciamis dan sekitarnya baik toko modern local maupun toko modern nasional dan juga banyak sekali perubahan yang terjadi dari toko tradisional menjadi toko modern. Salah satu cara pemasaran prodak yang meliputi semua kegiatan yang melibatkan penjualannya barang secara langsung ke konsumen

.Dengan banyak nya pesaing dalam bisnis ritel perusahaan perlu melakukan sebuah inovasi dan juga suatu perubahan agar perusahaan ritel bisa bersaing dan juga *survive*. Maka dari itu Toserba Yola harus bisa melakukan suatu observasi dan menentukan strategi agar bisa bertahan dalam persaingan bisnis ritel yang berkembang saat ini di Inonesia khususnya di Kabupaten Ciamis.

Adapun hasil observasi peneliti dilakukanlah tentang permasalahan yang berkaitan dengan strategi dari Toserba Yola saat ini, metode yang digunakan analisis *Porter's Five Force* pada Toserba Yola Rancah, yaitu sebagai berikut:

Teori *Porter's Five Forces* merupakan sebuah metode yang digunakan untuk mengetahui kekuatan industri berdasarkan faktor-faktor eksternal perusahaan. Teori tersebut muncul didasari oleh adanya pandangan *Industrial Organization* yang merupakan sebuah pandangan manajemen bahwa perusahaan sangat memperhatikan faktor eksternal untuk mendapatkan keunggulan bersaing. Tokoh manajemen yang mendukung pandangan ini adalah Michael Porter yang menyatakan bahwa faktor paling utama yang menentukan kinerja perusahaan adalah kekuatan industri dalam persaingan.

Porter's Five Forces sebagai alat untuk menganalisis kondisi persaingan industri digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Model Porter's Five Forces

1. Ancaman Pendetang Baru (*Threat of New Model*)

Ancaman pesaing tidak hanya datang dari para kompetitor lama. Seiring dengan berkembangnya usaha, munculah kompetitor baru. Masuknya pemain baru dalam industri akan membuat persaingan menjadi ketat yang pada akhirnya dapat menyebabkan turunnya laba. Hal ini berkaitan dengan seberapa mudah pendatang baru untuk ikut berkompetisi dalam persaingan usaha sejenis. Terdapat enam sumber utama hambatan terhadap masuknya pendatang baru:

1. Skala Ekonomi
2. Diferensiasi Prodak
3. Persyaratan Modal
4. Kerugian biaya yang tidak dipengaruhi oleh ukuran perusahaan
5. Akses terhadap saluran distribusi
6. Kebijakan pemerintah

2. Ancaman Prodak Atau Jasa Pengganti (*Threat of Substitutes*)

Merupakan barang atau jasa yang dapat menggantikan produk sejenis. Adanya produk atau jasa pengganti akan membatasi jumlah laba potensial yang didapat dari suatu industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Sehingga dengan semakin banyak ragam barang dan jasa, terciptanya produk pengganti juga mempengaruhi pendapatan bagi

perusahaan. Hal ini berkaitan dengan apakah konsumen memiliki pilihan lain terhadap produk yang ada.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*).

Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam hal peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Hal ini berkaitan dengan kemampuan konsumen untuk dapat mempengaruhi harga jual barang sehingga menjadi lebih rendah.

4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (*Bargaining Power of Suppliers*).

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Perusahaan berusaha mendapatkan harga semurah mungkin dengan kualitas yang tinggi. Jika perusahaan memperoleh pemasok yang demikian, maka perusahaan tersebut akan memperoleh kompetisi yang baik di bandingkan dengan pesaing.

5. Persaingan dalam Industri Sejenis (*Rivalry of Competitors*).

Persaingan antar pesaing dalam industri yang sama ini menjadi pusat kekuatan persaingan. Kompetitor dalam hal

ini adalah industri yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang bersaing memperebutkan pasar yang sama. Kompetisi yang terjadi dalam industry sejenis biasanya terjadi dari segi harga, kualitas produk, pelayanan purna jual, yang

semua hal tersebut membentuk nilai tersendiri di benak konsumen. Semakin banyak kompetitor, perusahaan akan semakin bekerja keras memenangkan pesaing.

Tabel 1. Analisis Porter's Five Force Pada Toserba Yola Rancah

No	<i>Porter's Five Force</i>	Toserba Yola Rancah
1.	Persaingan antar perusahaan sejenis	Dalam hal persaingan, diantara ritel-ritel modern, pesaing-pesaing langsung bagi Toserba Yola Rancah adalah Alfamart, Indomart, Subaru Toserba, Subur Mini Mart, dan lain-lain yang sama sangat memungkinkan berbeda yang dilihat dari kenyamanan saat berbelanja, pelayanan yang baik, keamanan, kemudahan, variasi produk yang semakin beragam, kualitas produk yang terus meningkat, harga produk yang menjadi lebih murah. Jadi dengan adanya para pesaing-pesaing baru dari bisnis ritel yang terus bermunculan, maka persaingan di dalam industri ini cenderung cukup tinggi.
2.	Kemungkinan masuknya pesaing baru	Dalam bisnis ritel, kemungkinan masuknya pesaing baru dapat dikatakan tidak mudah. Karena hambatan masuk bagi pendatang baru cukup besar. Hal ini disebabkan karena untuk masuk ke dalam industri bisnis ritel ini, pesaing baru memerlukan modal yang cukup besar dalam berinvestasi, kebutuhan akan diferensiasi produk yang banyak (beraneka ragam), dan memperoleh akses untuk masuk ke dalam saluran distribusi yang luas.
3.	Pengembangan produk substitusi	Pada industri ritel khususnya minimarket, ancaman produk substitusinya adalah para peritel tradisional. Hal ini dapat dengan jelas dikatakan bahwa, para peritel tradisional memiliki banyak produk beragam sebagai barang pengganti. Penjualan makanan, daging, sayuran serta produk-produk makanan lainnya, serta melakukan pembatasan penjualan terhadap produk-produk nonmakanan, seperti produk kesehatan, kecantikan dan produk-produk umum lainnya. Para peritel tradisional dapat menjadi produk substitusi karena peritel tradisional merupakan pasar tradisional yang menyediakan segala kebutuhan barang-barang yang dibutuhkan konsumen secara lebih lebih lengkap bila dengan Toserba Yola Rancah yang menjual beberapa produk seperti: kebutuhan sembako, makanan kemasan, non makanan, dan lain-lain.
4.	Kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen	Kekuatan posisi tawar menawar pembeli lebih kuat dibandingkan perusahaan ritelnya. Ini dikarenakan perusahaan menjual produk kebutuhan sehari-hari dengan konsumennya adalah konsumen akhir. Konsumen yang membeli produk kebutuhan sehari-hari pada saat ini peka terhadap harga dikarenakan keadaan perekonomian negara yang masih belum stabil. Jadi, Toserba Yola Rancah harus menetapkan harga

No	Porter's Five Force	Toserba Yola Rancah
		yang tepat dan memberikan pelayanan yang dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Kekuatan yang dimiliki pembeli mampu memaksa harga turun, peningkatan pelayanan dan kualitas, dalam hal menetapkan harga pada Toserba Yola Rancah ini tidak secara langsung menentukan harga, harga sepenuhnya ditentukan oleh <i>franchisor</i> -nya Toserba Yola Rancah dan harga yang ditawarkan merupakan harga mati yang tidak dapat ditawar yang sifatnya tetap (<i>fix</i>).
5.	Kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok	Dalam hal ini, Toserba Yola Rancah memiliki posisi baik dalam menentukan produk yang akan dijualnya. Dilihat dari jumlah pemasok yang banyak, pembelian barang dengan skala yang besar, produk pemasok terdiferensiasi.

Sumber: Toserba Yola Rancah (data diolah kembali)

Analisa *Porter's Five Forces* memberikan gambaran yang *powerfull* mengenai bagaimana tingkat persaingan dari suatu industri, baik itu dari sisi *supply chain* (*supplier* dan pelanggan) serta pasar (pemain baru dan substitusi). Analisis lima kekuatan bersaing ini dapat menentukan profitabilitas dari Toserba Yola Rancah yang menjadi daya tarik bagi suatu industri yaitu dengan mengetahui posisi suatu usaha berdasarkan kekuatan-kekuatan yang telah dimilikinya. Sebuah perusahaan memosisikan dirinya dengan memanfaatkan kekuatan. Yang telah menyatakan bahwa kekuatan sebuah perusahaan pada akhirnya jatuh ke salah satu dari dua judul: keunggulan biaya dan diferensiasi, dengan menerapkan kekuatan baik dalam lingkup yang luas atau sempit.

Berdasarkan latar belakang penelitian maka rumusan masalahnya adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan *Porter's Five Force* dan *Strategy Generic Porter* pada Toserba Yola Rancah?
2. Hambatan-hambatan apa saja yang ditemukan pada Toserba Yola Rancah dalam rangka penerapan *Porter's Five Force* ?
3. Upaya-upaya apa saja yang dilakukan oleh Toserba Yola Rancah untuk mengatasi hambatan-hambatan dalam rangka penerapan *Porter's Five Force*?

TINJAUAN PUSTAKA

Bisnis ritel atau eceran mengalami perkembangan cukup pesat, ditandai dengan semakin banyaknya bisnis ritel tradisional yang mulai membenahi diri menjadi bisnis ritel modern maupun bisnis ritel modern yang baru. Perusahaan dan perkembangan kondisi pasar juga menuntut peritel untuk mengubah paradigma lama pengelolaan ritel tradisional menuju paradigma pengelolaan ritel modern. Dalam kamus Bahasa Inggris-Indonesia, *retail* bisa juga diartikan sebagai "eceran". Pengertian *retailer* menurut Sunyoto (2015) adalah: "Semua organisasi bisnis yang memperoleh lebih dari setengah hasil penjualannya dari *retailing*".

Dengan pertumbuhan usaha ritel yang demikian cepat, orang awam kerap bingung untuk membedakan jenis usaha ritel. Berbagai pihak sudah mengklasifikasikan beberapa usaha ritel mulai dari sisi luas, produk yang dijual, hingga model kepemilikan usaha ritel.

Sebagian besar masyarakat hanya mengenal *hypermarket*, *supermarket*, *minimarket*, toko grosir, gudang rabat, dan *department store*. Untuk membedakan berbagai macam bentuk usaha ritel (Sugiarta, 2010: 4)

Menurut Porter (1998) (dalam Solihin, 2012) menjabarkan tiap-tiap elemen dari struktur industri yang dapat memicu persaingan dalam suatu industri

(*The Five Forces Model of Industry Competition*).

METODE PENELITIAN

Menurut Sugiyono (2012), memaparkan bahwa: "Metode penelitian pada dasarnya merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu". Dalam penelitian ini peneliti melakukan pengumpulan data yang berupa informasi yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti.

Tempat penelitian ini dilakukan pada Toserba Yola Rancah yang beralamat di Jalan Raya Rancah Kecamatan Rancah

Kabupaten Ciamis, Jawa Barat 46386 Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan metode penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah akumulasi dari data dasar dalam cara deskriptif yang tidak perlu mencari atau menerangkan hubungan antar variabel, menguji hipotesis, membuat ramalan, atau membuat makna implikasi, walaupun penelitian yang bertujuan untuk menemukan hal-hal tersebut dapat juga merupakan metode-metode deskriptif.

Tabel 2. Operasionalisasi Variabel

Variabel	Konsep	Indikator
<i>Porter's Five Forces</i> (Solihin, 2012)	Lima kekuatan persaingan dalam industri.	1. Ancaman masuknya pesaing potensial (<i>threat of potential new entrants</i>) 2. Daya tarik pemasok (<i>bargaining power of supplier</i>) 3. Persaingan antar perusahaan dalam satu industri (<i>rivalry among existing firms</i>) 4. Ancaman dari produk substitusi (<i>threats of substitute products</i>) 5. Daya tawar pembeli (<i>bargaining power of buyer</i>)

Menurut Nazir (2003) berpendapat bahwa: Operasional variabel adalah suatu definisi yang tersusun atas dasar kegiatan lain yang terjadi, bagaimana sifat serta cara beroperasinya dan bagaimana hal yang didefinisikan itu muncul yang harus dilakukan untuk memperoleh kontrak yang didefinisikan. Untuk mengetahui analisis Minimarket Pajajaran Sindangkasih dengan menggunakan *Porter's Five Force*

Berdasarkan teknik pengumpulan data di atas, peneliti mengumpulkan data dalam bentuk data primer yang didapat dari sumber pertama baik dari individu atau perseorangan, seperti hasil wawancara atau hasil pengisian kuesioner serta dalam bentuk data sekunder yaitu data primer yang telah diolah lebih lanjut dan disajikan dengan baik oleh pihak pengumpul dan primer atau oleh pihak lain.

Pada penelitian kualitatif, tingkat keabsahan lebih ditekankan pada data yang diperoleh. Melihat hal tersebut maka kepercayaan data hasil penelitian dapat dikatakan memiliki pengaruh signifikan terhadap keberhasilan sebuah penelitian.

Data yang valid dapat diperoleh dengan melakukan uji kredibilitas (*validitas internal*) terhadap data hasil penelitian sesuai dengan prosedur uji kredibilitas data dalam penelitian kualitatif. Adapun macam-macam pengujian kredibilitas menurut Sugiyono (2008):

- a. Perpanjangan pengamatan
- b. Meningkatkan ketekunan
- c. Trianggulasi
- d. Analisis kasus negatif
- e. Menggunakan bahan referensi
- f. Mengadakan member *check*

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Adapun hasil dari penelitian ini, yaitu:

1. Berdasarkan hasil wawancara dengan *owner, store manager, supervisor*, serta *unit marketing* Toserba Yola Rancah, dapat disimpulkan bahwa Toserba Yola Rancah sudah melakukan menganalisa bisnis ritelnya dengan menggunakan *Porter's Five Forces*. Hasil analisa dengan menggunakan *Porter's Five Forces* dan diterapkannya pada Toserba Yola Rancah yaitu untuk menghadapi kekuatan persaingan sehingga dapat mencapai profitabilitas di atas rata-rata industri dengan memiliki *sustainable competitive advantage*. Dan juga untuk meningkatkan kualitas dari perusahaan tersebut agar tetap dapat bersaing dengan competitor bisnis ritel yang lainnya.
2. Terdapat beberapa hambatan dalam menerapkan *Porter's Five Force* dan di Toserba Yola Rancah, yaitu kesamaan jenis produk yang dipasarkan dan lemahnya posisi perusahaan.
3. Toserba Yola Rancah menemukan solusi untuk mengatasi hambatan-hambatan tersebut. Salah satunya yaitu menggunakan strategi keunggulan bersaing (*competitive advantage strategy*) dan *differentiation advantage* dalam menjalankan kegiatan usahanya.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan di atas dapat dikemukakan beberapa saran yang diharapkan dapat bermanfaat bagi semua pihak berkaitan dengan penerapan *Porter's Five Forces*, yaitu:

1. Minimarket Toserba Yola Rancah sebaiknya membuka beberapa cabang baru di tempat-tempat yang strategis dimana letaknya tidak berdekatan dengan minimarket yang lainnya.
2. Toserba Yola Rancah diharapkan menciptakan perbedaan dengan

pesaingnya dengan lebih mempertegas dan mengkomunikasikan perbedaannya. Salah satunya dalam hal diferensi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Muhammad. 2007. *Metode Penelitian*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- David, Fred. R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12 Buku 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Djarmiko, Budi. 2012. *Studi Kelayakan Bisnis*. Bandung: STEMBI Bandung.
- Hunger, David dan Thomas Wheleen. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Ismail, Hanif dan Darsono Prawironegoro. 2009. *Sistem Pengendalian Manajemen. Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Kotler, Philip. 2000. *Manajemen Pemasaran Analisa, Perencanaan, Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Ma'aruf, Hendri. 2005. *Pemasaran Ritel*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Nazir, Muhamad. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nilasari, Irma dan Sri Wiludjeng. 2006. *Pengantar Bisnis*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Purhantara, Wahyu. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. 2010. *Manajemen*. Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Saladin, Djaslim. 2004. *Manajemen Strategi & Kebijakan Perusahaan*. Bandung: Linda Karya
- Setiawan dan Zulkieflimansyah. 2005. *Manajemen Strategi: Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: LPFEUI.

- Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Administrasi*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2012. *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sugiyono. 2013. *Statistika untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen Bisnis Ritel. Teori, Praktik, dan Kasus Ritel*. Yogyakarta: PT. Buku Seru.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.
- Sopiah dan Syihabudhin. 2008. *Manajemen Bisnis Ritel*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Sugiarta, I Nyoman. 2011. *Panduan Praktis & Strategis. Retail Consumer Goods*. Jakarta: Expose (Mizan Group) Anggota IKAPI.
- Suryabarata. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Utami, Christina Whidya. 2006. *Manajemen Ritel: Strategi dan Implementasi Ritel Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wajdi M. F. 2001. *Manajemen Strategi*. Edisi 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.