ANALISIS LIMA KEKUATAN PORTER TERHADAP KEBERHASILAN USAHA DI KFC (*KENTUCKY FRIED CHICKEN*) BTC (BANGKA *TRADE CENTER*) PANGKALPINANG

PERA AGUSTIN
Mimpin Sitepu
Gayatria Oktalina

Management Program
STIE-IBEK Bangka Belitung
Pangkal Pinang, Indonesia
e.jurnal@stie-ibek.ac.id

Abstract*-This study aims to analyze competition between companies within an industry, find out the opportunities and threats for the succes of KFC BTC in Pangkalpinang and find out what factors are the strenghts and weaknesses for the succesof KFC BTC in Pangkalpinang. After conducting research throught interview with ten respondents who were selected as potential investors. From the resultsof the study, it was concluded that from the treat variables of new entrants, the highest threat came from the level of customer loyalty and how to meet capital requirements. Whereas from the threat variables from suppliers, the highest threat comes from the quality of suppliers products that are always constant. From the variable level of competition with competitors. On the side of the buyer bargaining power variable, official permission from product information provides the highest threat. And from the last variable, namely the substitute product threat variable, there is no threat that means the acquisition of KFC BTC profit.*

Keywords *: Five Porter's Forces, Business Succes.*

I. PENDAHULUAN

Budaya konsumtif yang mendarah daging khususnya di Indonesia pada saat ini bisa jadi merupakan dampak jangka panjang dari kebiasaan-kebiasaan hedonistik yang dimiliki oleh generasi sebelum kita, atau mungkin juga terjadi akibat kurangnya rasa peduli sebagian besar masyarakat terhadap akibat negatif yang ditimbulkan dari budaya tersebut. Dampak negatif dari mendarah dagingnya budaya konsumtif bisa dikatakan bercabang dan ikut mempengaruhi aspek-aspek lain dalam kehidupan masyarakat.

Hubungan antara perilaku konsumtif yang membudaya dan dampaknya terhadap perekonomian merupakan hubungan yang saling mempengaruhi. Budaya konsumtif dalam suatu masyarakat dapat menjadi penyebab perekonomian masyarakat tersebut memburuk, dan sebaliknya, perekonomian yang baik (atau bahkan sangat baik) di kalangan menengah ke atas dapat memicu perilaku konsumtif dalam kelompok masyarakat tersebut.

Perubahan gaya hidup dan perilaku konsumsi masyarakat dalam kehidupan sehari hari makin mempengaruhi minat masyarakat untuk mengkonsumsi makanan cepat saji. Tingkat kesibukan dan kegiatan yang dilakukan sehari hari mengakibatkan pergeseran gaya hidup masyarakat semakin moderen dengan memilih sesuatu yang serba instan. Makanan cepat saji dipilih karena beberapa hal antara lain waktu pemesanan yang singkat, pelayanan yang baik, rasa, dan mutu yang ditawarkan oleh perusahaan menarik minat konsumen untuk membeli. Perubahan gaya hidup ini semakin dimanfaatkan oleh perusahaan-perusahaan yang menawarkan produk makanan cepat saji sebagai peluang mereka untuk membuka dan mendirikan gerai baru sampai ke daerah-daerah di seluruh Indonesia yang sebelumnya hanya terbatas di kota-kota besar seperti Jakarta, Surabaya, Medan, Bandung dan kota besar lainnya. Tidak terkecuali dengan provinsi bangka belitung yang khusunya kota pangkalpinang dalam dekade ini semakin banyak perusahaan yang membuka gerainya di kota yang menjadi pusat pmerintahan provinsi bangka belitung dan menjadi salah satu tujuan wisatawan dalam negeri maupun luar negeri.

Pemilihan kota Pangalpinang sebagai tujuan Investasi pembukaan gerai baru tentunya sudah melalui tahap pertimbangan yang matang. Salah satu restoran cepat saji yang banyak di kota ini adalah KFC atau singkatan dari *Kentucky Fried Chicken*. KFC pertama kali masuk ke Indonesia tahun 1978 yang didirikan oleh Kelompok Usaha Gelael.

KFC mempunyai visi untuk membuka cabang restoran ini keseluruh penjuru dunia, dan menjadikan restoran cepat saji yang selalu menjadi Brand no 1 dan pelayanan terbaik di Indonesia manupun Dunia. Untuk mencapai visi ini KFC selalu menjamin mutu produk-produknya, memberikan pelayanan yang memuaskan, menawarkan kebersihan dan keamanan produk pangan serta nilai-nilai tambah lainnya. Senyum konsumen adalah hal penting untuk KFC Indonesia. Setelah membuka gerainya di Indonesia KFC Indonesia sudah menjadi pilihan makanan cepat saji yang banyak digemari oleh masyarakat Indonesia. Peluang usaha ini diduga berkaitan dengan besarnya popilasi penduduk kota pangkalpinang. Jika di asumsikan 25 % dari total penduduk kota pangkalpinang adalah konsumen KFC maka setidaknya ini berpotensi sebagai peluan pasar tetai juga beerpotensi sebagai permasalahan.

Keberadaan gerai KFC dipangkalpiang yang berdekatan dengan pasar dan juga banya produk sejenis yang menjadi pesaing utama baik sekala besar maupun kecil menjadikan persaingan akan semakin ketat. Faktor lingkungan bisnis baik secara internal ataupun eksternal menjadikan tantangan tersendiri bagi KFC pangkalpinang

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK

untuk membentuk dan menerapkan strategi yang mampu membuat perusahaan dapat bersaing dan mewujudkan visinya. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Untuk mengetahui strategi mengahadapi persaingan antar perusahaan dalam suatu industri
2. Untuk mengetahui faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi keberhasilan KFC BTC Pangkalpinang
3. Untuk mengettahui faktor apa saja yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi keberhasilan KFC BTC pangkalpinang

II. LANDASAN TEORI

Manajemen Bisnis

Menurut Sutarno (2012) Bisnis adalah suatu kegiatan usaha individu yang terorganisasi untuk menghasilkan dan menjual barang dan jasa guna mendapatkan keuntungan dalam memenuhi dan memuaskan kebutuhan masyarakat. Bisnis juga dapar diartikan sebagai seluruh kegiatan yang diorganisasikan oleh orang-orang yang berkecimpung dalam perniagaan dan industri yang menyediakan barang dan jasa untuk mempertahankan dan memperbaiki standar serta kualitas hidup masyarakat. Seorang individu yang berusaha menggunakan uang dan waktunya dengan menanggung risiko dalam menjalankan kegiatan bisnis disebut "*Entrepreneur*".

Menjalankan sebuah bisnis yang baik seorang „*entrepreneur*" harus mampu mengelola dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya yang dimiliki yang bisa disebut dengan 6M (*Money, Man, Material, Machine, Market, dan Method*), sehingga mampu berproduksi secara optimal. Mengelola dan mengkombinasikan berbagai macam sumber daya secara efektif dan efisien itu disebut manajemen.

Dari penjabaran diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen bisnis adalah semua kegiatan yang berhubungan dengan jalannya bisnis atau perusahaan. Sebagian kegiatan ini meliputi pengendalian, kepemimpinan, memantau kemajuan atau supervisi, melakukan pengorganisasian dan perencanaan. Dengan kata lain, manajemen bisnis adalah seni dan ilmu untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang untuk mencapai tujuan yang direncanakan dan tujuan secara efektif dan efisien, dengan penggunaan secara optimal dari sumber daya yang terbatas.

Lingkungan Bisnis

Lingkungan sebuah bisnis mempengaruhi sistem bisnis. Oleh karena itu, lingkungan bisnis dapat didefinisikan sebagai semua kondisi dan kekuatan yang ada didalam maupun diluar setiap unit bisnis yang akan mempengaruhi arah kebijakan dari suatu perusahaan dalam mengelola aktivitas bisnisnya. faktor-faktor tersebut meliputi eksternal dan internal sebuah perusahaan.

1. Lingkungan eksternal
   a. Faktor pemasok
   b. Faktor pelanggan
   c. Faktor perantara pemasaran
   d. Faktor pemodal
   e. Faktor publik atau masyarakat
2. Lingkungan Internal
   a. Sistem nilai bisnis
   b. Misi, visi dan tujuan bisnis
   c. Struktur dan sistem manajemen bisnis
   d. Sumber daya manusia
   e. Citra perusahaan

Analisis Lingkungan Bisnis

Analisis lingkungan, mencakup lingkungan internal dan eksternal, adalah aktivitas yang berjalan terus dan mendalam yang berperan untuk menyediakan dasar-dasar bagi manajemen untuk menyatakan misi dan mengkonfirmasikan misi yang dinyatakan sebelumnya disamping itu dapat pula membantu manajemen untuk menentukan mengenai apa yang seharusnya dilaksanakan. Dari segi sifat perubahannya menurut Supriyono (2000), lingkungan dapat digolongkan menjadi dua, diantaranya, lingkungan yang dinamis dan cepat berubah dan lingkungan yang stabil. Suatu perusahaan biasanya menganalisis lingkungan dengan menggunakan konsep strategi. Konsep strategi adalah proses analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menganalisis SWOT (*strengths, weakness, opportunities, and threats*) untuk menetukan kompetensi-kompetensi yang cocok dengan peluang-peluang dalam rangka menentukan strategi pasar perusahaan.

1. Analisis Internal

   Menurut Jusuf Udaya, Luky Yunnia, dan Devi Angrahini (2013), perusahaan harus melakukan analisis internal karena perusahaan harus meninjau peluang dan kelemahan organisasi/perusahaan dalam melaksanakan tugasnya, khususnya menyangkut sumber daya keuangan, fisik, dan manusia. Kemudian, analisis harus dilakukan, yang menyangkut peluang-peluang serta ancaman-ancaman yang dihadapi perusahaan (*SWOT Analysis*) begitu pula analisis harus dilakukan terhadap manajemen serta struktur organisasi.
2. Analisis Eksternal

   Menurut Jusuf Udaya, Luky Yunnia, dan Devi Angrahini (2013), analisis eksternal menyangkut analisis kondisi-kondisi yang terdapat dilingkungan eksternal yang dihadapi sebuah organisai atau perusahaan. Analisis eksternal menganalisi situasi jarak jauh, situasi industri dan lingkungan beroprasi perusahaan.

   Lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan (Jauch and Glueck, 2003).

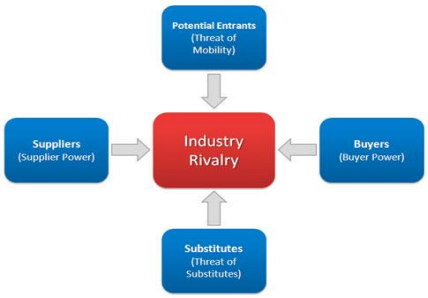
Teori Michael E. Porter

Strategi di tingkat bisnis dilakukan dalam rangka mempertahankan kemampuan kompetisi dari perusahaan dibandingkan para pesaingnya pada bisnis yang sama. Dan Untuk mengetahui posisi bisnis ditengah-tengah persaingan tersebut, perlu dilakukan analisis lingkungan mikro dari perusahaan tersebut yang menggambarkan posisi perusahaan, pesaing, pemasok, dan juga pelanggan yang memerlukan produk dari bisnis yang dijalankan. Salah satu model yang dapat membantu perusahaan dalam melakukan analisis ini adalah model 5 faktor pendorong kompetisi dari Michael Porter atau lebih di kenal dengan *Five Force Factor Model.*(Ernie Trisnawati, 2005)

Gambar 1

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK

Lima Kekuatan Persaingan dalam Industri



Sumber:(Porter, 1994)

Five Force Factor Model merupakan kerangka untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter dari Harvard Business School pada 1979. Menggunakan konsep-konsep pengembangan, Organisasi Industri ekonomi untuk menurunkan lima kekuatan yang menentukan intensitas kompetitif dan karena itu daya tarik dari pasar. Porter menyatakan bahwa kelima kekuatan bersaing tersebut dapat mengembangkan strategi persaingan dengan mempengaruhi atau mengubah kekuatan tersebut agar dapat memberikan situasi yang menguntungkan bagi perusahaan. Faktor persaingan antar pesaing dalam industri yang sama inilah yang menjadi sentral kekuatan persaingan.(Ernie Trisnawati, 2005). adapaun 5 faktor pendorong kompetisi menurut Michael Porter :

1. Ancaman Pendatang Baru (Threats of Potential New Entrants)
2. Ancaman Dari Produk Subtitusi (Threats of Substitute Products)
3. Daya Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyer)
4. Daya Tawar Pemasok (Bargaining Power of Supplier)
5. Persaingan Antar Perusahaan Dalam Satu Industri (Rivalry Among Existing Firms)

Keberhasilan Usaha

Kegiatan ber "usaha" selalu mempunyai tujuan atau sasaran untuk memperoleh keuntungan atau laba nyata dalam bentuk rupiah. Namun demikian, laba bukanlah merupakan satu-satunya tujuan kegiatan usaha, akan tetapi masih terdapat tujuan-tujuan lain yang dapat dicapai, seperti mengurangi pengangguran atau memberi kesempatan kerja, membantu masyarakat sekitarnya, perkembangan perusahaan, prestise, dan membantu meningkatkan pendapatan pemerintah melalui pajak (Marwan Asri, 1986).

Faktor-faktor yang mendorong Keberhasilan Usaha Menurut Hendro (2011) keberhasilan usaha terdiri dari :

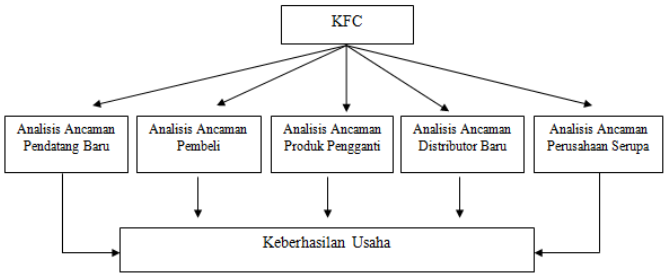
1. Faktor manusia (SDM)
2. Faktor keuangan
3. Faktor Organisasi
4. Faktor perencanaan
5. Faktor pengelolaan usaha
6. Faktor Pemasaran dan Penjualan
7. Faktor Administrasi
8. Catatan Bisnis

Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran bertujuan untuk mempermudah suatu proses penelitian. Dalam kerangka penelitian dapat diketahui variabel apa saja yang dapat mempengaruhi tingkat keberhasilan di KFC BTC Pangkalpinang. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti.

Selain nama besar KFC yang sudah memiliki konsumen setianya strategi bisnis dalam mengoprasionalkan perusahaan yang baik tetap harus diperlukan untuk dapat mewujudkan visi dan misi perusahaan. Untuk memperjeas pelaksanaan penelitian dan juga mempermudah dalam pemahaman, maka perlu dijelaskan suatu konsep kerangka pemikiran.

GAMBAR 1
BAGAN KERANGKA PENELITIAN



Sumber: Data diolah peneliti

III. METODOLOGI PENELITIAN

Jenis Penelitian

Metode penelitian digunakan sebagai pemandu peneliti dalam melakukan penelitian sehingga diperoleh jawaban yang sesuai dengan permasalahan. Metode merupakan cara yang dipakai untuk mencapai tujuan, sedangkan penelitian merupakan penyelidikan dari suatu bidang ilmu pengetahuan yang dijalankan untuk memperoleh fakta-fakta secara sistematis.

Penelitian ini dilakukan dengan sengaja (Purposive) dengan pertimbangan bahwa di lokasi ini merupakan salah satu industri makanan cepat saji yang yang telah berdiri cukup lama sejak 30 April 2012

Teknik penggumpulan data dilakukan dengan cara observasi dan wawancara semi terstrukstur. Uji keabsahan data dilakukan dengan menggunakan uji triangulasi. Triangulasi sumber yang dilakukan peneliti adalah wawancara kepada sumber-sumber yang berbeda. Dalam peneliti ini pengecekan yang dimaksudkan adalah informasi yang diperoleh langsung dari peneliti, misalnya peneliti langsung melakukan pengumpulan informasi di lapangan, dan akan dibandingkan dengan informasi yang langsung dari perusahaan itu sendiri. Sedangkan teknik analisis data dilakukan dengan :

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber
2. Melakukan penilaian untuk masing-masing dari lima kekuatan porter untuk mengetahui faktor eksternal mana yang paling berpengaruh

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK

3. Melakukan content analysis terhadap hasil wawancara yang akan digunakan sebagai dasar dari analisis lima kekuatan porter.
4. Menyusun strategi pemasaran perusahaan.
5. Menyusun simpulan atas penelitian

Variabel Yang Diteliti

Variabel-variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini diambil dari teori *Five Force Analysis* digunakan untuk menganalisa lingkungan eksternal perusahaan berdasarkan persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar menawar pembeli, dan kekuatan tawar menawar pemasok (Porter,1976), yang dikelompokkan dalam Variabel Bebas/*Independent* dan Variabel Terikat/*Dependent*.

Variabel Bebas (*Independen Variabel*)

Adapun variabel independen dalam penelitian ini terdiri dari :

1. Analisis Ancaman Pendatang Baru (X_1)
2. Analisis Kekuatan Tawar Menawar Pemasok (X2)
3. Tingkat Persaingan dengan Kompetitor (X3)
4. Daya Tawar Pembeli (X4)
5. Ancama Produk Pengganti (X5)

Metodologi Pengambilan Data

1. Studi Lapangan
   Studi lapangan dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari langsung strategi *Kentucky Fried Chicken* (KFC) cabang Bangka Trade Center Pangkalpinang, dan beberapa sumber yang berhubungan dengan bisnis yang sama. Selain itu pengumpulan data langsung terhadap manajemen/karyawan *Kentucky Fried Chicken* (KFC) cabang Bangka Trade Center Pangkalpinang sebagai salah satu pelaku bisnis perdagangan Restoran makanan cepat saji di Pangkalpinang.
2. Wawancara
   Melakukan wawancara dengan pihak, tanya jawab dilakukan secara bertatap muka langsung dengan orang yang diwawancarai, menggunakan pedoman wawancara secara khusus tentang manajemen strategi bisnis.
3. Observasi
   Penulis, dengan ijin dari pimpinan *Kentucky Fried Chicken* (KFC) cabang Bangka Trade Center Pangkalpinang, melakukan pengamatan personal dalam kurun waktu tertentu, *sharing* dengan karyawan lainnya, memahami lingkup penelitian secara keseluruhan dengan objektif, termasuk segala bentuk interaksi dan pemahaman internal yang kemudian bisa dijadikan acuan kesimpulan awal.
4. Dokumentasi
   Dokumentasi dalam hal ini merupakan data sekunder berupa: struktur organisasi, laporan kepegawaian, dan data-data internal lainnya, dalam hal ini maka diperoleh informasi-informasi yang bersifat historikal dari perusahaan.

IV. PEMBAHASAN

Data Hasil Penelitian

Berikut adalah hasil analisis Lima kekuatan porter terhadap tingkat keberhasilan pada KFC BTC Pangkalpinang.

1. Ancaman Bagi Pendatang Baru

Berikut wawancara dari beberapa informan mengenai ancaman bagi pendatang baru untuk tingkat keberhasilan KFC BTC pangkalpinang
menurut responden pertama adalah sebagai berikut,

"menurut saya kebutuhan modal karena untuk membuat usaha seperti KFC membutuhkan modal yang sangat besar dan resiko cukup tinggi"

Menurut responden yang ke-dua sebagai berikut,

"menurut saya kebutuhan modal karena untuk menyaingiperusahaan yang sudah mempunyai brand dimasyarakat sangat susah untuk membuat nama baru dibenak masyarakat karena harus banyak mengeluarkan biaya"

Menurut responden yang ke-tiga sebagai berikut,

"Kebutuhan Modal karena pendatang baru minim akan modal"

2. Persaingan Diantara Para Pesaing Yang Ada

Berikut hasil wawancara saya daengan beberapa informan mengenai persaingan diantara pesaing yang ada.
Menurut responden yang pertama sebagai berikut,

"jumlah pesaing yang banyak atau seimbang, kalau jumlah pesaing yang besar akan memperngaruhi tingkat pendapatan perusahaan"

"Pertumbuhan industry yang lambat dapat mengubah persaingan menjadi kurang sehat dan menguntungkan perushaan besar'

"Biaya tetap atau penyimpangan biaya yang tinggi, semakin besarnya biaya tetap yang dikeluarkan membuat pengusaha berpikir berkali kali untuk membuka usaha sejenis

"pesaing yang beragam,tipe pesaing yang beragam dan keuatan modal yang tidak sama membuat persaingan usaha semakin ketat"

"hamabatan yang ada adalah hambatan emosional karena kurang jelasnya masa depan para aryawan"

Menurut responden yang kedua sebagai berikut,

"jumlah pesaing yang banyak atau seimbang karena semakin banyak jumlah pesaing dalam suatu perusahaan semakin sedikit pula keuntungan yan didapatkan perusaahan apalagi produk yang sama dan cita rasa yang sama"

Menurut responden yang ke-tiga sebagai berikut,

"Pertumbuhan industry yang lambat karena pertumbuha industry yang lambat dapat mengakibatkan persaingan pasaran menjadi lambat"

3. Ancaman Dari Produk Pengganti

Berikut hasil wawancara saya dengan beberapa informan mengenai ancaman dairi produk pengganti,
Menurut informan yang pertama sebagai berikut,

"Ya, khususnya produk makanan sejenis yang dijual secara Online dan tekanan dari produk pengganti tersebut adalah harga yang ditawarkan lebih baik dan kompetitif"

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK

Menurut informan yang ke-dua sebagai berikut,

"ya, karena usaha-usaha kreatif yang banyak dijajakan dipinggir jalan atau secar online dan ditambah oleh tekanan produk pengganti karena kemudahan untuk mendapatkan dan harga yang lebih baik"

Menurut informan yang ke-tiga sebagai berikut,

"Tidak, karena loyalitas pelanggan dan layananan suatu perusahaan, dan ditambah tekanan dari produk pengganti yang dihasilkan oleh industry yang berlaba tinggi karena suatu produk telah menghabiskan banyak laba maka otomatis penjualan nya membuka harga yang tinggi"

4. Daya Tawar Pembeli

Berikut hasil wawancara saya dengan beberapa informan mengenai daya tawar pembeli,

Menurut informan yang pertama sebagai berikut,

"Pembeli menunjukan ancaman untuk integrasi balik karena pembeli tahu mana yang sesuai dengan suatu produk dengan harga jual"

Menurut informan yang ke-dua sebagai berikut,

"kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar karena pembeli erring melakukan pembelian dalam jumlah besar dan itu mempengaruhi sifat tawar menawar"

"pembeli menunjukan ancaman untuk integrasi balik karena pembeli akan selalu berusahan untuk mendapatkan seseuatu yang lebih menggiurkan"

Menurut informan yang ke-tiga sebagai berikut,

"pembeli mempunyai informasi yang lengkap terhadap suatu produk yang akan dibeli oleh sebab itu mempengaruhi tawar-menawar kepada pemasok"

5. Daya Tawar Pemasok

Berikut hasil wawancara saya dengan beberapa responden mengenai daya tawar pemasok terhadap tingkat keberhasilan KFC BTC pangkalpinang.

Menerut responden yang pertama sebagai berikut :

"pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual ke indstri kepada industry karena seharusanya industry memiliki pemasok cadangan untuk mengantisipasinya"

Menurut responden yang ke-dua sebagai berikut:

"produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pemneli karena jika produk pemasok tidak memenuhi syarat permintaan maka itu sangat merugikan perusahaan"

Menurut responden yang ke-tiga sebagai berikut:

"pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual ke industri karena sudah berlangganan dan terjalin hubungn baik danm saling percaya antara pemasok dan industry"

Variabel 5 Kekuatan Porter

Selain mengisi kuisioner berupa essay para informan juga mengisi angket berbentuk tabel yang telah disediakan peneliti yang isi nya berupa tabel lima kekuatan porter dalam dunia industry yang telah diberikan skor atau bobot.

Faktor-faktor ancaman dari pendatang baru memiliki dampak yang sedang, Faktor-faktor ancaman dari pemasok memiliki dampak sedang, Faktor tingkat persaingan dengan competitor memiliki dampak sedang, faktor kekuatan tawar menawar dari pembeli memiliki dampak yang sedang dan faktor ancaman dari produk pengganti juga berdampak sedang untuk keberhasilan usaha pada KFC BTC Pangkalpinang.

Tabel 1
Pedoman Kategorisasi Rata – Rata Skor Tanggapan Responden

Interval Kuesioner	Kategori
1,00 – 3,00	Rendah
3,01 – 5,00	Sedang
5,01 – 7,00	Tinggi

Penjabaran setiap bobot ancaman pervariabel tersaji pada tabel rekapitulasi sebagai berikut

Tabel 2
Rekapitulasi Setiap Bobot Ancaman Pendatang Baru

No.	Indikator	Distribusi Tanggapan				Nilai Skor	Kategori
		F	Rendah	Sedang	Tinggi		
1.	Kebutuhan modal		1	4	5	4,67	Sedang
		%	10	40	50		
2.	Cara mencukupi kebutuhan modal		0	6	4	4,00	Sedang
		%	0	60	40		
3.	Tingkat loyalitas pelanggan		0	2	8	6,67	Tinggi
		%	0	20	80		
4.	Terbentuknya loyalitas pelanggan		2	4	4	3,33	Sedang
		%	20	40	40		
5.	Kebutuhan biaya kesaluran distribusi		3	6	1	3,00	Sedang
		%	30	60	10		
6.	Kebijakan pemerintah		0	8	2	3,33	Sedang
		%	0	80	20		
7.	Dampak kebijakan pemerintah		1	3	6	5,67	Tinggi
		%	10	30	60		
Nilai skor rata – rata						4,38	Sedang

Dari hasil rekapitulasi setiap bobot ancaman pendatang baru di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 10 narasumber yang telah diwawancarai diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Indikator modal memberikan ancaman yang sedang.
2. Indikator cara mencukupi kebutuhan modal memberikan ancaman yang sedang.
3. Indikator tingkat loyalitas pelanggan memberikan ancaman yang tinggi.
4. Indikator terbentuknya loyalitas pelanggan memberikan ancaman sedang.
5. Indikator kebutuhan biaya saluran distribusi memberikan ancaman yang sedang.
6. Indikator dampak kebijakan pemerintah memberikan ancaman yang sedang.
7. Indikator cara mencukupi kebutuhan modal memberikan ancama yang tinggi.

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK

Tabel 3
Rekapitulasi Bobot Setiap Ancaman Dari Pemasok

T	Indikator	Distribusi Tanggapan				Nilai Skor	Kategori
		F	Rendah	Sedang	Tinggi		
1.	Tingkat dominasi pemasok		1	5	4	3,00	Rendah
		%	10	50	40		
2.	Alternatif pemasok		0	6	4	4,00	Sedang
		%	0	60	40		
3.	Tingkat kualitas produk pemasok		1	5	4	3,00	Rendah
		%	10	50	40		
4.	Kualitas dari produk pemasok selalu konstan		1	4	5	7,00	Tinggi
		%	10	40	50		
5.	Persaingan pasar pemasok selalu netral		0	8	2	3,33	Sedang
		%	0	80	20		
6.	Besarnya biaya beralih kepemasok lain		2	3	5	4,33	Sedang
		%	20	30	50		
7.	Biaya peralihan pemasok setiap tahun		2	5	3	2,67	Rendah
		%	20	50	30		
Nilai skor rata – rata						3,90	Sedang

Dari hasil rekapitulasi setiap bobot ancaman dari pemasok di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 10 narasumber yang telah diwawancarai diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Indikator tingkat dominasi pemasok memberikan ancaman yang rendah.
2. Indikator alternatif pemasok memberikan ancaman yang sedang.
3. Indikator tingkat kualitas produk pemasok memberikan ancaman yang rendah.
4. Indikator kualitas dari produk pemasok selalu konstan memberikan ancaman tinggi.
5. Indikator persaingan pasar pemasok selalu netral memberikan ancaman yang sedang.
6. Indikator besarnya biaya beralih kepemasok lain memberikan ancaman yang sedang.
7. Indikator biaya peralihan pemasok setiap tahun memberikan ancaman yang rendah.

Tabel 4
Rekapitulasi Bobot Tingkat Persaingan Dengan Kompetitor

No.	Indikator	Distribusi Tanggapan				Nilai Skor	Kategori
		F	Rendah	Sedang	Tinggi		
1.	Jumlah pesaing		3	6	1	3,00	Rendah
		%	30	60	10		
2.	Peningkatan Jumlah pesaing		1	2	7	6,67	Tinggi
		%	10	20	70		
3.	Pertumbuhan industri sejenis setiap tahunnya		1	5	4	3,00	Rendah
		%	10	50	40		
4.	Dampak pertumbuhan industri pada inflasi		1	8	1	5,00	Sedang
		%	10	80	10		
5.	Diferesiansi produk dengan pesaing		1	6	3	3,67	Sedang
		%	10	60	30		
6.	Diferensiasi bahan baku		1	4	5	4,67	Sedang
		%	10	40	50		
7.	Biaya produksi		0	7	3	1,67	Rendah
		%	0	70	30		
Nilai skor rata – rata						3,94	Sedang

Dari hasil rekapitulasi setiap bobot tingkat persaingan dengan kompetitor di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 10 narasumber yang telah diwawancarai diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Indikator jumlah pesaing memberikan ancaman yang rendah.
2. Indikator peningkatan jumlah pesaing memberikan ancaman yang tinggi.
3. Indikator pertumbuhan industri sejenis setiap tahunnya memberikan ancaman yang rendah.
4. Indikator dampak pertumbuhan industri pada inflasi memberikan ancaman sedang.
5. Indikator diferesiansi produk dengan pesaing memberikan ancaman yang sedang.
6. Indikator diferensiasi bahan baku memberikan ancaman yang sedang.
7. Indikator biaya produksi memberikan ancaman yang rendah.

Tabel 5
Rekapitulasi Bobot Kekuatan Tawar Pembeli

No.	Indikator	Distribusi Tanggapan				Nilai Skor	Kategori
		F	Rendah	Sedang	Tinggi		
1.	Tingkat dominasi pembeli		1	5	4	3,67	Sedang
		%	10	50	40		
2.	Dominasi pembeli tiap bulan		1	5	4	3,67	Sedang
		%	10	50	40		
3.	Dampak biaya peralihan produk		2	4	4	3,33	Sedang
		%	20	40	40		
4.	Dana cadangan untuk biaya peralihan produk		1	4	5	4,67	Sedang
		%	10	40	50		
5.	Tingkat kejelasan informasi produk		1	8	1	5,00	Sedang
		%	10	80	10		
6.	Izin resmi dari informasi produk		1	1	8	7,00	Tinggi
		%	10	10	80		
7.	Pertumbuhan pangsa pasar pembeli tiap periode		1	7	2	4,33	Sedang
		%	10	70	20		
8	Pangsa pasar pembeli tiap tahun		1	5	4	3,67	Sedang
		%	10	50	40		
Nilai skor rata – rata						4,42	Sedang

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK

Dari hasil rekapitulasi setiap bobot kekuatan tawar pembeli di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 10 narasumber yang telah diwawancarai diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Indikator tingkat dominasi pembeli memberikan ancaman yang sedang.
2. Indikator dominasi pembeli tiap bulan memberikan ancaman yang sedang.
3. Indikator pertumbuhan industri sejenis setiap tahunnya memberikan ancaman yang sedang.
4. Indikator dana cadangan untuk biaya peralihan produk pada inflasi memberikan ancaman sedang.
5. Indikator tingkat kejelasan informasi produk memberikan ancaman yang sedang.
6. Indikator izin resmi dari informasi produk memberikan ancaman yang tinggi.
7. Indikator pertumbuhan pangsa pasar pembeli tiap periode memberikan ancaman yang sedang.
8. Indikator pangsa pasar pembeli tiap tahun memberikan ancaman yang sedang.

Tabel 6
Rekapitulasi Bobot Ancaman Produk Pengganti

No.	Indikator	Distribusi Tanggapan				Nilai Skor	Kategori
		F	Rendah	Sedang	Tinggi		
1.	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	%	2 20	5 50	3 30	2,67	Rendah
2.	Kemudahan mencari produk pengganti	%	1 10	5 50	4 40	3,00	Sedang
Nilai skor rata – rata						2,84	Rendah

Dari hasil rekapitulasi setiap bobot kekuatan tawar pembeli di atas, dapat disimpulkan bahwa dari 10 narasumber yang telah diwawancarai diperoleh hasil sebagai berikut:

1. Indikator tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti memberikan ancaman yang rendah.
2. Indikator kemudahan mencari produk pengganti memberikan ancaman yang sedang.

Dari data – data di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

Tabel 7
Data Kumulatif Jawaban Responden Tentang Lingkungan Persaingan Industri

No.	Data Kumulatif Lingkungan Persaingan Industri	Rendah	Sedang	Tinggi
1.	Ancaman Pendatang Baru		4,38	
2.	Ancaman Dari Pemasok		3,90	
3.	Tingkat Persaingan dengan Kompetitor		3,94	
4.	Kekuatan Tawar Pembeli		4,42	
5.	Ancaman Produk Pengganti	2,84		

Deskripsi Hasil Perhitungan Variabel 5 Kekuatan Porter

Setelah dilakukan perhitungan variable 5 kekuatan porter seperti yang tertera pada tabel V.1 sampai V.5 maka diperoleh hasil akhir dari setiap variable 5 kekuatan porter penjabarannya sebagai berikut:

1. Deskripsi Hasil Perhitungan ancaman pendatang baru

   Dari total 7 indikator yang terdapat pada ancaman pendatang baru diperoleh hasil akhir 169 yang arrtinya, Hasil tersebut mengidentifikasikan bahwa pendatang baru memberikan ancaman yang berarti bagi usaha makanan cepat saji KFC.
2. Deskripsi Hasil Perhitungan Ancaman dari Pemasok

   Dari total 7 indikator yang terdapat pada ancaman dari pemasok diperoleh hasil akhir 166 yang artinya, Hasil tersebut mengidentifikasikan bahwa pemasok memberikan ancaman yang berarti bagi usaha makanan cepat saji KFC.
3. Deskripsi Hasil Perhitungan Persaingan dengan Kompetitor

   Dari total 7 indikator yang terdapat pada Persaingan dengan Kompetitor diperoleh hasil akhir 156 yang artinya Hasil tersebut mengidentifikasikan bahwa Kompetitor memberikan ancaman yang berarti bagi usaha makanan cepat saji KFC.
4. Deskripsi Hasil Perhitunngan Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

   Dari total 8 indikator yang terdapat pada kekuatan tawar menawar pembeli diperoleh hasil akhir 183 yang artinya Hasil tersebut mengidentifikasikan bahwa tawar menawar pembeli memberikan ancaman yang berarti bagi usaha makanan cepat saji KFC.
5. Deskripsi Hasil Perhitungan ancaman Produk Pengganti

   Dari total 2 indikator yang terdapat pada ancaman Produk Pengganti diperoleh hasil akhir 50 yang artinya, Hasil tersebut mengidentifikasikan bahwa produk pengganti tidak memberikan ancaman yang berarti bagi usaha makanan cepat saji KFC.

Rekomendasi Strategi Bersaing KFC

1. *Threat of new entrants* (Hambatan bagi Pendatang Baru)

   Kekuatan ini menentukan seberapa mudah (atau sulit) untuk masuk ke industri tertentu. Jika Industri tersebut bisa mendapatkan profit yang tinggi dengan sedikit hambatan maka pesaing akan segera bermunculan. Semakin banyak perusahaan saingan (kompetitor) yang bersaing pada market yang sama maka profit atau laba akan semakin menurun. Sebaliknya, semakin tinggi hambatan masuk bagi pendatang baru maka posisi perusahaan kita yang bergerak di industri tersebut akan semakin diuntungkan.

   Beberapa hambatan bagi para pendatang baru diantaranya adalah seperti :
   - Memerlukan dana atau modal yang tinggi
   - Teknologi yang tinggi
   - Hak Paten, Merek dagang
   - Skala Ekonomi
   - Loyalitas Pelanggan
   - Peraturan Pemerintah

   Pendatang baru akan menambah tingkat kompetisi dalam suatu industri. Masuknya pendatang baru kedalam suatu industri tergantung pada hal-hal berikut :
   - Loyalitas pelanggan
   - Diferensiasi produk
   - Biaya investasi
   - Biaya beralih pemasok (*switching cost*)
   - Akses ke saluran distribusi
   - Kebijakan pemerintah

2. *Bargaining power of suppliers* (Daya Tawar Pemasok)

   Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK

rendah kepada pembelinya. Dengan demikian, keuntungan perusahaan akan menjadi rendah karena memerlukan biaya yang tinggi untuk membeli bahan baku yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pemasok, semakin tinggi pula keuntungan perusahaan kita.

Daya tawar pemasok menjadi tinggi apabila hanya sedikit pemasok yang menyediakan bahan baku yang diinginkan sedangkan banyak pembeli yang ingin membelinya, hanya terdapat sedikit bahan baku pengganti ataupun pemasok memonopoli bahan baku yang ada.

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

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

3. *Bargaining power of buyers* (Daya Tawar Pembeli)

Kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari pembeli/konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh perusahaan produsen. Harga produk yang lebih rendah berarti pendapatan bagi perusahaan juga semakin rendah. Di satu sisi, Perusahaan memerlukan biaya yang tinggi dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Sebaliknya, semakin rendah daya tawar pembeli maka semakin menguntungkan bagi perusahaan kita.

Daya tawar pembeli tinggi apabila jumlah produk pengganti yang banyak, banyak stok yang tersedia namun hanya sedikit pembelinya. Daya tawar pembeli pada industri berperan dalam menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih, dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut :

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

4. *Threat of substitutes* (Hambatan bagi Produk Pengganti)

Hambatan atau ancaman ini terjadi apabila pembeli/konsumen mendapatkan produk pengganti yang lebih murah atau produk pengganti yang memiliki kualitas lebih baik dengan biaya pengalihan yang rendah. Semakin sedikit produk pengganti yang tersedia di pasaran akan semakin menguntungkan perusahaan kita.

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

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

5. *Rivalry among existing competitors* (Tingkat Persaingan dengan Kompetitor)

Kekuatan ini adalah penentu utama, perusahaan harus bersaing secara agresif untuk mendapatkan pangsa pasar yang besar. Perusahaan kita akan semakin diuntungkan apabila posisi perusahaan kita kuat dan tingkat persaingan pada pasar (*Market*) yang sama tersebut rendah. Persaingan semakin ketat akan terjadi apabila banyak pesaing yang merebut pangsa pasar yang sama, loyalitas pelanggan yang rendah, produk dapat dengan cepat digantikan dan banyak kompetitor yang memiliki kemampuan yang sama dalam menghadapi persaingan.

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

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK

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

V. PENUTUP

Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian Analisis 5 Kekuatan Porter terhadap Keberhasilan Usaha di KFC BTC Pangkalpinang, terdapat beberapa kesimpulan yang dapat ditarik, yaitu:

1. Dilihat dari variabel ancaman pendatang baru, kebutuhan modal memberikan ancaman yang sedang, cara mencukupi kebutuhan modal memberikan ancaman yang sedang, tingkat loyalitas pelanggan memberikan ancaman yang tinggi, terbentuknya loyalitas pelanggan memberikan ancaman sedang, kebutuhan biaya saluran distribusi memberikan ancaman yang sedang, dampak kebijakan pemerintah memberikan ancaman yang sedang dan cara mencukupi kebutuhan modal memberikan ancama yang tinggi.
2. Dilihat dari variabel ancaman dari pemasok, tingkat dominasi pemasok memberikan ancaman yang rendah, alternatif pemasok memberikan ancaman yang sedang, tingkat kualitas produk pemasok memberikan ancaman yang rendah, kualitas dari produk pemasok selalu konstan memberikan ancaman tinggi, persaingan pasar pemasok selalu netral memberikan ancaman yang sedang, besarnya biaya beralih kepemasok lain memberikan ancaman yang sedang dan biaya peralihan pemasok setiap tahun memberikan ancaman yang rendah.
3. Dilihat dari variabel tingkat persaingan dengan kompetitor, jumlah pesaing memberikan ancaman yang rendah, peningkatan jumlah pesaing memberikan ancaman yang tinggi, pertumbuhan industri sejenis setiap tahunnya memberikan ancaman yang rendah, dampak pertumbuhan industri pada inflasi memberikan ancaman sedang, diferesiansi produk dengan pesaing memberikan ancaman yang sedang, diferensiasi bahan baku memberikan ancaman yang sedang dan biaya produksi memberikan ancaman yang rendah.
4. Dilihat dari variabel kekuatan tawar menawar pembeli, tingkat dominasi pembeli memberikan ancaman yang sedang, dominasi pembeli tiap bulan memberikan ancaman yang sedang, pertumbuhan industri sejenis setiap tahunnya memberikan ancaman yang sedang, dana cadangan untuk biaya peralihan produk pada inflasi memberikan ancaman sedang, tingkat kejelasan informasi produk memberikan ancaman yang sedang, izin resmi dari informasi produk memberikan ancaman yang tinggi, pertumbuhan pangsa pasar pembeli tiap periode memberikan ancaman yang sedang dan pangsa pasar pembeli tiap tahun memberikan ancaman yang sedang.
5. Dilihat dari variabel ancaman produk pengganti, tingkat kebutuhan terhadap produk memberikan ancaman rendah. Sedangkan untuk indikator kemudahan mencari produk pengganti memberikan ancaman sedang.

Saran

Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran-saran sebagai pelengkap terhadap hasil penelitian yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Untuk menghadapi ancaman pendatang baru, KFC dapat lebih memfokuskan diri ke dalam usaha memasarkan *brand* kepada masyarakat sekitar dan masyarakat di luar daerah di mana KFC berada. Dengan melakukan promosi yang konstan, akan tercipta *brand image* di masyarakat yang akan berdampak pada keunggulan bersaing KFC.
2. Untuk menghadapi ancaman dari pemasok, KFC dapat mulai menginisiasi unit produksi bahan mentah dari produk makanan dan minuman yang dijual secara mandiri. Dengan demikian, KFC tidak lagi mengandalkan keberadaan pemasok untuk menyediakan kebutuhan – kebutuhan bahan mentah.
3. Untuk menghadapi tingkat persaingan dengan kompetitor, KFC dapat memperluas pangsa pasar dengan cara membuka cabang – cabang baru, terutama di daerah – daerah yang belum dijangkau oleh kompetitor.
4. Untuk menghadapi kekuatan tawar menawar pembeli, selain menjaga kualitas produk makanan dan minuman yang dijual, KFC dapat melakukan pelatihan terhadap karyawan – karyawan agar memiliki pelayanan yang lebih baik. Dengan memiliki produk makanan dan minuman yang berkualitas dan jasa pelayanan yang memuaskan, para pembeli akan enggan untuk berpindah ke usaha sejenis lainnya.
5. Untuk menghadapi ancaman produk pengganti, KFC dapat menambah varian produk – produknya dengan cara menciptakan produk makanan dan minuman yang relatif baru dan tidak mudah untuk ditiru oleh kompetitor.

DAFTAR PUSTAKA

1] Abdul, Solihin. 2012. Analisis Kebijakan. Jakarta: Bumi Aksara.
2] Daft, Richard L. (2007). Manajemen. Edisi 6. Salemba Empat, Jakarta.
3] David, Fred R. 2012. Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep) Jakarta. Salemba Empat.
4] Dengan Model *'Porter's Five Forces'*. Tugas Akhir, Fakultas Ekonomi, Universitas Budi Luhur, Jakarta.
5] Gregor Polancik. (2009). *Empirical Research Method Poster*. Jakarta.
6] Porter, M. E., 1980. Competitive Strategy-Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, The Free Press.

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK

7] Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. 1976. Organizational commitment and managerial turnover. Organizational Behavior and Human Performance. 15, 87–98.
8] Sukirno, Sadono. 2002. Pengantar Teori Makro ekonomi. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
9] Sulistyo, Ferly, 2016. Analisis Lima Kekuatan Porter pada PT Borneo Membangun. Tugas Akhir,Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
10] Trisnawati, Emi, 2005. Five Forces Faktor Model.
11] Widiasari, Deasy, 2014. Analisis Industri Alas Kaki Di Dki Jakarta Tahun 2014.
12] Webster's, 1991. New World Dictionary.

©2019, Jurnal Progresif Manajemen Bisnis STIE-IBEK