



ANALISIS DAYA TARIK INDUSTRI KERAJINAN RAJAPOLAH MELALUI *PORTER FIVE FORCES*

Arif¹
Gian Riksa Wibawa²
Universitas Perjuangan Tasikmalaya^{1,2}
Email: arif@unper.ac.id

ABSTRACT

Every company is basically faced with a situation to continue to innovate, both in terms of products, services or distribution. Increasing competition requires companies to continue to optimize their market share in an effort to achieve maximum performance. The purpose of this research is to see what strategies can be developed by CV Yukka Handicraft and to measure how attractive an industry is through the Porter Five Force method. This type of research is a qualitative research with data collection techniques from interviews and questionnaires. Based on the results of this study, it is known that the attractiveness of the handicraft industry in Rajapolah is still quite attractive, where there are about 25-35 companies in this industry and as many as 60% are still using the conventional sales system. The results of this study indicate that CV Yukka Handicraft can still increase the potential of its business strategy in terms of consumer loyalty and online sales systems.

Keywords: *Porter Five Forces Model*

ABSTRAK

Setiap perusahaan pada dasarnya dihadapkan dalam situasi untuk terus berinovasi, baik dari segi produk, pelayanan atau distribusi. Persaingan yang semakin meningkat mengharuskan perusahaan terus mengoptimalkan pangsa pasarnya dalam upaya mencapai kinerja yang maksimal. Tujuan penelitian ini untuk melihat strategi apa yang bisa dikembangkan oleh CV Yukka Handicraft dan mengukur bagaimana daya tarik sebuah industri melalui metode *Porter Five Force*. Jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif dengan teknik pengumpulan data dari hasil wawancara dan kuesioner. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui bahwa daya tarik industri kerajinan di Rajapolah masih cukup menarik, dimana terdapat sekitar 25-35 perusahaan yang ada di industri ini dan sebanyak 60% masih menggunakan sistem penjualan secara konvensional. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa CV Yukka Handicraft masih bisa meningkatkan potensi strategi bisnisnya dari sisi loyalitas konsumen dan sistem penjualan secara online.

Kata kunci: *Porter Five Forces Model*

PENDAHULUAN

Persaingan dalam sebuah industri pada dasarnya bisa mengalami naik turun, hal ini bisa diakibatkan oleh beberapa faktor eksternal seperti banyaknya jumlah pesaing, produk yang ditawarkan, atau tingkat pendapatan suatu masyarakat. Setiap perusahaan pada dasarnya menginginkan tingkat persaingan cukup rendah, hal ini dikarenakan dengan tingkat persaingan yang rendah bisa menjadi sinyal akan mendapatkan suatu kinerja laba yang maksimal. Berbeda



dengan tingkat persaingan sebuah industri yang sangat tinggi, perusahaan akan didorong untuk terus melakukan inovasi baik dari sisi produk, saluran distribusi atau kemampuan pemasarannya.

Rajapolah merupakan suatu wilayah yang memiliki potensi seni dan kebudayaan sangat kreatif. Kerajinan tangan masih menjadi aspek primadona sampai saat ini, salah satu kerajinan rajapolah adalah berasal dari tanaman mendong, pandan, dan eceng gondok. Produk-produk yang dihasilkan terbilang banyak diminati baik oleh masyarakat maupun wisatawan lokal sehingga menjadi faktor pondasi perekonomian di wilayah tersebut. Menurut Ketua Dewan Kerajinan Nasional Daerah Provinsi Jawa Barat Atalia Praratya Kamil “Produk anyaman murni hasil karya rumahan Rajapolah mampu tembus pasar Eropa. Ada sekitar tiga negara yang jadi konsumen saat ini yakni Jepang, Italia dan Spanyol,”. Tingginya minat akan produk ini menjadi sinyal akan meningkatnya tingkat persaingan di industri tersebut, hal ini didukung banyaknya jumlah perusahaan yang menjual hasil kerajinan di Rajapolah. Menurut Kemenperin, nilai ekspor Barang Industri Kerajinan di Indonesia pada periode Januari – September 2020 mengalami penurunan sebesar 9,9% jika dibandingkan dengan nilai ekspor periode Januari – September 2019. Ini sama halnya dengan industri yang ada di Rajapolah sejak adanya pandemi tahun 2020 jumlah penjualan terus mengalami penurunan omset sekitar 30%. Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) memiliki dampak yang cukup tinggi karena rendahnya aktivitas masyarakat sekitar dan terhambatnya pengiriman ke luar kota maupun barang ekspor.

Diperlukan penerapan strategi yang tepat dalam mencapai tujuan akhir sebuah perusahaan dan mempertahankan keunggulan bersaingnya. Menerapkan strategi sebuah perusahaan perlu melihat kondisi maupun lingkungan suatu struktur pasar yang ada, perusahaan merespon terkait perilaku yang akan diambil dalam menentukan langkah kedepannya. Begitu pula perilaku akan mempengaruhi baik buruknya hasil kinerja dalam setiap alokasi perusahaan atau efisiensi yang telah dilakukan. Porter (2003) menyatakan bahwa perusahaan akan mempunyai keunggulan bersaing ketika dalam kondisi menguntungkan dari sisi daya tarik industri tersebut, seperti masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar-menawar pemasok, serta persaingan antar perusahaan sejenis.

Struktur adalah sifat permintaan dan penawaran barang dan jasa yang dipengaruhi oleh jenis barang yang dihasilkan, jumlah dan ukuran distribusi penjual (perusahaan) dalam industri, jumlah dan ukuran distribusi pembeli, diferensiasi produk, serta mudah tidaknya masuk kedalam industri (Kuncoro, 2007). Struktur pasar adalah karakteristik sebuah pasar dalam sebuah industri dan sifat kompetisi yang dapat mempengaruhi sebuah kebijakan penentuan harga. Penjualan dan pembelian bisa terjadi apabila kedua belah pihak sudah menyetujui mengenai harga dengan produk tersebut sehingga akan terjadi suatu transaksi pasar. Kondisi struktur pasar yang berbeda menyebabkan perusahaan tentunya melakukan langkah berbeda pula.

Struktur Pasar

Menurut Baye dan Jeffrey (2015), pasar persaingan sempurna adalah pasar di mana terdapat banyak produsen dan banyak pembeli untuk barang yang bersifat sama. Pasar monopolistik adalah pasar yang memiliki jumlah penjual banyak dengan produk yang ditawarkan sangat beragam. Pada pasar persaingan sempurna jenis barangnya homogen atau sama, tetapi pasar monopolistik produknya terdiferensiasi dengan yang lainnya. Pasar oligopoli merupakan struktur pasar yang hanya memiliki beberapa penjual didalamnya. Pasar monopoli didefinisikan sebagai struktur pasar dimana penjual tunggal (*single firm producer*) memproduksi suatu komoditas yang tidak memiliki barang substitusi yang dekat.



Analisis Lima Kekuatan Porter

Kondisi lingkungan eksternal pada setiap industri berbeda-beda satu dengan yang lainnya. Analisis lima kekuatan Porter bertujuan untuk mengidentifikasi persaingan di dalam suatu industri, apakah industri tersebut memiliki daya tarik atau tidak. Analisis tersebut 10 terdiri dari bagaimana daya tawar konsumen yang ada dalam industri, bagaimana daya tawar perusahaan dengan pemasok, ancaman ada tidaknya produk atau jasa substitusi di industri tersebut, potensi ancaman dari masuknya pesaing baru dalam industri tersebut, serta kondisi persaingan diantara rival di industri itu sendiri.

Daya Tawar Konsumen

Kekuatan ini penting untuk diketahui oleh perusahaan karena konsumen merupakan bagian dari bisnis itu sendiri. Konsumen memiliki peran penting dalam menentukan strategi yang akan diterapkan oleh sebuah perusahaan. Kekuatan-kekuatan tersebut ialah seperti seberapa besar mereka mempengaruhi harga yang diberikan oleh perusahaan, seberapa besar permintaan konsumen atas barang atau jasa yang disediakan oleh perusahaan, dan juga seberapa besar biaya yang harus konsumen keluarkan untuk berpindah dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya. Sementara itu, indikator untuk mengukur daya tawar dari konsumen adalah jumlah konsumen itu sendiri, seberapa sensitif konsumen terhadap harga, substitusi dari produk atau jasa, biaya dari peralihan, ancaman konsumen melakukan integrasi ke belakang, seberapa penting sebuah produk atau jasa bagi konsumen itu sendiri, serta informasi yang dimiliki oleh konsumen terhadap suatu produk atau jasa.

Daya Tawar Pemasok

Pemasok juga memiliki kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi jalannya suatu bisnis di dalam industri. Kekuatan-kekuatan tersebut seperti ancaman yang dapat muncul dari pemasok terkait dengan kualitas dan kenaikan harga produk yang dipasok dari pemasok-pemasok tersebut. Kekuatan tawar pemasok sendiri diukur berdasarkan jumlah pemasok yang ada di dalam industri, substitusi produk atau jasa, seberapa penting pemasok memberikan produk atau jasa pada suatu industri, biaya peralihan, serta kemungkinan integrasi ke depan yang dilakukan oleh pemasok.

Ancaman Produk Substitusi

Kekuatan yang muncul dari adanya produk atau jasa yang mampu menggantikan di dalam industri tentu memberikan pengaruh bagi jalannya bisnis di industri tersebut. Kekuatan tersebut diukur dari kecenderungan konsumen yang beralih ke produk atau jasa pengganti, biaya peralihan, relativitas harga dari produk atau jasa pengganti, serta diferensiasi dari produk atau jasa pengganti.

Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Perusahaan yang baru masuk ke dalam suatu industri membawa kapasitas baru bagi persaingan di dalamnya. hal tersebut karena perusahaan baru tersebut memiliki ambisi untuk dapat memperoleh pangsa pasar di dalam industri. Kekuatan dari pesaing baru diukur berdasarkan seberapa besar nilai dari skala ekonomi di dalam industri tersebut, diferensiasi dari produk atau jasa, kebutuhan modal, biaya peralihan, serta akses menuju pemasok.



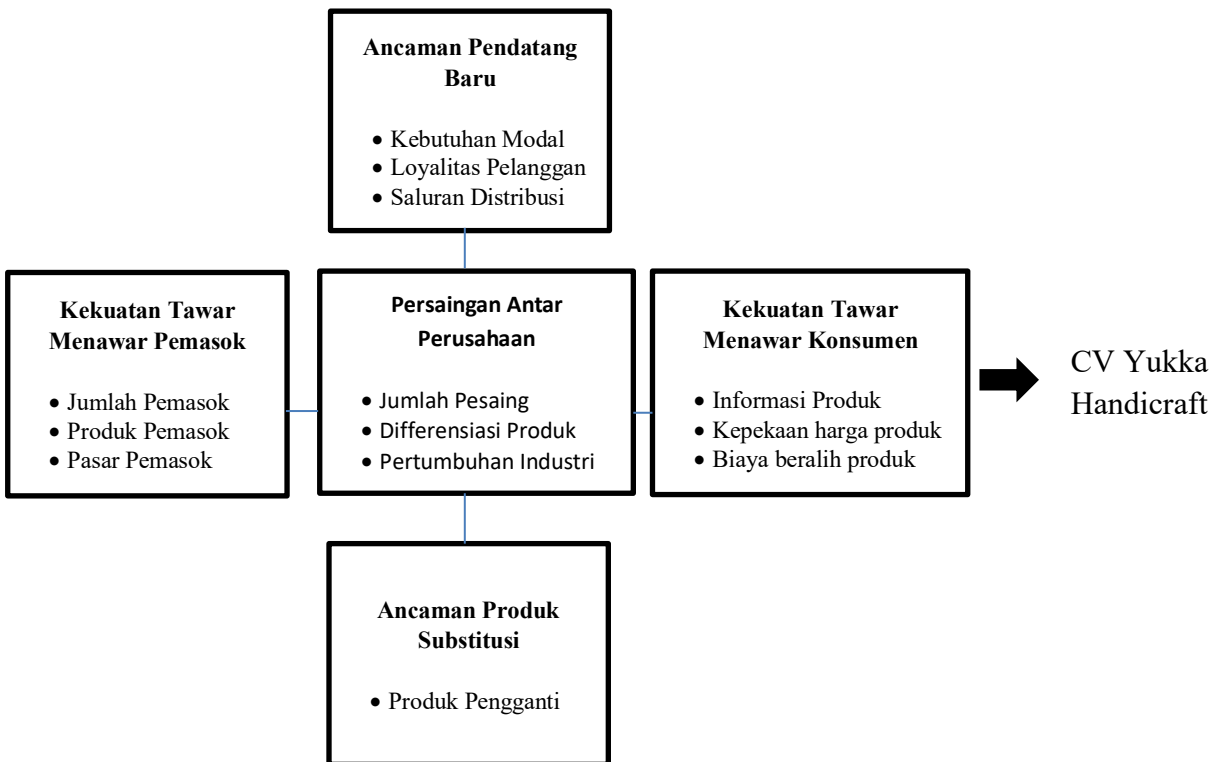
Rivalitas Antar Pesaing

Rivalitas antar pesaing dalam merebutkan pangsa pasar merupakan kekuatan yang penting bagi sebuah perusahaan. Semakin banyak jumlah perusahaan yang ada di industri tersebut maka semakin ketat persaingan yang terjadi. Kekuatan persaingan dipengaruhi oleh keseimbangan kekuatan yang sudah ada, pertumbuhan industri, biaya tetap, diferensiasi, peluang untuk menambah kapasitas, kecenderungan perusahaan yang bervariasi, serta level pertarungan di dalam industri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif, dimana peneliti berfokus kepada menganalisis daya tarik sebuah industri. Penelitian kualitatif mengandalkan informasi tidak hanya dari satu sumber, data yang didapatkan melalui wawancara, observasi, serta analisis dokumen. Penelitian kualitatif memiliki desain yang bersifat tidak pasti atau berubah-ubah ketika peneliti memasuki objek penelitian. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan kuesioner, hal ini bertujuan dalam mendapatkan informasi tidak hanya dari sisi internal tetapi dari pihak eksternal perusahaan juga. Teknik analisis data dilakukan dengan cara menelaah dari berbagai sumber informasi berupa kuesioner yang dihasilkan dan wawancara guna menambah penilaian mengenai analisis lima kekuatan porter.

Kerangka Pemikiran



Gambar 1



HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil survei kepada 52 responden yang sudah dilakukan menyatakan bahwa struktur pasar pada industri Kerajinan di Rajapolah menghasilkan pasar persaingan sempurna. Pasar persaingan sempurna sendiri merupakan pasar dengan jumlah penjual dan pembeli yang banyak, perusahaan menghasilkan produk yang sama, dan konsumen mempunyai informasi yang baik terkait produk tersebut. Atas hal tersebut perusahaan memerlukan suatu strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan pasar yang mempunyai tingkat persaingan tinggi.

Tabel 1: Ancaman Pesaing Baru

Faktor Kekuatan	Parameter	Kekuatan					Kekuatan
		Sangat Lemah	Lemah	Sedang	Kuat	Sangat Kuat	
<i>Threat of New Entrant</i>	Kebutuhan Modal						Lemah
	Loyalitas Konsumen						
	Distribusi						

Sumber: Data diolah

Tabel 2: Rivalitas Antar Pesaing

Faktor Kekuatan	Parameter	Kekuatan					Kekuatan
		Sangat Lemah	Lemah	Sedang	Kuat	Sangat Kuat	
<i>Rivalry Among Existing Firm</i>	Tingkat Persaingan						Kuat
	Pertumbuhan Industri						
	Tingkat Diferensiasi Produk						

Sumber: Data diolah

Tabel 3: Ancaman Produk Substitusi

Faktor Kekuatan	Parameter	Kekuatan					Kekuatan
		Sangat Lemah	Lemah	Sedang	Kuat	Sangat Kuat	
<i>Threat of Substitute Product</i>	Adanya Produk Substitusi						Lemah
	Kemampuan Produk Substitusi						

Sumber: Data diolah



Tabel 4: Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Faktor Kekuatan	Parameter	Sangat Lemah	Lemah	Sedang	Kuat	Sangat Kuat	Kekuatan
		Kekuatan					
<i>Bargaining Power of Suppliers</i>	Jumlah Perusahaan Supplier						Lemah
	Produk Supplier						
	Pasar Pemasok						

Sumber: Data diolah

Tabel 5: Kekuatan Daya Tawar Pembeli

Faktor Kekuatan	Parameter	Sangat Lemah	Lemah	Sedang	Kuat	Sangat Kuat	Kekuatan
		Kekuatan					
<i>Bargaining Power of Buyers</i>	Sensitivitas Harga						Kuat
	Biaya Peralihan						
	Kepemilikan Informasi						

Sumber: Data diolah

Berdasarkan analisis terhadap daya tawar konsumen di industri kerajinan Rajapolah menghasilkan kekuatan yang kuat. Hal ini dikarenakan konsumen sensitif terhadap harga pada produk yang ditawarkan ditambah mudahnya informasi yang didapat menjadikan harga produk diketahui secara pasti. Jumlah perusahaan yang berada di wilayah Rajapolah sebanyak 25-35 perusahaan dan itu mengakibatkan konsumen mempunyai kekuatan ketika harga penawaran produk dianggap terlalu tinggi. Kebutuhan modal yang tidak terlalu tinggi pula menjadi ancaman bagi para perusahaan dalam industri ini, setiap orang mempunyai kesempatan menjadi pesaing baru di industri kerajinan Rajapolah. Ditambah loyalitas konsumen terbilang rendah karena konsumen dihadapkan dengan banyaknya pilihan produk dengan kualitas serta harga yang sangat bersaing. Setiap perusahaan pada industri kerajinan Rajapolah memiliki pemasok lebih sekitar 5-8 pemasok. Memiliki banyak pemasok mengindikasikan bahwa setiap perusahaan tidak terlalu bergantung pada satu pemasok saja, dan proses bisa terus dilanjutkan ketika sedang mengalami masalah. Kemudian, kualitas produk pemasok menjadi salah satu aspek yang diperhitungkan karena semakin tinggi harga produk tersebut mengindikasikan kualitasnya terbilang baik, atau ketika harga produknya rendah berarti kualitasnya bisa terbilang rendah.

Tingkat persaingan pada industri kerajinan rajapolah terbilang sangat ketat, setiap perusahaan dihadapkan dengan jumlah pesaing 25-35 perusahaan. Tetapi, dengan ketatnya persaingan tidak menjadikan industri kerajinan ini mengalami perkembangan signifikan, tetapi terbilang konstan. Kondisi perekonomian yang masih belum pulih dan kurangnya aktifitas masyarakat diluar menjadi hambatan bagi setiap perusahaan untuk berkembang. Lebih dari 60% perusahaan yang ada di industri kerajinan Rajapolah masih melakukan penjualan secara konvensional. Pada ancaman produk substitusi memiliki kekuatan yang lemah, kerajinan pada dasarnya memiliki keunikan tersendiri dibandingkan dengan produk sejenis. Ancaman produk pengganti tidak terlalu tinggi sekitar 5-15%, tetapi dalam mencari produk pengganti tersebut masih mudah untuk ditemukan dalam mengatasi persaingan produk tersebut.

Pada tingkat persaingan bisnis antar perusahaan pada industri kerajinan di Rajapolah adalah kuat. hal ini dikarenakan biaya peralihan konsumen ke perusahaan lain terbilang murah dan menjadikan mudahnya konsumen berpindah ketika produk yang ditawarkan tidak memuaskan. Melihat kondisi tingkat pertumbuhan industri sedang mengalami perlambatan menjadikan tingkat



persaingan bisnis antar perusahaan menjadi ketat dan perusahaan harus terus melakukan inovasi agar mampu menarik konsumen baru.

PENUTUP

Berdasarkan hasil penelitian yang sudah dilakukan menghasilkan tingkat struktur pasar yang ada di Rajapolah adalah pasar persaingan sempurna. Ciri-ciri pasar persaingan sempurna adalah jumlah pembeli dan penjualnya terbilang banyak, kemudian produk yang ditawarkan di industri tersebut memiliki tingkat jenis hampir sama. Pada tahap pengukuran sebuah daya tarik industri kerajinan Rajapolah melalui *Five Forces Porter* adalah cukup menarik, hal ini dikarenakan masih terdapat aspek yang bisa terus dikembangkan oleh sebuah perusahaan. Pada tingkat ancaman pesaing baru menghasilkan kekuatan lemah, hal ini dibuktikan dengan loyalitas konsumen masih terbilang sangat lemah. Faktor dari harga sebuah produk kerajinan Rajapolah menjadi aspek yang sangat sensitif, ketika harga yang ditawarkan terlalu tinggi konsumen akan dengan mudah beralih ke perusahaan yang menawarkan produk lebih murah. Pada tingkat ancaman pemasok dan produk substitusi menghasilkan tingkat ancaman cukup lemah, karena setiap perusahaan kerajinan Rajapolah memiliki jumlah rata-rata 5-8 pemasok dan tingkat produk substitusi 5-15%.

Tingkat persaingan di industri kerajinan Rajapolah yang sudah cukup tinggi menjadikan hambatan CV Yukka Handicraft menghasilkan kinerja kurang memuaskan, salah satu strategi alternatif yang bisa dikembangkan adalah meningkatkan loyalitas konsumen. CV Yukka Handicraft bisa memberikan sebuah *member card* sebagai upaya untuk menjaga loyalitas konsumen tersebut. Kemudian, sekitar 60% perusahaan yang ada di industri ini masih menggunakan sistem pemasaran secara konvensional dan era pandemi yang masih belum berakhir menjadikan aktifitas masyarakat belum kembali secara normal. CV Yukka Handicraft bisa memanfaatkan peluang ini dengan lebih berfokus pada sistem penjualan secara online.

DAFTAR RUJUKAN

- Baye, Michael. R; Jeffrey T. Prince (2015). *Ekonomi Manajerial dan Strategi Bisnis*. Salemba Empat: Jakarta.
- Foris, Paskalino Jimmy; dan Ronny H Mustamu (2015). Analisis Strategi Pada Perusahaan Plastik Dengan Porter Five Forces. *Jurnal. Manajemen*. Universitas Kristen Petra.
- Juanda, Bambang. (2009). *Metodologi Penelitian Ekonomi dan Bisnis*. IPB Press. Bogor.
- Kuncoro, Mudrajad. (2007). *Ekonomika Industri Indonesia*. Andi: Yogyakarta.
- Okezone, (2020). *Ekspor Barang Industri Kerajinan Turun Jadi Rp 6,17 Triliun*. Tersedia di <https://bit.ly/3Evpq8p>. Diakses pada 6 Desember 2021.
- Pikiran Rakyat. (2019). *Rajapolah, si Primadona Handicraft Jawa Barat yang Tembus Pasar Eropa*. Tersedia di <https://bit.ly/3qkPBRS>. Diakses pada 6 Desember 2021.
- Porter, M, E, (2003). “Strategy and The Internet, Harvard Business Review on Advances in Strategy”. *Harvard Business Review*. pp.1-20, March 2001.
- Riky, Alfonsus; dan Ronny H Mustamu. (2014). “Porter Five Forces Model PT Ruci Gas”. *Jurnal. Manajemen*. Universitas Kristen Petra.



- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian dan Pengembangan*. Alfabeta. Bandung.
- Wibisono, Dimas. (2019). “Analisis Strategi Diversifikasi Hotel Ayola Tasneem Terhadap Unit Bisnis Pengelolaan Pernikahan Dan Ramayana Balet”. *Tesis*. Magister Manajemen. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.