

**APLIKASI MODEL PORTER DALAM MENGANALISIS PERSAINGAN
USAHA BESI TUA**

(Studi Kasus pada Usaha Besi Tua di Kecamatan Metro Kibang)

(Skripsi)

Oleh

ARIFAH NURHIDAYAH

NPM 2116051042



**FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG**

2025

**APLIKASI MODEL PORTER DALAM MENGANALISIS PERSAINGAN
USAHA BESI TUA**

(Studi Kasus pada Usaha Besi Tua di Kecamatan Metro Kibang)

Oleh

ARIFAH NURHIDAYAH

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar

SARJANA ILMU ADMINISTRASI BISNIS

Pada

Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik



FAKULTAS ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2025

ABSTRAK

APLIKASI MODEL PORTER DALAM MENGANALISIS PERSAINGAN USAHA BESI TUA (Studi Kasus pada Usaha Besi Tua di Kecamatan Metro Kibang)

Oleh

Arifah Nurhidayah

Permintaan pasar akan limbah besi tua yang terus meningkat dan fleksibilitas skala usaha membuat bisnis limbah besi tua menjadi peluang alternatif lapangan pekerjaan bagi masyarakat. Hal ini mendorong munculnya banyak pemain baru dan meningkatnya daya saing antar pelaku usaha. Kondisi ini mengakibatkan tingginya tingkat persaingan usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang, Lampung Timur untuk mendapatkan pasokan barang. Sulitnya pelaku usaha mendapat pasokan barang mengakibatkan terjadinya persaingan harga yang menimbulkan persaingan menjadi semakin ketat. Berdasarkan kondisi tersebut, penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menganalisis intensitas persaingan usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang menggunakan teori model lima kekuatan Porter. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus retrospektif, yang memungkinkan analisis mendalam terhadap satu objek dengan harapan adanya tindak lanjut atau perbaikan. Jenis data yang digunakan pada penelitian ini yaitu data primer berupa hasil wawancara dan data sekunder dari jurnal, buku, dan laporan pemerintah. Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara, dan studi literatur. Temuannya menunjukkan bahwa: tingkat persaingan usaha limbah besi tua cukup ketat; ancaman yang muncul dari pendatang baru lemah; ancaman dari produk substitusi lemah; pemasok memiliki daya tawar yang tinggi; dan pembeli juga memiliki posisi tawar yang tinggi. Faktor kunci keberhasilan dalam menjalankan usaha limbah besi tua, yaitu skala ekonomi, diferensiasi layanan, akses terhadap modal, pengalaman kumulatif, akses saluran distribusi, dan teknologi.

Kata kunci: Lima Kekuatan Porter, Persaingan Usaha, Faktor Keberhasilan Usaha, Limbah Besi Tua

ABSTRAK

APPLICATION OF THE PORTER MODEL IN ANALYZING THE COMPETITION OF THE SCRAP METAL BUSINESS

(Case Study on Scrap Metal Business in Metro Kibang District)

By

Arifah Nurhidayah

The market demand for scrap metal waste continues to increase and the flexibility of business scale makes the scrap metal waste business an alternative job opportunity for the community. This encourages the emergence of many new players and increased competitiveness among business actors. This condition results in high competition for scrap metal waste businesses in Metro Kibang, East Lampung to get a supply of goods. The difficulty of business actors in obtaining the supply of goods has resulted in a price war that causes business competition to become increasingly fierce. Based on this background, this study analyzed the intensity of competition in the scrap metal waste business in Metro Kibang District using Porter's five-force model theory. This study uses a qualitative approach with a retrospective case study method, which allows an in-depth analysis of an object with the expectation of follow-up or improvement. This study's data type is primary data in the form of interview results and secondary data from journals, books, and government reports. Data collection was carried out through observation, interviews, and literature studies. His findings show that: the level of competition in the scrap metal waste business is quite tight; the threat that arises from weak newcomers; the threat of weak substitution products; suppliers have high bargaining power; and buyers also have a high bargaining position. The key factors for success in running a scrap metal waste business are economies of scale, service differentiation, access to capital, cumulative experience, access to distribution channels, and technology.

Key words: Porter's Five Forces, Business Competition, Business Success Factors, Scrap Metal Waste

Judul Skripsi

: Aplikasi Model Porter dalam Menganalisis
Persaingan Usaha Besi Tua (Studi Kasus pada
Usaha Besi Tua di Kecamatan Metro Kibang)

Nama Mahasiswa

: **Arifah Nurhidayah**

Nomor Pokok Mahasiswa

: 2116051042

Jurusan

: Ilmu Administrasi Bisnis

Fakultas

: Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

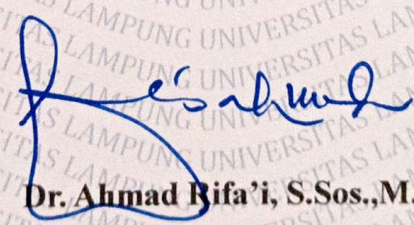
MENYETUJUI

1. **Komisi Pembimbing**


Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc.
NIP. 197409182001121001


Gita Paramita Djausal, S.IP., M.A.B.
NIP. 198412162019032004

2. **Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis**


Dr. Ahmad Rifa'i, S.Sos., M.Si.
NIP. 197502042000121001

MENGESAHKAN

1. Tim penguji

Ketua : Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc.

Sekretaris : Gita Paramita Djausal, S.IP., M.A.B.

Penguji : Dr. Nur Efendi, S. Sos., M.Si.

2. Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik

Prof. Dr. Anna Qustina Zainal, S.Sos., M.Si

NIP 197608212800032001

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : 17 April 2025

PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, Skripsi ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapat gelar akademik (sarjana), baik di Universitas Lampung, maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing dan Penguji.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan sebutan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah dibuka di Universitas Lampung.

Bandar Lampung, 21 Maret 2025

Yang Membuat Pernyataan,



Arifah Nurhidayah

NPM 2116051042

RIWAYAT HIDUP



Nama lengkap peneliti Arifah Nurhidayah, lahir di Margototo, 14 Mei 2002, anak pertama dari dua bersaudara dari pasangan Bapak Nurhadi dan Ibu Lin Fatmawati. Pendidikan formal yang pernah ditempuh hingga selesai yakni pendidikan Taman Kanak-kanak Al-Qur'an pada tahun 2008, Sekolah Dasar Negeri (SDN) 4 Margototo pada tahun 2014, Sekolah Menengah Pertama Negeri (SMPN) 1 Metro Kibang pada tahun 2017, Sekolah Menengah Atas Negeri (SMAN) 6 Metro pada tahun 2020.

Pada tahun 2021 penulis melanjutkan pendidikan di Universitas Lampung, Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis, melalui jalur Seleksi Bersama Masuk Perguruan Tinggi Negeri (SBMPTN). Selama menempuh pendidikan di Universitas Lampung, peneliti aktif dalam kegiatan HMJ Ilmu Administrasi Bisnis sebagai anggota bidang kesekretariatan. Peneliti juga berkesempatan menjadi tim Media Website FISIP Universitas Lampung pada tahun 2022. Pada semester 5 peneliti berkesempatan untuk mengikuti Pertukaran Mahasiswa Merdeka di Universitas Brawijaya selama satu semester. Peneliti telah mengikuti Kuliah Kerja Nyata (KKN) di Desa Pulau Batu, Kecamatan Negeri Agung, Kabupaten Way Kanan pada tahun 2024. Penulis juga telah menyelesaikan Magang Mandiri pada salah satu anak perusahaan *Great Giant Food* yaitu di PT. Setia Karya Transport.

MOTTO

“Ciptakan kesempatan sebanyak-banyaknya dan lakukan yang memang harus dilakukan. Jangan tunggu nanti, karena nanti bisa berubah menjadi tidak akan pernah”

“Berbangga dan menikmati setiap proses belajar yang sedang dijalankan jauh lebih baik ketimbang overthinking memikirkan hasilnya. Tuhan sudah mengatur jalan hidupmu sedemikian rupa, jadi jangan khawatir“

“Seperti coklat, begitulah seharusnya menghadapi sebuah masalah yang menyakitkan. Diberi gula PENERIMAAN, diberi susu kata MAAF, dan diberi krim KETULUSAN maka semua akan terasa MELEGAKAN”

PERSEMBAHAN

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan menyebut nama Allah yang Maha pengasih lagi Maha penyayang, dengan penuh rasa syukur atas kehadiran Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahnya, atas segala ketulusan serta kerendahan hati sampai Skripsi ini dapat diselesaikan.

Wujud karya kecil ini saya persembahkan kepada:

Kedua orang tua tercinta:

Bapak Nurhadi

Dan

Ibu Lin Fatmawati

Terima kasih senantiasa selalu mendoakan, memberikan kasih sayang yang tulus, pelukan hangat, cinta kasih, serta tenaga dan pikiran yang telah kalian berikan untuk putri sulung kalian disetiap perjalanan yang dilalui. Terima kasih atas semua perjuangan yang telah ayah dan ibu berikan kepada saya.

Adik tersayang:

Andani Wiksa Cornella Ananta

Terimakasih atas do'a, dukungan dan kepercayaan yang telah diberikan kepada saya dan terimakasih telah menjadi adik yang terbaik.

SANWACANA

Puji syukur yang tidak terhingga peneliti panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena berkat rahmat, ridho, dan hidayah-nya peneliti dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul **“Aplikasi Model Porter dalam Menganalisis Pesaingan Usaha Besi Tua (Studi Kasus pada Usaha Besi Tua di Kecamatan Metro Kibang)”**. Shalawat serta salam selalu tercurahkan kepada Nabi Muhammad SAW atas kebenaran firman dan cahaya penerang zaman yang dibawa oleh-nya. Skripsi ini merupakan salah satu syarat guna menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik Universitas Lampung.

Penulis menyadari bahwa dengan adanya do’a, bantuan, dukungan, semangat, dan arahan dari berbagai pihak akhirnya skripsi ini dapat terselesaikan. Oleh karena itu pada kesempatan ini izinkan penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Prof. Dr. Anna Gustina Zainal, S.Sos., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
2. Bapak Prof. Dr. Noverman Duadji selaku Wakil Dekan Bidang Akademik dan Kerjasama Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
3. Bapak Dr. Arif Sugiono, M.Si. selaku Wakil Dekan Bidang Umum dan Keuangan Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
4. Bapak Dr. Robi Cahyadi K, M.A. selaku Wakil Dekan Bidang Kemahasiswaan dan Alumni Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
5. Bapak Dr. Ahmad Rifa’i, S.Sos., M.Si. selaku Ketua Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.

6. Bapak Prasetya Nugeraha, S.A.B., M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
7. Bapak Dr. Nur Efendi, S.Sos., M.Si. selaku dosen penguji penulis. Terima kasih telah banyak membantu, meluangkan banyak waktu dan tenaga, untuk membimbing penulis dengan penuh kesabaran dan mengarahkan penulis agar dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik mungkin serta dapat terdorong dan tergerak untuk menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih, semoga bapak senantiasa diberikan kesehatan dan berada pada lindungannya.
8. Bapak Suprihatin Ali, S.Sos., M.Sc. selaku dosen pembimbing pertama sekaligus pembimbing akademik yang telah meluangkan waktu untuk membimbing penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Terima kasih telah membantu memberikan masukan dan arahan sehingga skripsi penulis dapat diperbaiki dengan lebih baik lagi demi kesempurnaan skripsi hingga selesai. Penulis meminta maaf atas segala kesalahan yang diperbuat baik secara sengaja ataupun secara tidak sengaja selama menjadi mahasiswa yang diuji oleh bapak. Semoga kebaikan bapak dibalas oleh Allah SWT.
9. Ibu Gita Paramita Djausal., S.IP., M.A.B. selaku dosen pembimbing kedua. Terima kasih telah menjadi saksi perjalanan saya selama menempuh perkuliahan di FISIP Unila. Terima Kasih untuk omelan manisnya yang pasti akan selalu saya rindukan dan nantikan. Rasanya baru kemarin saya menerima tawaran dari ibu untuk menjadi TIM Media FISIP, tapi waktu cepat sekali berlalu, sampai akhir dimana waktu perpisahan ini tiba. Terima Kasih ibu untuk semua pengalaman yang tidak akan pernah saya lupakan. Walau tidak semua bisa saya ceritakan, terima kasih ibu untuk setiap nasihatnya, dari ibu saya bisa belajar banyak hal dan mendapat wawasan yang luas sekali. Saya tidak hanya belajar tentang materi perkuliahan namun juga pelajaran hidup. Ibu selalu menasehati saya bahwasannya hidup harus terus bejalan, belajar ikhlas dan menerima. Saya juga ingin meminta maaf yang sebesar-besarnya apabila selama saya kenal dengan ibu, saya membuat banyak kesalahan. Sekali lagi Terima kasih banyak ya ibu, semoga ibu dan keluarga selalu sehat dan kariernya juga semakin bagus.

10. Terima kasih kepada seluruh bapak dan ibu dosen serta staf Ilmu Administrasi Bisnis Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung atas kebaikan dan ilmu-ilmu yang bermanfaat, nasehat serta semua yang telah diberikan selama saya menempuh studi.
11. Terima kasih kepada Allah SWT atas karunia, berkah, kuasa, dan petunjuk yang selama ini diberikan dalam hidup ini. Nabi Muhammad SAW atas syafaatnya kepada umat manusia hingga akhir zaman.
12. Terima kasih saya ucapkan untuk diri saya sendiri yaitu Arifah Nurhidayah yang telah berani melangkah sampai sejauh ini, yang telah berjuang sampai di titik ini, dan bertahan sampai detik ini. Saya yakin arifah bisa lebih dari ini. Tetaplah tenang dan hadapi.
13. Terima kasih untuk ibuku tercinta yaitu ibu Lin Fatmawati yang telah merawatku dengan begitu baik. Terima kasih untuk setiap dukungan yang selalu ibu berikan. Terima kasih sudah menjadi manusia yang paling mengerti aku. Disaat banyak orang yang meragukanku, ibu selalu ada untuk meyakinkan aku. Disaat aku sudah hampir jatuh berkali-kali, ibu selalu mengulurkan tangan dan memelukku dengan begitu erat dan membantuku berdiri lagi. Terima kasih ibu sudah selalu menjadi matahari untuk anak-anaknya dan memberikan kehidupan untuk anak-anaknya. Semoga ibu sehat selalu dan bisa menemaniku lebih lama lagi untuk berproses. Tanpa matahari tidak ada kehidupan, maka hiduplah lebih lama lagi ibu. I LOVE YOU IBU.
14. Terima kasih untuk ayahku tercinta yaitu ayah Nurhadi. Ayah adalah role model disetiap perjalanan hidupku. Terima kasih ayah telah mengajarkanku arti hidup dan berjuang. Dari ayah aku belajar menjadi kuat dan menjadi orang yang tidak pantang menyerah. Jangan terlalu banyak mengkhawatirkanku, ayah sudah begitu hebat merakit miniatur ayah sedemikian rupa. Terima kasih untuk semua ilmu dan pengalaman yang sudah diajarkan, tidak ada yang aku lupa dan selamanya akan selalu aku ingat serta aku jadikan bekal untuk aku melanjutkan hidupku. Memang tidak ada yang sempurna begitu juga dengan aku, maka dari itu maafkan aku ayah. Maaf untuk perjalanan yang tidak sempurna. Mungkin ini tidak pernah aku utarakan ke ayah, tapi ayah perlu tau kalau ayah akan selalu menjadi cinta

pertama untuk anak perempuannya. Hiduplah lebih lama lagi ayah, aku ingin merasakan menjadi ayah yang sesekali menelfon mbh akong untuk memberi kabar baik atas setiap pencapaian ayah. I LOVE U AYAH.

15. Saudara kandungku satu-satunya yang paling cerdas, cantik, dan selalu ceria Andani Wikasa Cornella Ananta. Terima kasih ya adek sudah selalu menghibur keluarga kecil kita. Terima kasih sudah tumbuh menjadi anak yang luar biasa cerdasnya. Adek itu spesial, adek itu bisa jadi orang hebat. Jalan kita pasti beda, tapi aku yakin adek bisa menemukan jalan terbaik adek sendiri. Jangan takut ya adek, aku akan selalu mendukungmu. Adek berhak bahagia dan juga berhak menangis. Jaga diri adek baik-baik, adek boleh pergi kemanapun adek mau pergi, tapi satu pesan aku jangan sampai terbawa arus. Nikmati proses mencari ilmu agamanya, karena itu sungguh sebaik-baik penolong buat adek nanti. Jaga sholat lima waktunya ya. I LOVE U SO MUCH.
16. Terima kasih keluarga besar H. Samsuri. Untuk Mbah Akong dan Mbh Uty yang tersayang terima kasih untuk do'a yang tidak henti-hentinya kalian langitkan untuk cucumu ini. Tanpa do'a dari kalian aku yakin tidak akan sampai di titik ini. Terima kasih juga untuk pakde dan bude untuk setiap nasihatnya dan kasih sayangnnya. Terima kasih selalu memelukku dan tidak pernah meninggalkanku sendiri. Terima kasih sudah mengajariku bersikap dan mengajariku lebih berani untuk melangkah. Terima kasih juga om dan tante serta kakak dan adek sepupu yang selalu menjadi pendukung disetiap perjalanan hidupku. Semoga kalian selalu diberikan nikmat sehat.
17. Sahabat penulis sekaligus teman seperjuangan selama perkuliahan yaitu Fetricca Putri dan Syabilla Triyana Putri. Terima kasih sudah menjadi rumah untuk aku. Terima kasih sudah begitu tulus menemaniku berproses sampai sejauh ini. Terima kasih untuk ratusan hari yang kita lalui bersama. Do'aku semoga kita tidak pernah asing dan selalu menjadi sahabat selamanya yang saling mendukung dan tidak menjatuhkan satu sama lain. Mari tumbuh bersama dan berproses bersama.
18. Sahabat penulis sejak SMA yaitu Intan Kristiani. Terima kasih untuk Intan yang sudah menemaniku sampai sejauh ini dan menjadi sahabat yang selalu

ada. Terima kasih sudah selalu mendengarkan semua keluh kesahku. Semoga kita bisa bersahabat untuk waktu yang lebih lama lagi.

19. Sahabat sekaligus kakak dari mulai belajar merangkak, melangkah, berlari, bersepeda, dan keliling Malang yaitu mbk Lusy Annisya. Terima kasih untuk mbk Lusy yang sudah sangat merangkulku dan mengarahkan aku dalam penyusunan skripsi ini. Semoga mbk Lusy selalu diberikan nikmat sehat dan semoga kita bisa bersahabat untuk waktu yang lebih lama lagi.
20. Terima kasih kakak Anet. Kakak Anet yang juga selalu mendengarkan segala kekhawatiranku, ketakutanku, kesedihanku, dan kebahagiaanku. Terima kasih tidak pernah menjudge apapun yang terjadi dihidup aku. Terima kasih sudah selalu menemani aku. Semoga kakak Anet sehat selalu dan juga bisa segera mendapat gelar sarjananya.
21. Terima kasih teman-teman Pertukaran Mahasiswa Merdeka *Batch 3* Universitas Brawijaya yang telah mengisi masa perkuliahan aku dengan begitu indah. Dimanapun kalian sekarang berada, semoga nikmat sehat selalu menyertai dan semoga kita semua menjadi orang yang bermanfaat.
22. Terima kasih teman-teman angkatan 2021 Jurusan Ilmu Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Lampung.
23. Terima kasih untuk saudara Mochamad Aldi Rojabi, semoga nikmat sehat selalu menyertaimu dan semoga kamu selalu dalam lindungan Allah SWT. Aamiin.
24. Terima kasih seluruh narasumber pada penelitian ini yang telah memberikan informasi yang sangat berguna untuk saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan sangat baik.
25. Terima kasih untuk pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu oleh penulis. Terima kasih atas doa'a dan dukungannya hingga saat ini. Semoga Allah SWT membalas kebaikan kalian semua. Aamiin.

Bandar Lampung, 17 April 2025

Arifah Nurhidayah
2116051042

DAFTAR ISI

	Halaman
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR.....	vi
I. PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah.....	5
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Manfaat Penelitian	5
II. TINJAUAN PUSTAKA.....	7
2.1 Persaingan Bisnis	7
2.2 Keunggulan Kompetitif	7
2.3 Strategi Bersaing.....	8
2.3.1 Konsep Dasar Strategi.....	9
2.3.2 Karakteristik Strategi Bersaing	10
2.3.3 Tingkat Strategi Perusahaan.....	10
2.3.4 Prinsip Mewujudkan Strategi.....	11
2.3.5 Faktor-Faktor Kegagalan Strategi.....	12
2.4 Model Lima Kekuatan Porter.....	13
2.4.1 Ancaman Pemain Baru.....	16
2.4.2 Ancaman Antar Kompetitor	18
2.4.3 Ancaman Produk Substitusi.....	21
2.4.4 Daya Tawar Pemasok.....	22
2.4.5 Daya Tawar Pembeli	23
2.5 Strategi Kompetitif.....	24
2.6 Penelitian Terdahulu.....	27
2.5 Kerangka Pemikiran.....	29

III. METODE PENELITIAN	30
3.1 Jenis Penelitian.....	30
3.2 Lokasi Penelitian.....	30
3.3 Subjek dan Objek Penelitian	30
3.4 Jenis Data	31
3.5 Teknik Pengumpulan Data	31
3.5.1 Observasi.....	31
3.5.2 Wawancara Mendalam	32
3.5.3 Studi Literatur	32
3.6 Teknik Keabsahan Data	32
3.6.1 Uji Validitas.....	32
3.6.2 Uji Reliabilitas	33
3.7 Teknik Analisis Data	33
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian	35
4.2 Analisis Model Porter	38
4.2.1 Ancaman Antar Kompetitor	38
4.2.2 Ancaman Pemain Baru.....	44
4.2.3 Ancaman Substitusi.....	53
4.2.4 Daya Tawar Pemasok	54
4.2.5 Daya Tawar Pembeli	58
4.3 Beberapa faktor kunci keberhasilan yang berperan dalam bisnis jual beli limbah besi tua	60
4.3.1 Skala Ekonomi	60
4.3.2 Diferensiasi Kualitas Layanan	60
4.3.3 Akses terhadap Modal.....	61
4.3.4 Pengalan kumulatif	61
4.3.5 Akses Kesaluran Distribusi	62
4.3.6 Teknologi	62
V. KESIMPULAN	63
5.1 Kesimpulan	63
5.2 Saran	64
5.2.1 Bagi Pelaku Usaha Besi Tua di Kecamatan Metro Kibang.....	64
2.2.2 Bagi Peneliti Selanjutnya	64

DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN.....	70
Lampiran 1. Daftar pesaing terdekat dengan usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang87	
Lampiran 2. Daftar pesaing usaha limbah besi tua yang terdaftar pada <i>google maps</i> ..	87
Lampiran 3. Dokumentasi.....	90
Lampiran 4. Pedoman wawancara	100
Lampiran 5. Wawancara dan Reduksi Data	105

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
Tabel 1. 1 Kategori pemasok pada usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang	4
Tabel 2. 1 Ringkasan model lima kekuatan, dampaknya pada kinerja industri, dan implikasi manajerial.....	15
Tabel 2. 2 Implikasi umum strategi model Porter	26
Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu.....	27
Tabel 4. 1 Harga sewa alat transportasi.....	47
Tabel 4. 2 Daftar harga Mitsubishi Colt diesel 2024.....	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Gambar 1. 1 Data jumlah perusahaan di Lampung.....	2
Gambar 1. 2 Data jumlah kendaraan bermotor di Lampung.....	2
Gambar 2. 1 Model lima kekuatan Porter	14
Gambar 2. 2 Hambatan dan profitabilitas	20
Gambar 2. 3 Tiga strategi kompetitif	25
Gambar 2. 4 Kerangka pemikiran	29
Gambar 3. 1 Model analisis data interaksi	34
Gambar 4. 1 Proses usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang	35
Gambar 4. 2 Indikator penentu intensitas ancaman antar kompetitor.....	38
Gambar 4. 3 Persebaran pengepul limbah besi tua di Lampung.....	39
Gambar 4. 4 Indikator penentu intensitas ancaman dari pemain baru	44
Gambar 4. 5 Timbangan sebagai alat penentu kuantitas limbah besi tua.....	47
Gambar 4. 6 Indikator penentu intensitas ancaman dari produk substitusi.....	53
Gambar 4. 7 Indikator penentu daya tawar pemasok.....	54
Gambar 4. 8 Indikator penentu daya tawar pembeli	58

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Usaha limbah besi tua merupakan sebuah pekerjaan yang melibatkan pengumpulan, pemilahan, dan penjualan kembali limbah besi tua (Eddy, 2024). Proses usaha limbah besi tua melibatkan pemasok, pengepul, dan pembeli. Limbah besi tua dikumpulkan oleh pengepul dari pembongkaran rumah, gedung, pabrik, atau dari sisa-sisa produksi dan peralatan produksi yang sudah tidak digunakan lagi (Sucofindo, 2022).

Limbah besi tua merupakan bahan utama dari daur ulang pembuatan besi baja seperti besi plat atau behel yang biasa digunakan pada sektor konstruksi. Sehingga permintaan besi baja berpengaruh terhadap permintaan limbah besi tua untuk didaur ulang. Jika dilihat dari rencana proyek pembangunan infrastruktur nasional, Kementerian Pekerjaan Umum pada periode 2025-2029 telah menargetkan rencana pembangunan 11 proyek sumber daya air, 23 proyek jalan tol dan jembatan, serta 11 proyek pemukiman (Adri, 2025).

Pertumbuhan industri konstruksi berpotensi meningkatkan permintaan besi baja sekaligus limbah besi tua untuk didaur ulang. Meningkatnya permintaan limbah besi tua membuat usaha pada sektor ini memiliki peluang untuk terus dikembangkan. Selain permintaan yang terus meningkat, pasokan barang yang melimpah khususnya di Lampung membuat usaha limbah besi tua dapat menjadi alternatif lapangan pekerjaan bagi masyarakat.

Pasokan barang di Lampung berasal dari industri manufaktur, industri otomotif dan industri konstruksi. Ketiga industri tersebut dapat memberikan pasokan barang berupa limbah besi yang siap untuk diafkir untuk didaur ulang menjadi besi baru.

Berdasarkan data BPS Lampung pada tahun 2023 terdapat 420 perusahaan manufaktur (gambar 1.1) dan 4.036.997 unit kendaraan bermotor (gambar 1.2) dari industri otomotif yang berpotensi menjadi penyumbang pasokan limbah besi tua di wilayah Provinsi Lampung (Badan Pusat Statistik, 2023). Selain itu, industri konstruksi di Lampung juga turut menyumbang limbah besi tua, terutama dari proyek-proyek pembongkaran dan renovasi jembatan yang direncanakan mencapai 290 unit pada tahun 2024 (Kanafi, 2024).



Sumber : Badan Pusat Statistik (2023)

Gambar 1.1 Data jumlah perusahaan di Lampung

Kabupaten/Kota	Jumlah Kendaraan Bermotor - Mobil Penumpang	Jumlah Kendaraan Bermotor - Bus	Jumlah Kendaraan Bermotor - Truk	Jumlah Kendaraan Bermotor - Sepeda Motor	Jumlah Kendaraan Bermotor - Jumlah
Lampung Barat	6.050	38	5.397	122.444	133.929
Tanggamus	6.700	26	4.507	175.005	186.238
Lampung Selatan	28.682	626	24.706	486.216	540.230
Lampung Timur	18.327	49	12.013	388.096	418.485
Lampung Tengah	33.072	778	27.363	592.887	654.100
Lampung Utara	18.797	561	14.909	187.580	221.847
Way Kanan	5.991	29	5.441	123.064	134.525
Tulangbawang	6.917	30	6.027	192.069	205.043
Pesawaran	7.702	61	4.210	114.364	126.337
Pringsewu	8.234	17	5.141	116.953	130.345
Mesuji	3.100	11	2.383	48.970	54.464
Tulang Bawang Barat	4.452	16	3.368	74.434	82.270
Pesisir Barat	...	...	...	...	-
Kota Bandar Lampung	154.315	2.721	67.281	811.221	1.035.538
Kota Metro	13.227	101	5.453	94.865	113.646
Lampung	315.566	2.721	67.281	811.221	4.036.997

Sumber : Badan Pusat Statistik (2023)

Gambar 1.2 Data jumlah kendaraan bermotor di Lampung

Peningkatan permintaan limbah besi tua dan melimpahnya pasokan barang, menjadikan usaha limbah besi tua sebagai alternatif lapangan pekerjaan yang menjanjikan. Namun potensi pertumbuhan bisnis ini dapat menyebabkan persaingan usaha menjadi semakin ketat. Salah satu usaha limbah besi tua di Lampung yang mengalami persaingan ketat yaitu usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang, Lampung Timur. Persaingan yang ketat membuat pelaku usaha perlu memiliki strategi yang tepat untuk dapat bertahan di pasar melalui pemetaan faktor eksternal terhadap operasi dan kinerja bisnis (Sanoto, 2021)

Persaingan usaha limbah besi tua memiliki kompleksitas yang tinggi, banyak faktor yang memengaruhi persaingan menjadi semakin ketat. Menurut Porter (1980), ketatnya persaingan usaha dapat dilihat dari intensitas ancaman yang muncul dari pesaing antar kompetitor, pemain baru, produk substitusi, daya tawar pemasok dan daya tawar pembeli.

Berdasarkan observasi, usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang dihadapkan oleh 4 pengepul pesaing yang berdekatan dengan lokasi penelitian (lampiran 1) dan 56 pengepul pesaing yang terdaftar pada *google maps* (lampiran 2). Selain 60 pesaing antar kompetitor tersebut, potensi pertumbuhan bisnis membuat pemain baru tertarik untuk menjalankan usaha limbah besi tua. Seperti yang disampaikan oleh Supriyanto *et al.*, (2023) persaingan dan kinerja keuangan suatu bisnis dapat dipengaruhi oleh kemungkinan masuknya pesaing baru. Pesaing baru adalah siapa saja yang memiliki pengetahuan tentang usaha limbah besi tua. Banyaknya kompetitor membuat pelaku usaha saling merebutkan pasokan barang yang membuat persaingan semakin ketat.

Perebutan pasokan barang berpengaruh terhadap daya tawar pemasok. Pemasok pada usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang terbagi dalam 3 kategori (tabel 1.1). Dari ketiga kategori tersebut, pemasok yang memiliki daya tawar tinggi adalah pemasok yang dapat menyediakan barang dengan jumlah dan kualitas yang semakin baik. Selain itu menurut Supriyanto *et al.*, (2023) pemasok merupakan individu atau organisasi yang dapat memengaruhi persediaan bahan mentah dan biaya produksi perusahaan. Ketika suatu usaha limbah besi tua mengalami

ketergantungan pada salah satu pemasok maka akan menjadi ancaman untuk pelaku usaha tersebut.

Tabel 1.1 Kategori pemasok pada usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang

Kode	Kategori
A	Pemasok yang diberi modal awal dan barang di ambil di tempat
B	Pemasok yang diberi modal awal namun barang di kirim langsung ke gudang
C	Pemasok yang tidak beri modal namun barang langsung di kirim ke gudang

Sumber : data diolah (2025)

Selain pemasok, daya tawar konsumen juga memberikan dampak kepada usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang. Konsumen pada usaha tersebut terbagai dalam tiga kategori, yaitu perusahaan peleburan, pengepul yang lebih besar, dan pengguna barang bekas pakai. Perbedaan kapasitas pembelian dan kualitas barang yang akan dibeli konsumen berdampak pada daya tawar konsumen. Menurut Porter (1980) semakin besar kapasitas pembelian konsumen maka daya tawarnya akan semakin tinggi.

Limbah besi tua merupakan bahan utama dalam daur ulang besi baja. Dalam penggunaannya tidak ada produk substitusi yang secara langsung memengaruhi permintaan limbah besi tua. Namun dalam penggunaan besi baja, terdapat beberapa produk substitusi yang dapat memengaruhi permintaan limbah besi tua di pasar. Seperti yang disampaikan oleh Direktur Jenderal Perumahan Kementerian PUPR Iwan Suprijanto, bahwasannya kayu dan bambu dapat digunakan sebagai alternatif material bahan bangunan yang berpotensi sebagai substitusi beton dan baja, baik untuk struktural maupun non struktural bangunan rumah dan gedung (Kencana, 2024). Pernyataan tersebut juga didukung oleh hasil penelitian Fahmi & Suhardi (2022), yang mengatakan bahwa penggunaan material bambu bisa menjadi alternatif yang memiliki hasil yang serupa dengan penggunaan bahan besi pada bangunan rumah dengan harga yang relatif jauh lebih terjangkau. Beberapa jenis besi yang mudah berkarat dan tidak tahan korosi juga menunjukkan adanya kelemahan dalam penggunaan besi. Bahan alternatif seperti aluminium dan plastik memiliki bahan yang lebih tahan korosi sehingga dapat menjadi produk substitusi besi (Amin, 2022).

Berdasarkan kondisi usaha tersebut, pelaku usaha perlu memetakan persaingan usaha untuk mengetahui intensitas yang muncul dari kelima ancaman tersebut. Sehingga alat yang dinilai relevan untuk memetakan persaingan usaha pada penelitian ini yaitu model lima kekuatan Porter (*Porter's five forces*). Model ini memberikan kerangka kerja yang komprehensif untuk menganalisis lima kekuatan utama yang memengaruhi persaingan usaha (Porter, 1980). Teori lima kekuatan Porter dapat digunakan untuk membantu pelaku usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang untuk memahami letak ancaman dan mencari peluang untuk mempertahankan keunggulan kompetitif di pasar. Dengan demikian, judul penelitian ini adalah “ **Aplikasi Model Porter dalam Menganalisis Persaingan Usaha Besi Tua (Studi Kasus pada Usaha Besi Tua di Kecamatan Metro Kibang)** “.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini yaitu “Bagaimana tingkat persaingan usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang yang dianalisis menggunakan model lima kekuatan Porter?”

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka tujuan dari penelitian ini yaitu untuk “Mengetahui tingkat persaingan usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang yang dianalisis menggunakan model lima kekuatan Porter”.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil yang diperoleh melalui penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi tambahan dan dapat dijadikan sebagai sumber acuan bagi penelitian selanjutnya, khususnya penelitian yang berkaitan dengan strategi persaingan usaha menggunakan teori lima kekuatan Porter. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pemahaman akademis

mengenai dinamika persaingan di industri dan memberikan wawasan yang lebih mendalam untuk pengembangan strategi yang efektif.

b. Manfaat Praktis

Berdasarkan pengaplikasian model lima kekuatan Porter, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengetahui tingkat persaingan usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang guna mendukung keberlanjutan usaha tersebut.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Persaingan Bisnis

Persaingan bisnis merupakan suatu tindakan dimana setiap pelaku usaha berlomba menawarkan berbagai macam keunggulan dan manfaat produk yang dipasarkan dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan (Retnowati & Fernando, 2020). Selain itu, Pertiwi (2020) juga mengatakan bahwa persaingan bisnis merupakan sebuah kompetisi antara penjual atau perusahaan yang sama-sama berusaha ingin mendapat keuntungan, pangsa pasar, serta penjualan yang tinggi. Mengutip pernyataan Dr. Rainer Adam, seorang ahli ekonomi asal Jerman yang berpendapat bahwa persaingan bisnis haruslah terjadi demi mencegah munculnya kekuatan yang mendominasi dalam sistem ekonomi (Peter, 2024).

Persaingan dalam dunia bisnis menjadi hal yang pasti akan terjadi dan tidak dapat dihindari. Pelaku usaha perlu melakukan analisis persaingan usaha agar dapat memahami kondisi pasar dengan baik, sehingga dapat mengantisipasi pergerakan yang dilakukan oleh pesaing dan menciptakan perencanaan pemasaran yang lebih praktis (Budi, 2022). Menurut Porter (1980), terdapat lima aspek dalam persaingan usaha yang perlu diketahui:

- 1) Ancaman masuknya pendatang baru
- 2) Ancaman pesaing antar kompetitor
- 3) Ancaman produk substitusi
- 4) Kekuatan tawar-menawar pemasok
- 5) Kekuatan tawar-menawar pembeli

2.2 Keunggulan Kompetitif

Menurut Porter (1980), keunggulan kompetitif adalah kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja

yang lebih baik jika dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama. Sedangkan menurut Fatyandri dkk., (2023), keunggulan kompetitif merujuk pada kemampuan suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan secara lebih efektif dibandingkan dengan para pesaingnya, terutama dalam proses penentuan strategi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa keunggulan kompetitif merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dengan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut Supriyanto *et al.*, (2023), satu-satunya cara untuk mencapai keunggulan kompetitif adalah dengan memiliki strategi berbeda yang membedakannya dari para pesaingnya. Strategi bersaing suatu perusahaan memengaruhi berhasil atau tidaknya perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Melalui beberapa pendekatan tersebut, suatu bisnis dapat merumuskan strategi bersaing yang tepat. Menurut Fatyandri dkk., (2023), meningkatkan keunggulan kompetitif memerlukan perencanaan, pengukuran kinerja, penetapan tujuan yang jelas, serta strategi yang efektif untuk memastikan pencapaiannya berjalan lancar.

2.3 Strategi Bersaing

Strategi adalah proses yang diputuskan oleh manajemen perusahaan dalam menetapkan rencana kegiatan yang mengacu pada masa yang akan datang dalam bentuk misi, penentuan kegiatan, kebijakan dan keputusan tertentu yang difokuskan pada tujuan perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai keunggulan kompetitif (Rumkholikpah, 2022). Dasar strategi mencakup pemilihan tujuan, tindakan, serta alokasi sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif. Pemilihan tujuan digunakan untuk menentukan cita-cita yang ingin dicapai oleh perusahaan.

Strategi bersaing menurut Thompson *et al.*, (2016), adalah bagaimana perusahaan memposisikan diri untuk menang di pasar, dengan mempertimbangkan elemen seperti biaya, diferensiasi, dan fokus pada segmen pasar tertentu. Hal ini berarti perusahaan harus memahami dengan baik apa yang dihargai oleh pelanggan di pasar dan bagaimana perusahaan dapat memberikan nilai tersebut dengan cara yang lebih baik daripada pesaing.

Hill & Jones (2013) berpendapat bahwa strategi bisnis adalah rangkaian tindakan yang dipilih oleh perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya, termasuk menghasilkan keunggulan kompetitif dan memperoleh keuntungan yang lebih besar daripada pesaing. Sedangkan menurut Wheelen *et al.*, (2001), strategi bisnis adalah rencana jangka panjang suatu perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya, termasuk memilih posisi yang berbeda dari pesaing dan menciptakan nilai bagi pelanggan dan pemegang saham.

Umumnya persaingan terjadi ketika beberapa perusahaan menawarkan produk atau jasa yang serupa. Tetapi pada kenyataannya, persaingan terjadi ketika beberapa perusahaan memperebutkan pemenuhan kebutuhan konsumen dan daya beli yang sama. Memilih strategi bisnis merupakan keharusan yang perlu dilakukan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di pasar yang semakin kompetitif (Fatyandri dkk., 2023). Porter (1980) menjelaskan bahwa perusahaan harus membuat pilihan-pilihan strategis yang unik dan berbeda dari pesaingnya. Porter mengidentifikasi tiga strategi generik untuk bersaing, yaitu:

- 1) Kepemimpinan biaya (*Cost Leadership*), di mana perusahaan berusaha menjadi penyedia dengan biaya terendah di pasar;
- 2) Diferensiasi (*Differentiation*), dimana perusahaan berfokus untuk menawarkan sesuatu yang unik di pasar yang tidak ditawarkan oleh pesaing;
- 3) Fokus (*Focus*), di mana perusahaan menargetkan segmen pasar tertentu dengan baik dalam hal biaya rendah maupun diferensiasi.

2.3.1 Konsep Dasar Strategi

Konsep dasar strategi mencakup pemilihan tujuan, tindakan, serta alokasi sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif (Porter, 1980). Pemilihan tujuan digunakan untuk menentukan cita-cita yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tindakan digunakan untuk menentukan langkah yang ingin diambil untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan alokasi sumber daya digunakan untuk memastikan sumber daya yang ada dikelola dengan baik agar tujuan dapat tercapai. Berdasarkan literatur manajemen modern, strategi juga mencakup penyesuaian diri terhadap dinamika lingkungan bisnis serta kemampuan adaptasi terhadap perubahan pasar global (Grant, 2019). Dalam manajemen modern, strategi tidak

hanya sekadar rencana yang statis, tetapi juga melibatkan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis. Dunia yang dinamis membuat perusahaan perlu menyesuaikan diri dengan perubahan pasar global dan perkembangan tren bisnis yang terus berubah, agar tetap relevan dan kompetitif.

2.3.2 Karakteristik Strategi Bersaing

Strategi bersaing memiliki beberapa karakteristik penting yang menjadikannya efektif dalam memenangkan pasar dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Berikut beberapa karakteristik strategi bersaing, yaitu:

- 1) Menurut Barney & Hesterly (2020) strategi bersaing yang efektif harus dapat menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dengan memanfaatkan sumber daya yang sulit ditiru oleh pesaing.
- 2) Efisiensi biaya, inovasi produk, dan pelayanan pelanggan yang unggul juga masuk ke dalam karakteristik strategi bersaing .
- 3) Strategi bersaing juga perlu bersifat fleksibel agar perusahaan dapat merespon perubahan lingkungan eksternal (Wheelen *et al.*, 2001).

2.3.3 Tingkat Strategi Perusahaan

Menurut Barney & Hesterly (2020), interaksi antar tingkat strategi sangat penting dalam memastikan kohesi dan keselarasan organisasi. Strategi perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa tingkatan. Menurut Rumkholikpah (2022) terdapat tingkatan strategi yang digunakan untuk membedakan karakteristik persaingan suatu perusahaan, yaitu:

- 1) Pemimpin pasar (*market leader*) merupakan perusahaan yang memiliki pangsa pasar terbesar atau sekitar 40% pangsa pasar. Perusahaan ini selalu unggul dalam hal peluncuran produk baru, adanya perubahan harga, saluran distribusi, dan intensitas iklan.
- 2) Penantang pasar (*market challenger*) merupakan perusahaan yang memiliki pangsa pasar sebesar 30% pangsa pasar. Perusahaan ini berusaha meningkatkan pangsa pasarnya dengan menyerang kelemahan perusahaan lain.
- 3) Pengikut pasar (*market follower*) merupakan perusahaan yang memiliki pangsa pasar sebesar 20% pangsa pasar. Perusahaan ini cenderung hanya beradaptasi

dengan kondisi pasar dan lebih memilih untuk meniru produk atau strategi pemimpin pasar dari pada menyerang mereka.

- 4) Penceruk pasar (*market nicher*) merupakan perusahaan yang memiliki pangsa pasar hanya sebesar 10% dari pangsa pasar yang ada. Perusahaan ini mengkhususkan diri untuk melayani pasar yang diabaikan oleh perusahaan besar.

2.3.4 Prinsip Mewujudkan Strategi

Mewujudkan strategi yang efektif memerlukan penerapan beberapa prinsip manajemen yang fundamental. Strategi bisnis yang hanya dirancang di atas kertas tidak akan menghasilkan manfaat maksimal jika tidak diimplementasikan dengan benar. Implementasi strategi merupakan tahapan kritis di mana perusahaan mengubah rencana menjadi tindakan nyata untuk mencapai tujuan organisasi. Ada beberapa prinsip utama yang menjadi kunci sukses dalam mewujudkan strategi yang efektif, yaitu:

- 1) Penyelarasan visi organisasi dengan tindakan operasional. Visi organisasi adalah pernyataan yang menggambarkan aspirasi jangka panjang perusahaan, yang memberikan arah dan panduan bagi semua kegiatan perusahaan. Agar strategi dapat berhasil, visi ini harus diterjemahkan menjadi tindakan operasional di semua tingkat perusahaan. Menurut Kaplan & Norton (2020), penyelarasan ini memerlukan pemahaman yang mendalam dari seluruh bagian organisasi tentang bagaimana peran mereka berkontribusi terhadap pencapaian visi perusahaan.
- 2) Keterlibatan kepemimpinan yang kuat dan proaktif sangat diperlukan untuk mewujudkan strategi yang efektif. Pemimpin memiliki peran penting dalam mendorong inisiatif strategis, memberikan inspirasi kepada tim, serta mengarahkan sumber daya dan energi organisasi ke arah yang benar. Kotler *et al.* (2022) menekankan bahwa keterlibatan aktif dari pemimpin puncak dalam mengawasi eksekusi strategi dapat memastikan strategi tetap berada di jalurnya dan menghadapi hambatan yang muncul selama proses implementasi.
- 3) Pengelolaan sumber daya yang efisien. Sumber daya yang dimaksud mencakup modal, sumber daya manusia, teknologi, dan informasi. Grant (2019) menekankan bahwa perusahaan harus memiliki kemampuan untuk

menyeimbangkan antara penggunaan sumber daya yang ada dengan kebutuhan jangka panjang perusahaan, sehingga mampu mencapai tujuan strategis tanpa mengorbankan kelangsungan operasional.

2.3.5 Faktor-Faktor Kegagalan Strategi

Berikut beberapa faktor-faktor yang memengaruhi kegagalan perumusan strategi bersaing yang sering terjadi pada sebuah perusahaan, yaitu:

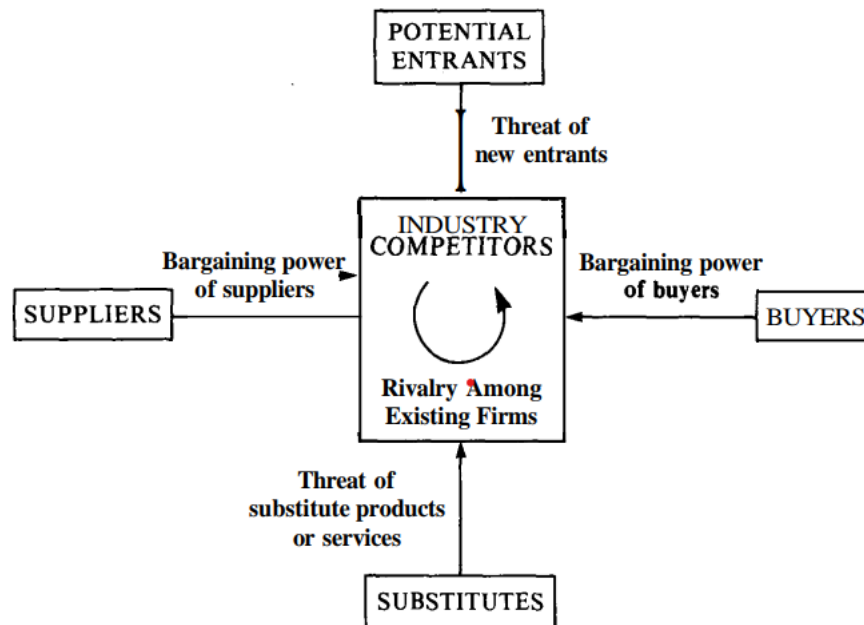
- 1) Menurut Grant (2019), strategi dapat gagal jika tidak ada dukungan dari seluruh level manajemen dan sumber daya tidak dialokasikan dengan benar. Strategi yang buruk biasanya muncul dari perencanaan yang tergesa-gesa dan tidak komprehensif, yang menyebabkan ketidakselarasan antara tujuan strategis dan kemampuan operasional perusahaan. Misalnya, jika manajemen tidak mengantisipasi tantangan keuangan atau operasional saat merumuskan strategi, eksekusi akan terhambat begitu tantangan tersebut muncul.
- 2) Salah satu penyebab terbesar kegagalan implementasi strategi adalah resistensi terhadap perubahan di dalam organisasi. Banyak karyawan, bahkan di tingkat manajemen, merasa nyaman dengan cara kerja yang ada dan mungkin enggan untuk mengadopsi perubahan yang dituntut oleh strategi baru. Cummings & Worley (2021) menyebutkan bahwa resistensi ini bisa datang dari berbagai faktor, termasuk kurangnya pemahaman tentang manfaat dari strategi baru, ketakutan terhadap ketidakpastian, atau keyakinan bahwa pendekatan lama masih lebih efektif. Tanpa manajemen perubahan yang baik dan keterlibatan seluruh karyawan dalam proses transisi, strategi baru sering gagal diimplementasikan dengan sukses.
- 3) Perusahaan yang gagal membaca dan merespon tren pasar yang berubah dengan cepat akan mengalami kesulitan dalam menjaga relevansi strategi mereka. Grant (2019) mengatakan bahwa strategi perusahaan harus selalu berdasarkan pada pemahaman yang akurat tentang pasar dan dinamika pesaing. Jika perusahaan gagal mengidentifikasi peluang baru atau ancaman yang muncul, strategi mereka akan menjadi usang dan tidak relevan.
- 4) Kurangnya dukungan dari seluruh level manajemen. Menurut Grant (2019), strategi sering kali gagal ketika hanya didukung oleh manajemen tingkat atas tetapi tidak diadopsi oleh manajemen menengah dan bawah.

- 5) Pengalokasian sumber daya yang tidak efisien adalah penyebab lain dari kegagalan strategi. Sumber daya yang dimaksud meliputi modal, tenaga kerja, teknologi, dan waktu. Thompson *et al.*, (2016) menyatakan bahwa kegagalan strategi sering terjadi ketika sumber daya yang krusial untuk implementasi tidak tersedia atau dialokasikan ke proyek yang salah. Misalnya, investasi besar pada teknologi tanpa adanya pelatihan untuk karyawan dapat menyebabkan inefisiensi dalam implementasi strategi teknologi.
- 6) Kesalahan dalam analisis pesaing. Ketika perusahaan tidak memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari pesaing mereka, strategi yang mereka pilih mungkin menjadi kurang efektif dalam menghadapi persaingan. Wheelen *et al.* (2001) mengemukakan bahwa strategi yang gagal sering kali muncul karena perusahaan meremehkan kekuatan pesaing atau gagal mengantisipasi tindakan mereka. Sebagai contoh, ketika sebuah perusahaan berasumsi bahwa pesaing tidak akan berinovasi, mereka mungkin mengabaikan kebutuhan untuk diferensiasi atau peningkatan produk.
- 7) Ketidakcocokan strategi dengan budaya organisasi merupakan faktor yang sering diabaikan dalam perencanaan strategi. Wheelen *et al.* (2001) menekankan bahwa strategi hanya akan berhasil jika sesuai dengan budaya organisasi. Jika strategi baru bertentangan dengan nilai, norma, atau cara kerja yang sudah tertanam dalam organisasi, maka implementasinya akan menghadapi banyak hambatan.

2.4 Model Lima Kekuatan Porter

Teori Porter merupakan sebuah alat penentu struktural intensitas persaingan yang didalamnya terdapat lima kekuatan, yaitu pemain baru, pesaing antar kompetitor, produk substitusi, daya tawar pembeli, dan daya tawar pemasok (Porter, 1980). Teori lima kekuatan Porter adalah sebuah metode yang diciptakan oleh Michael Eugene Porter yang digunakan untuk mengetahui kekuatan industri berdasarkan faktor-faktor eksternal suatu perusahaan (Wijaya dkk., 2023). Sedangkan menurut Sanoto (2021) teori Porter merupakan alat yang digunakan untuk memetakan faktor eksternal secara langsung atau tidak langsung yang berpengaruh terhadap operasi dan kinerja bisnis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa Teori Porter merupakan sebuah alat analisis yang digunakan untuk memetakan dan menganalisis intensitas

persaingan bisnis yang dilihat dari ancaman dari pemain baru, ancaman dari pesaing antar kompetitor, ancaman dari produk substitusi, serta daya tawar pemasok dan daya tawar pembeli.



Sumber : Porter (1980)

Gambar 2. 1 Model lima kekuatan Porter

Analisis porter bukan hanya sekedar menawarkan kerangka kerja analitis tetapi juga membahas bagaimana industri berubah dan berevolusi, mengidentifikasi sinyal pasar, dan memprediksi perubahan industri. Hal ini mencakup industri yang terfragmentasi, industri baru, industri yang matang dan menurun, serta implikasi globalisasi. Porter menekankan pentingnya memahami strategi bersaing dalam konteks industri dan lingkungan yang lebih luas, serta bagaimana strategi harus diadaptasi sesuai dengan kondisi industri yang berbeda. Dari penjelasan tersebut menunjukkan bahwa kerangka kerja Porter memberikan cukup banyak manfaat untuk industri lama. Berikut penjelasan singkat menurut Pangarkar & Prabhudesai (2024) mengenai model lima kekuatan, dampaknya terhadap industri, dan implikasi manajerial.

Tabel 2. 1 Ringkasan model lima kekuatan, dampaknya pada kinerja industri, dan implikasi manajerial

Lima Kekuatan	Definisi	Dampak pada strategi dan keuntungan industri	Implikasi manajerial untuk pemain industri
Pesaing yang sudah ada	Perusahaan yang berada di tingkat yang sama dan beroperasi dalam segmentasi yang sama	Karena hal ini menyebabkan perjuangan untuk mempertahankan pelanggan, persaingan yang ketat sering kali menimbulkan persaingan harga yang parah, yang mengikis profitabilitas pelaku industri	Para manajer harus menerapkan strategi yang membedakan produk dan layanan mereka dari pesaing.
Pembeli	Pelanggan yang membeli produk atau jasa pada industri	Pembeli yang kuat dapat menawar harga, dan jika tidak ada pengurangan serupa dalam biaya, hal ini dapat menyebabkan keuntungan yang lebih rendah bagi para pelaku industri	Manajer dapat bertujuan untuk menciptakan biaya peralihan untuk pembeli dengan mengembangkan merek atau teknologi yang unik, menyediakan layanan unggul, atau strategi lainnya.
Pemasok	Memberikan pasokan berupa bahan baku atau jasa	Pemasok yang kuat dapat mengurangi risiko industri profitabilitas dengan mengenakan harga tinggi untuk input yang disediakan.	Para manajer dapat mempertimbangkan strategi seperti integrasi ke belakang atau pengembangan sumber pasokan alternatif.
Ancaman pendatang baru	Potensi masuknya peserta baru karena mudahnya memasuki industri	Ancaman pendatang baru yang tinggi akan membuat harga yang ditetapkan rendah, mengurangi profitabilitas.	Manajer dapat berinvestasi dalam strategi seperti merek dan teknologi hak milik yang dapat meningkatkan hambatan untuk masuk.
Ancaman substitusi	Adanya ancaman produk/jasa lain yang dapat memberikan manfaat serupa	Pengganti yang efektif dapat membatasi harga dibebankan dan/atau menimbulkan cacat pada pelanggan terhadap produk pengganti, sehingga mengurangi profitabilitas industri.	Manajer dapat meningkatkan nilai yang diciptakan oleh produk atau layanan kepada pelanggan (misalnya, dengan meningkatkan fungsionalitas produk atau layanan mereka) sehingga barang pengganti menjadi kurang efektif.

Sumber: Pangarkar & Prabhudesai (2024)

Kerangka kerja lima kekuatan Porter memungkinkan organisasi untuk tidak hanya memperoleh gambaran sekilas tentang industri pada suatu titik waktu tertentu, tetapi juga pandangan tentang dinamika industri dan potensi perubahan di masa mendatang (Bruijl, 2018). Kekuatan kolektif dari lima kekuatan tersebut akan menentukan potensi keuntungan akhir dalam industri, dimana potensi keuntungan diukur dalam bentuk pengembalian modal yang diinvestasikan dalam jangka panjang (Porter, 1980).

2.4.1 Ancaman Pemain Baru

Analisis pesaing adalah mengidentifikasi pesaing utama; menilai tujuan mereka, strategi, kekuatan dan kelemahan, dan pola reaksi; dan memilih pesaing untuk diserang atau dihindari (Kotler *et al.*, 2022). Sehingga dapat disimpulkan bahwa analisis pesaing merupakan sebuah proses memeriksa dan mempelajari tentang kompetitor yang ada di pasar yang sama dengan bisnis yang sedang dijalankan. Analisis pesaing sangat penting untuk memahami dinamika pasar dan merumuskan strategi bisnis yang efektif. Analisis pesaing membantu perusahaan dalam mengidentifikasi ancaman dari pendatang baru dan produk substitusi, serta peluang untuk diferensiasi produk (David, 2011).

Pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru, ambisi untuk merebut pangsa pasar, dan seringkali memiliki sumber daya yang signifikan. Ancaman pemain baru dalam suatu industri tergantung pada hambatan masuk yang hadir ditambah dengan reaksi dari persaingan yang ada. Jika hambatannya tinggi, maka ancaman masuknya rendah. Menurut Porter (1980), intensitas ancaman yang masuk dari pemain baru dapat diidentifikasi dari skala ekonomi, kebutuhan modal awal, biaya peralihan, akses saluran distribusi, peraturan pemerintah, dan pengalaman kumulatif.

1. Skala ekonomi

Skala ekonomi merupakan kondisi dimana biaya produksi per unit suatu produk akan semakin menurun seiring dengan peningkatan volume produksi. Kondisi ini menjadi hambatan yang signifikan bagi perusahaan baru untuk memasuki suatu industri. Perusahaan yang sudah mapan, dengan kapasitas produksi yang besar,

umumnya dapat menikmati biaya produksi yang lebih rendah dibandingkan dengan pendatang baru.

Hambatan ini muncul karena ketika melakukan pembagian biaya tetap perusahaan besar dapat menyebarkan biaya tetap (seperti biaya peralatan, riset, dan pengembangan) ke lebih banyak unit produk, sehingga biaya per unit menjadi lebih rendah. Kemudian untuk efisiensi operasi perusahaan besar seringkali memiliki proses produksi yang lebih efisien, negosiasi pembelian bahan baku yang lebih baik, serta jaringan distribusi yang lebih luas. Akibatnya, perusahaan baru seringkali dihadapkan pada pilihan yang sulit ketika memasuki pasar dalam skala besar. Pemain baru membutuhkan investasi yang sangat besar dan berisiko memicu reaksi negatif dari perusahaan yang sudah mapan. Namun ketika memasuki pasar dalam skala kecil pemain baru akan dihadapkan dengan biaya produksi yang lebih tinggi dan sulit untuk bersaing secara harga.

2. Kebutuhan Modal

Investasi sumber daya keuangan yang besar dapat menciptakan hambatan masuk, terutama jika modal diperlukan untuk investasi berisiko atau yang tidak dapat dikembalikan, seperti fasilitas produksi, kredit pelanggan, persediaan, atau menutupi kerugian awal.

3. Biaya Peralihan

Biaya peralihan (*switching cost*) adalah hambatan masuk yang timbul karena biaya satu kali yang harus ditanggung pembeli saat beralih dari produk satu pemasok ke pemasok lain. Biaya ini mencakup biaya akomodasi, pelatihan ulang karyawan, peralatan baru, pengujian sumber baru, bantuan teknis, desain ulang produk, hingga dampak psikis. Jika biaya peralihan tinggi, pendatang baru harus menawarkan keunggulan signifikan agar pembeli mau beralih.

4. Akses K saluran Distribusi

Hambatan akses ke saluran distribusi muncul ketika perusahaan baru harus bersaing dengan pemain lama yang telah menguasai saluran tersebut. Perusahaan baru perlu menawarkan insentif seperti potongan harga atau promosi untuk meyakinkan pengecer, yang berdampak pada penurunan keuntungan. Terbatasnya saluran distribusi dan hubungan kuat antara pemain lama dengan saluran—baik melalui

kerja sama jangka panjang, layanan berkualitas, atau hubungan eksklusif—membuat tingkat kesulitan untuk masuk industri tinggi. Dalam beberapa kasus, perusahaan baru harus menciptakan saluran distribusi baru untuk bersaing.

5. Peraturan Pemerintah

Hambatan masuk akibat kebijakan pemerintah muncul melalui persyaratan perizinan, pembatasan akses bahan mentah, serta regulasi industri seperti transportasi, penjualan minuman keras, dan pengiriman barang. Kebijakan lebih halus, seperti standar polusi, keamanan, dan pengujian produk, dapat meningkatkan biaya modal, teknologi, dan waktu tunggu yang diperlukan untuk masuk ke industri. Regulasi ini memberi perusahaan yang mapan waktu untuk merespons pendatang baru. Meskipun kebijakan tersebut memiliki manfaat sosial, sering kali ada konsekuensi sekunder yang tidak diantisipasi.

6. Pengalaman Kumulatif

Pengalaman sebagai hambatan masuk bersifat lebih halus dibanding skala karena kurva pengalaman tidak selalu menjamin hambatan. Agar efektif, pengalaman harus bersifat hak milik dan tidak mudah ditiru, misalnya melalui peniruan, perekrutan karyawan pesaing, atau pembelian teknologi. Namun, pengalaman sering kali sulit dipertahankan, dan pendatang baru dapat memperoleh keuntungan dengan mengadopsi teknologi atau metode baru tanpa terbebani cara lama.

Hambatan pengalaman dapat dilemahkan oleh inovasi produk atau proses yang menciptakan kurva pengalaman baru. Pendatang baru bisa melampaui pemain lama jika inovasi teknologi lebih unggul. Jika beberapa perusahaan kuat bersaing menggunakan strategi berbasis pengalaman, hal ini dapat merugikan mereka, terutama jika industri berhenti tumbuh dan manfaat pengalaman tidak lagi signifikan. Selain itu, fokus agresif pada penurunan biaya dapat mengabaikan perkembangan pasar atau teknologi baru yang lebih relevan.

2.4.2 Ancaman Antar Kompetitor

Persaingan di antara pesaing yang ada sering melibatkan berbagai taktik seperti persaingan harga, promosi iklan, peluncuran produk baru, dan peningkatan layanan pelanggan atau garansi. Persaingan ini biasanya terjadi ketika satu atau lebih perusahaan merasakan tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi

mereka. Menurut Porter (1980), intensitas acaman yang berasal dari persaingan antar kompetitor dapat diidentifikasi dari jumlah dan ukuran kompetitor, pertumbuhan industri, biaya tetap yang tinggi, keragaman pesaing, hambatan untuk keluar, dan biaya peralihan.

1. Jumlah dan Ukuran Kompetitor

Ketika banyak perusahaan dengan ukuran dan sumber daya yang seimbang bersaing dalam suatu industri kemungkinan ketidakstabilan tinggi karena mereka cenderung saling berhadapan dan mampu melakukan pembalasan yang kuat. Namun, dalam industri yang terkonsentrasi atau didominasi oleh satu atau beberapa perusahaan, pemimpin pasar dapat mengatur disiplin dan memegang peran koordinatif melalui kepemimpinan harga. Pesaing asing, baik yang mengekspor atau berinvestasi langsung juga memainkan peran penting dalam persaingan industri dan harus dipertimbangkan sama seperti pesaing domestik dalam analisis struktural.

2. Pertumbuhan Industri

Pertumbuhan industri yang lambat mendorong persaingan untuk berfokus pada perebutan pangsa pasar di antara perusahaan yang ingin memperluas usahanya. Kondisi ini jauh lebih dinamis dibandingkan situasi saat industri berkembang pesat, dimana perusahaan dapat meningkatkan hasil hanya dengan mengikuti tren pertumbuhan, meskipun hal itu dapat menguras sumber daya keuangan dan manajerial mereka dalam upaya ekspansi seiring dengan perkembangan industri.

3. Biaya tetap yang tinggi

Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan besar bagi perusahaan untuk mengoperasikan kapasitas maksimal, yang sering kali menyebabkan pemotongan harga secara agresif ketika terjadi kelebihan kapasitas. Porter (1980) menegaskan bahwa biaya tetap yang tinggi meningkatkan sensitivitas terhadap perubahan volume dan mendorong perilaku kompetitif, terutama di pasar yang jenuh. Selain itu, riset dari Kaplan & Norton (2020) menunjukkan bahwa biaya tetap yang besar memaksa perusahaan untuk fokus pada efisiensi operasional untuk tetap kompetitif, meskipun hal ini dapat mengurangi fleksibilitas strategis.

4. Keragaman Pesaing

Keragaman strategi di antara pesaing, termasuk perbedaan pendekatan dalam portofolio bisnis, dapat memicu ketegangan kompetitif dan membatasi profitabilitas secara keseluruhan (Grant, 2019). Keragaman di antara pesaing menciptakan dinamika yang kompleks, meningkatkan ketidakpastian dan sering kali membatasi peluang profitabilitas di industri.

5. Hambatan Keluar

Porter (1980) mengatakan bahwa masuknya pemain baru dan bertahanya pesaing yang sudah ada ke dalam sebuah sektor bisnis dipengaruhi oleh hambatan keluar dan hambatan masuk ke dalam sektor bisnis tersebut. Meskipun hambatan keluar dan masuk berbeda secara konseptual, gabungan keduanya menjadi faktor penting dalam analisis industri. Keduanya sering kali saling terkait. Seperti pada (gambar 2.2), kasus terbaik dari sudut pandang keuntungan industri adalah ketika hambatan masuk tinggi namun hambatan keluar rendah. Dalam hal ini, pendatang baru akan terhalang dan pesaing yang gagal akan meninggalkan industri tersebut. Ketika hambatan masuk dan keluar tinggi, potensi keuntungan tinggi namun biasanya disertai dengan risiko yang lebih besar (Porter, 1980). Meskipun perusahaan-perusahaan yang masuk dihalangi, perusahaan-perusahaan yang gagal akan tetap bertahan dan berjuang dalam industri ini.

		Exit Barriers	
		Low	High
Entry Barriers	Low	Low, stable returns	Low, risky returns
	High	High, stable returns	High, risky returns

Sumber : Porter (1980)

Gambar 2. 2 Hambatan dan profitabilitas

6. Biaya Peralihan

Kim & Mauborgne (2017) mengatakan bahwa perusahaan dapat mengurangi tekanan persaingan dengan menciptakan nilai inovasi yang mengubah persepsi pelanggan. Dengan menawarkan solusi yang berbeda dan menciptakan nilai unik, perusahaan meningkatkan biaya peralihan psikologis dan praktis bagi pelanggan. Biaya peralihan (*switching costs*) adalah hambatan yang memengaruhi dinamika persaingan. Ketika biaya peralihan rendah, pembeli lebih mudah beralih dari satu perusahaan ke perusahaan lain, sehingga meningkatkan intensitas persaingan. Sebaliknya, biaya peralihan yang tinggi dapat mengurangi ancaman dari pesaing karena pembeli enggan berpindah meski ada perbedaan harga atau layanan (Porter, 1980).

2.4.3 Ancaman Produk Substitusi

Mengidentifikasi produk/jasa substitusi adalah mencari produk atau jasa yang dapat memenuhi tujuan yang sama dengan produk industri yang dipertimbangkan (Bruijl, 2018). Semua perusahaan dalam industri bersaing dengan industri yang memproduksi produk pengganti yang membatasi potensi keuntungan dengan menetapkan batas atas harga. Mengidentifikasi produk pengganti bisa sulit karena terkadang berasal dari industri yang tidak terduga. Tindakan kolektif, seperti periklanan atau peningkatan kualitas produk dapat membantu industri memperkuat posisinya terhadap produk pengganti.

Produk substitusi yang perlu diperhatikan adalah yang mengikuti tren kinerja harga atau diproduksi oleh industri dengan keuntungan tinggi. Menurut Porter (1980), terdapat lima penentu intensitas ancaman yang berasal dari produk substitusi, yaitu harga relatif pengganti dan biaya peralihan.

1. Harga relatif pengganti

Produk substitusi yang ditawarkan dengan harga lebih rendah namun dengan kualitas yang sebanding atau lebih baik dapat menarik konsumen untuk beralih. Perusahaan harus mempertimbangkan strategi penetapan harga yang kompetitif untuk menghadapi ancaman ini (Fiorenita & Dwianika, 2021). Karena faktor-faktor seperti perubahan selera, kebutuhan, atau persepsi terhadap produk dapat mendorong konsumen untuk mencoba alternatif lain (Eryogia dkk., 2024).

2. Biaya peralihan

Biaya peralihan merupakan biaya yang harus ditanggung konsumen untuk beralih ke produk substitusi, baik dalam bentuk finansial, waktu, atau usaha, memengaruhi keputusan mereka. Biaya peralihan akan rendah ketika produk substitusi memiliki fitur atau manfaat yang serupa dengan produk utama.

2.4.4 Daya Tawar Pemasok

Kekuatan pemasok biasanya berkaitan dengan faktor-faktor yang juga meningkatkan kekuatan pembeli. Faktor yang memengaruhi kekuatan pemasok adalah pembeli yang memiliki kekuatan untuk menurunkan harga, menuntut kualitas yang lebih baik, atau menerapkan perluasan layanan, yang mungkin berdampak negatif pada profitabilitas suatu industri (Bruijl, 2018). Menurut Porter (1980), kekuatan pemasok dapat diidentifikasi dari lima indikator berikut:

1. Jumlah dan Ukuran Pemasok

Jumlah dan ukuran pemasok sangat menentukan daya tawar yang dimiliki pemasok terhadap industri. Ketika jumlah pemasok terbatas dan mereka memiliki skala operasi yang besar, daya tawar mereka meningkat. Situasi ini memungkinkan pemasok untuk menetapkan harga dan persyaratan yang lebih menguntungkan bagi mereka. Sebaliknya, jika terdapat banyak pemasok dengan ukuran yang lebih kecil, kekuatan tawar mereka terhadap industri menurun (Viani dkk., 2022).

2. Industri bukan pasar utama bagi pemasok

pemasok tidak terlalu membutuhkan industri tersebut sebagai sumber utama pendapatannya, sehingga mereka tidak takut kehilangan pelanggan dari industri itu. Karena pendapatan utama mereka berasal dari sektor lain, mereka bisa dengan mudah menolak permintaan atau menegosiasikan harga yang lebih tinggi tanpa takut merugi. Ini membuat posisi tawar mereka lebih kuat. Misalnya jika pemasok limbah besi tua berasal dari perusahaan konstruksi besar yang menjual limbah hanya sebagai tambahan pendapatan (bukan bisnis utama), maka mereka tidak bergantung pada pembeli limbah besi tua. Akibatnya, mereka bisa menjual ke siapa saja atau bahkan menahan pasokan jika harga tidak sesuai.

3. Biaya peralihan

Biaya peralihan yang dimaksud adalah biaya peralihan yang harus ditanggung oleh pemasok ketika akan beralih ke perusahaan lain. Jika pemasok dapat dengan mudah melakukan substitusi perusahaan maka daya tawar pemasok akan tinggi. Sebaliknya, jika substitusi sulit dilakukan maka daya tawar pemasok akan semakin rendah.

4. Keunikan produk masing-masing pemasok

Pemasok yang menawarkan produk unik atau memiliki diferensiasi tinggi memiliki kekuatan tawar yang lebih besar. Keunikan ini membuat perusahaan dalam industri sulit untuk menemukan alternatif lain, sehingga bergantung pada pemasok tersebut. Produk yang unik memberikan nilai tambah, baik dalam bentuk kualitas, spesifikasi teknis, atau inovasi yang tidak dimiliki oleh pesaing.

5. Pemasok memiliki peluang untuk menjadi pesaing langsung di dalam industri

Pemasok yang memiliki kemampuan, sumber daya, atau akses pasar yang memungkinkan mereka masuk ke industri dan bersaing langsung dengan pembeli mereka saat ini. Karena ada kemungkinan pemasok akan melompati perantara (misalnya pengumpul) dan menjual langsung ke konsumen akhir, maka pembeli menjadi khawatir kehilangan posisi mereka. Hal ini memberi pemasok kekuatan tawar lebih besar dalam negosiasi harga atau syarat penjualan. Misalnya, jika pemasok limbah besi (seperti perusahaan konstruksi besar) memutuskan untuk menjual sendiri limbah besi tua ke pabrik, maka mereka bisa menjadi pesaing langsung bagi pengepul limbah besi tua, sehingga posisi tawar mereka menjadi lebih kuat.

2.4.5 Daya Tawar Pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli bergantung pada situasi pasar dan kepentingan pembeli. Konsentrasi pembeli relatif adalah (a) daya saing – banyak pembeli dan pemasok, (b) saling ketergantungan – sedikit pembeli dan pemasok, dan (c) kekuatan monopoli – sedikit pemasok dan banyak pembeli (Bruijl, 2018). Menurut Porter (1980) kekuatan pembeli dapat diidentifikasi dari tujuh indikator berikut:

1. Jumlah dan ukuran pembeli

Semakin banyak jumlah pembeli dalam suatu pasar, semakin tersebar kekuatan tawar-menawar mereka. Jumlah pembeli dapat diketahui dari data penjualan

perusahaan atau survei pasar. Sedangkan ukuran pembeli dapat diketahui dari volume pembelian yang dilakukan pembeli dalam suatu perusahaan. Pembeli dengan volume besar memiliki pengaruh kuat terhadap penjual, terutama jika sebagian besar penjualan tergantung pada pembeli tersebut. Pembeli besar dapat menuntut harga lebih rendah, kualitas lebih tinggi, atau layanan tambahan karena pentingnya mereka bagi pendapatan penjual (Eryogia dkk., 2024).

2. Produk tidak terdiferensiasi

Jika produk yang ditawarkan oleh penjual dalam industri tidak terdiferensiasi dengan baik, pembeli memiliki lebih banyak pilihan dan dapat dengan mudah beralih ke penjual lain. Kurangnya diferensiasi meningkatkan daya tawar pembeli karena mereka dapat memperlakukan penjual satu sama lain untuk mendapatkan penawaran terbaik.

3. Sensitivitas harga

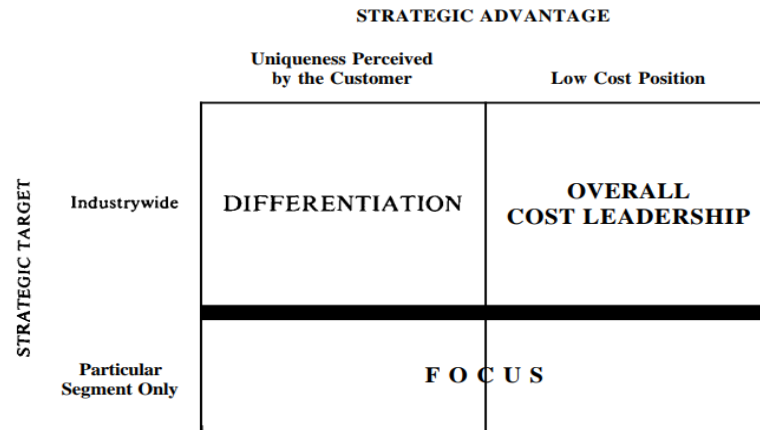
Pembeli cenderung lebih selektif dan sensitif terhadap harga jika produk yang dibeli dari industri merupakan bagian besar dari biaya mereka. Sebaliknya, jika produk hanya menyumbang sebagian kecil dari biaya, pembeli biasanya kurang memperhatikan harga.

4. Biaya peralihan

Kekuatan pembeli meningkat jika biaya peralihan (*switching cost*) rendah, karena mereka tidak terikat pada satu penjual dan dapat dengan mudah beralih ke penjual lain. Sebaliknya, biaya peralihan yang tinggi membuat pembeli tetap menggunakan penjual tertentu, mengurangi daya tawar mereka (Listanto dkk., 2023).

2.5 Strategi Kompetitif

Menurut Porter (1980) dalam menghadapi lima kekuatan kompetitif, ada tiga pendekatan strategis yang berpotensi berhasil mengungguli kompetitor lain, yaitu kepemimpinan biaya keseluruhan, diferensiasi, dan fokus (gambar 2.3).



Sumber : Porter (1980)

Gambar 2. 3 Tiga strategi kompetitif

1) Kepemimpinan Biaya Keseluruhan

Posisi berbiaya rendah melindungi perusahaan dari pembeli yang kuat karena pembeli hanya dapat menggunakan kekuasaannya untuk menurunkan harga ke tingkat pesaing paling efisien berikutnya. Biaya rendah memberikan pertahanan terhadap pemasok yang kuat dengan memberikan lebih banyak fleksibilitas untuk mengatasi kenaikan biaya masukan. Faktor-faktor yang mengarah pada posisi berbiaya rendah biasanya juga memberikan hambatan masuk yang besar dalam hal skala ekonomi atau keunggulan biaya. Terakhir posisi biaya rendah, posisi ini biasanya menempatkan perusahaan pada posisi yang menguntungkan dibandingkan dengan produk substitusi dibandingkan dengan pesaingnya dalam industri. Namun pada penerapannya strategi berbiaya rendah mungkin memerlukan investasi modal awal yang besar pada peralatan canggih, penetapan harga yang agresif, dan kerugian awal untuk membangun pangsa pasar.

2) Diferensiasi

Diferensiasi merupakan strategi untuk membedakan produk atau jasa yang ditawarkan perusahaan dari pesaing. Diferensiasi memberikan isolasi terhadap persaingan kompetitif karena loyalitas merek oleh pelanggan dan mengakibatkan sensitivitas yang lebih rendah terhadap harga. Mencapai diferensiasi akan berarti *trade-off* dengan posisi biaya jika aktivitas yang diperlukan untuk menciptakannya pada dasarnya mahal, seperti penelitian ekstensif, desain produk, bahan berkualitas tinggi, atau dukungan pelanggan yang intensif.

3) Fokus

Strategi fokus merupakan strategi yang dilakukan dengan cara berfokus pada kelompok pembeli tertentu, seperti segmen lini produk atau pasar geografis. Hasilnya, perusahaan mencapai diferensiasi karena dapat memenuhi kebutuhan target tertentu dengan lebih baik, atau biaya yang lebih rendah dalam memenuhi target tersebut, atau keduanya.

Ketiga strategi generik tersebut memiliki perbedaan dari segi dimensi dan fungsinya. Menerapkannya dengan sukses memerlukan sumber daya dan keterampilan yang berbeda. Oleh karena itu, komitmen berkelanjutan terhadap salah satu strategi sebagai sasaran utama biasanya diperlukan untuk mencapai kesuksesan. Beberapa implikasi umum dari strategi umum di bidang ini adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 2 Implikasi umum strategi model Porter

Strategi Generik	Keterampilan dan sumber Daya yang umum dibutuhkan	Persyaratan umum organisasi
Kepemimpinan biaya keseluruhan	1. Investasi modal yang berkelanjutan dan akses terhadap modal 2. Keterampilan rekayasa proses 3. Pengawasan ketat terhadap tenaga kerja 4. Produk yang dirancang untuk kemudahan dalam pembuatannya 5. Sistem distribusi berbiaya rendah	1. pengendalian biaya yang ketat 2. Laporan pengendalian yang sering dan terperinci 3. Organisasi dan tanggung jawab yang terstruktur 4. Insentif berdasarkan pemenuhan target kuantitatif yang ketat
Diferensiasi	1. Kemampuan pemasaran yang kuat 2. Rekayasa produksi 3. Bakat kreatif 4. Kemampuan yang kuat dalam penelitian dasar 5. Reputasi perusahaan untuk kualitas atau kepemimpinan teknologi 6. Tradisi panjang dalam industri atau kombinasi unik keterampilan yang diambil dari bisnis lain Kerjasama kuat dari saluran	1. Koordinasi yang kuat antar fungsi dalam R&D, pengembangan produk, dan pemasaran 2. Pengukuran subjektif dan insentif dibandingkan pengukuran kuantitatif 3. Fasilitas untuk menarik tenaga kerja terampil, ilmuwan, atau orang-orang kreatif
Fokus	Kombinasi kebijakan di atas yang diarahkan pada sasaran strategis tertentu	Kombinasi kebijakan di atas yang diarahkan pada sasaran strategis tertentu

Sumber: Porter (1980)

2.6 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan tabel penelitian terdahulu terkait dengan penelitian yang dilakukan.

Tabel 2. 3 Penelitian Terdahulu

1.	Keterangan	Ahmad Supriyanto, Imam Soeharto, Ahmad Rifani, Vivi Pancasari K (2023)
	Judul Penelitian	<i>Analysis of the Competition Structure of Scrap Iron Buying and Selling Businesses (A Case Study in Kuin Cerucuk, Banjarmasin)</i>
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: produk pengganti di pasar mengurangi ancaman produk pengganti besi tua; tingkat persaingan antar pesaing dalam industri jual beli besi tua cukup kuat; lemahnya ancaman pendatang baru dalam industri jual beli barang bekas; pemasok memiliki daya tawar yang kuat; dan pembeli mempunyai posisi tawar yang kuat. Faktor kunci keberhasilannya adalah skala ekonomi, sistem dan kapasitas pemasaran, ketersediaan keuangan, bahan baku dan akses teknologi
	Persamaan	Persamaan pada penelitian ini terdapat pada penggunaan model Porter untuk menganalisis persaingan usaha industri besi tua bekas.
	Perbedaan	Perbedaan terdapat pada studi kasus penelitian yaitu studi kasus di Kecamatan Metro Kibang.
2.	Keterangan	Paskalino Jimmy Foris dan Ronny H. Mustamu (2015)
	Judul Penelitian	<i>Analisis Strategi Pada Perusahaan Plastik Dengan Porter Five Forces</i>
	Hasil Penelitian	Hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat beberapa strategi yang dapat dikembangkan oleh PT. Srikandi Plastik seperti menambah diferensiasi produk, harga yang lebih murah dari pesaing, sistem pengiriman yang baik, dan sistem pembayaran yang lebih mudah. Selain itu, hasil dalam penelitian ini menunjukkan bahwa strategi alternatif yang dapat dikembangkan oleh PT. Srikandi Plastik adalah dengan penambahan modal untuk pengembangan usaha, menambah mesin alat produksi, dan program pelatihan bagi karyawan.
	Persamaan	Persamaan pada penelitian ini terdapat pada penggunaan model Porter dan hasil akhir penelitian berupa strategi alternatif.
	Perbedaan	Perbedaan terdapat pada studi kasus penelitian yaitu studi kasus pada usaha besi tua bekas di Kecamatan Metro Kibang. Perbedaan juga terdapat pada hasil akhir penelitian, yaitu penentuan strategi kompetitif.

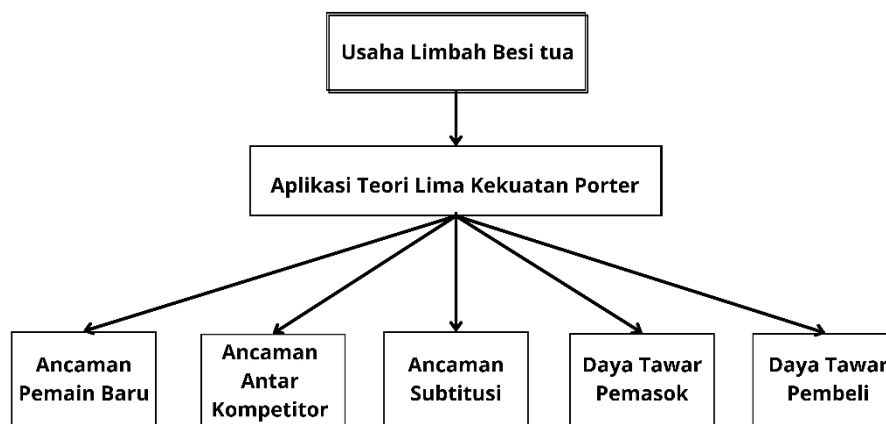
Tabel 2.3 (lanjutan)

3.	Keterangan	Rosihan Wijaya, Nandang dan Ismail Yusuf (2023)
	Judul Penelitian	<i>Strategy Analysis Of Tasco Minimart In Tasikmalaya City By Porter Five Forces Analysis</i>
	Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menentukan bahwa, faktor pesaing sejenis dinilai sangat tinggi, faktor kekuatan daya tawar pemasok dinilai rendah, faktor kekuatan daya tawar pembeli dinilai rendah, faktor ancaman terhadap produk substitusi dinilai rendah dan faktor ancaman terhadap pendatang baru dinilai tinggi.
	Persamaan	Persamaan pada penelitian ini terdapat pada penggunaan model Porter untuk mengetahui kekuatan dan ancaman didalam industri tersebut.
	Perbedaan	Perbedaan terdapat pada studi kasus penelitian yaitu studi kasus pada usaha besi tua bekas di Kecamatan Metro Kibang. Perbedaan juga terdapat pada hasil akhir penelitian, yaitu penentuan strategi kompetitif.
4.	Keterangan	Wiwini Gusnia, Tantri Yanuar Rahmat Syah Edi Hamdi dan Agus Munandar (2023)
	Judul Penelitian	Analisis Porter Perencanaan Bisnis Aplikasi Akuntansi Financial Report Assistant Dengan Inovasi Literasi Keuangan
	Hasil Penelitian	Hasil penelitian ini mengatakan bahwa analisis Porter digunakan sebagai framework perancangan bisnis FIRA. Analisis Porter digunakan untuk memahami kekuatan perusahaan dalam menghadapi persaingan di industri
	Persamaan	Persamaan pada penelitian ini terdapat pada penggunaan model Porter untuk mengetahui kekuatan dan ancaman didalam industri tersebut.
	Perbedaan	Perbedaan terdapat pada studi kasus penelitian yaitu studi kasus pada usaha besi tua bekas di Kecamatan Metro Kibang. Perbedaan juga terdapat pada hasil akhir penelitian, yaitu penentuan strategi kompetitif.
5.	Keterangan	Septian Hintoro dan Agustinus Fritz Wijaya (2021)
	Judul Penelitian	Analisis Strategi Bersaing Pada Biznet Branch Salatiga Menggunakan <i>Porter's Five Forces</i>
	Hasil Penelitian	Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa posisi persaingan Biznet Branch Salatiga pada industri tergolong cukup tinggi. Melalui penelitian ini dihasilkan 5 perencanaan SI / TI yaitu SI Penilaian Kinerja, SI Kerjasama, SI Pengelolaan SDM, SI Rekrutmen, dan SI Sarana Prasarana. Dengan memanfaatkan <i>Porter's Five Forces</i> diharapkan Biznet mampu mengetahui posisi persaingan serta meningkatkan keunggulan kompetitif demi memenangkan pasar
	Persamaan	Persamaan pada penelitian ini terdapat pada penggunaan model Porter untuk mengetahui kekuatan dan ancaman didalam industri tersebut serta hasil akhir untuk meningkatkan keunggulan kompetitif.
	Perbedaan	Perbedaan terdapat pada studi kasus penelitian yaitu studi kasus pada usaha besi tua bekas di Kecamatan Metro Kibang.

Sumber : Data diolah (2025)

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir adalah dasar pemikiran yang memuat perpaduan antara teori dengan fakta, observasi, dan kajian kepustakaan, yang akan dijadikan dasar dalam penelitian (Unaradjan, 2019). Pada penelitian ini, kerangka pemikiran dimulai dari melakukan observasi pada usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang yang kemudian melakukan identifikasi menggunakan analisis lima kekuatan Porter, yaitu ancaman pemain baru, ancaman antar kompetitor, ancaman substitusi, serta daya tawar pemasok dan pembeli. Berikut merupakan model kerangka berfikir dalam penelitian ini:



Sumber : Data diolah (2025)

Gambar 2. 4 Kerangka pemikiran

Berdasarkan gambar 2.4 kerangka pemikiran dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Semakin mudah pemain baru masuk ke industri maka ancaman dari pemain baru akan semakin tinggi.
2. Semakin kuat posisi kompetitor yang sudah ada, maka ancaman dari kompetitor yang sudah ada akan semakin tinggi.
3. Semakin baik produk substitusi dalam memenuhi kebutuhan konsumen, maka ancaman dari produk substitusi akan semakin tinggi.
4. Ketika jumlah pemasok sedikit namun memiliki barang dengan kuantitas besar dan kualitas yang baik, maka daya tawar pemasok akan semakin tinggi.
5. Ketika jumlah pembeli sedikit dan membeli dengan jumlah besar, maka daya tawar pembeli akan semakin tinggi.

III. METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu (Ramdhan, 2021). Pada penelitian ini, metode penelitian yang dipilih penulis dengan judul “Aplikasi Model Porter dalam Menganalisis Persaingan Usaha Besi Tua (Studi Kasus pada Usaha Besi Tua di Kecamatan Metro Kibang)” adalah penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus retrospektif.

Penelitian kualitatif digunakan untuk menghasilkan data berupa kata-kata (lisan maupun tulisan) dan perbuatan-perbuatan manusia (Afrizal, 2017). Sedangkan pemilihan pendekatan menggunakan studi kasus retrospektif dipilih karena pada penelitian ini peneliti memusatkan diri secara intensif pada satu objek dan mengharapkan adanya tindak lanjut atau perbaikan dari kasus tersebut. Seperti yang dikatakan Endraswara dalam Rahardjo (2017), studi kasus retrospektif merupakan studi kasus yang memungkinkan adanya tindak lanjut penyembuhan atau perbaikan dari suatu kasus (*treatment*). Tindakan ini tidak harus dilakukan oleh peneliti, tetapi oleh orang lain yang kompeten dan peneliti hanya memberikan masukan dari hasil penelitian.

3.2 Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada usaha limbah besi tua yang berlokasi di Kecamatan Metro Kibang, Kabupaten Lampung Timur, Provinsi Lampung.

3.3 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang. Sedangkan objek penelitian ini adalah intensitas persaingan usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang berdasarkan model lima kekuatan Porter yang

meliputi pemain baru potensial, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, substitusi produk, dan pesaing antar kompetitor.

3.4 Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini meliputi data primer dan data sekunder. Data primer dalam penelitian ini diperoleh dari hasil wawancara kepada pemilik usaha, pemasok, konsumen, kompetitor lama, dan pemain baru. Selain data primer, peneliti juga memanfaatkan data sekunder untuk mendukung pengumpulan data penelitian. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari arsip perusahaan, laporan pemerintah, jurnal, dan buku.

3.5 Teknik Pengumpulan Data

Studi kasus merupakan penelitian dimana peneliti menggali suatu fenomena tertentu (kasus) dalam suatu waktu dan kegiatan (program, proses, institusi atau kelompok sosial) serta mengumpulkan informasi secara terinci dan mendalam dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data selama periode tertentu (Creswell & Creswell, 2022). Teknik pengumpulan data pada penelitian studi kasus tidak hanya dilakukan dengan wawancara mendalam. Menurut Rahardjo (2017) selain wawancara mendalam ada lima teknik pengumpulan data penelitian studi kasus, yaitu dokumentasi, observasi langsung, observasi terlibat, dan artifak fisik. Namun pada penelitian ini peneliti mengumpulkan data dengan teknik observasi, wawancara, dan studi literatur.

3.5.1 Observasi

Observasi adalah salah satu metode pengumpulan data yang dilakukan dengan mengamati atau mengkaji secara teliti dan langsung di lokasi penelitian untuk memahami situasi yang terjadi atau memverifikasi kebenaran dari desain penelitian yang sedang berlangsung (Syafnidawaty, 2020). Observasi penelitian ini dilakukan pada usaha besi tua di Kecamatan Metro Kibang Kabupaten Lampung Timur pada 19 Agustus sampai 25 Agustus 2024. Observasi dilakukan dengan mengamati fenomena yang sedang terjadi pada lingkungan penelitian sehingga dapat diverifikasi bahwasannya lokasi penelitian tersebut terdapat masalah persaingan usaha.

3.5.2 Wawancara Mendalam

Teknik wawancara mendalam adalah suatu wawancara tanpa alternatif pilihan jawaban dan dilakukan untuk mendalami informasi dari seorang informan (Afrizal, 2017). Menurut Spradley dalam Afrizal (2017), ketika melakukan wawancara mendalam pewawancara perlu mengajukan pertanyaan-pertanyaan deskriptif dan pertanyaan struktural. Sebelum melakukan wawancara mendalam, peneliti terlebih dahulu menyusun daftar pertanyaan. Pertanyaan deskriptif dimulai dengan kata tanya apa, siapa, kapan, dan bagaimana. Pertanyaan struktural biasanya dimulai dengan kata tanya mengapa atau apa sebabnya (Afrizal, 2017). Setelah membuat daftar pertanyaan, selanjutnya peneliti melakukan wawancara mendalam kepada bapak Nurhadi selaku pemilik usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang yang menjadi studi kasus pada penelitian ini. Selain itu peneliti juga melakukan wawancara mendalam kepada pemasok, pembeli, kompetitor baru, dan kompetitor lama pada usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang. Pada proses wawancara, peneliti menggunakan alat rekam berupa telepon seluler untuk merekam hasil wawancara.

3.5.3 Studi Literatur

Studi literatur adalah metodologi penelitian yang digunakan untuk mengumpulkan data melalui sumber-sumber yang sudah ada (Ragam Info, 2024). Ini melibatkan serangkaian kegiatan seperti mengumpulkan data pustaka, membaca, mencatat, dan mengolah bahan penelitian (Melfianora, 2019). Studi literatur pada penelitian ini dilakukan dengan mengumpulkan data penelitian berupa jurnal, buku, laporan pemerintah, serta laporan yang diajukan secara publik, pidato, media bisnis, dan tenaga penjualan.

3.6 Teknik Keabsahan Data

3.6.1 Uji Validitas

Keabsahan data (validasi) merupakan teknik menguji keabsahan data yang telah didapatkan oleh peneliti. Validitas data berarti bahwa data yang telah terkumpul dapat menggambarkan realitas yang ingin diungkapkan oleh peneliti (Afrizal, 2014). Pada penelitian ini teknik keabsahan data dilakukan dengan menggunakan teknik triangulasi. Hal ini dikarenakan data yang digunakan pada penelitian ini

tidak hanya berasal dari satu sumber, melainkan dari sumber-sumber yang berbeda. Seperti yang dikatakan oleh Afrizal (2017), prinsip dari teknik triangulasi yaitu mengumpulkan informasi dari sumber yang berbeda-beda agar tidak bias pada satu kelompok. Untuk itu pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan informasi dari beberapa sumber yang berbeda yaitu pemilik usaha yang menjadi lokasi studi kasus penelitian, pemasok, dan pembeli, pemain baru, dan kompetitor pada usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang.

3.6.2 Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah alat uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana instrumen dapat memberikan hasil pengukuran yang konsisten apabila pengukuran dilakukan berulang-ulang (Prambudi & Imantoro, 2021). Isu utama terkait reliabilitas dalam penelitian kualitatif adalah sejauh mana hasil temuan menunjukkan konsistensi ketika penelitian dilakukan oleh peneliti lain pada waktu berbeda, namun tetap menggunakan metodologi dan panduan wawancara yang sama.

Uji reliabilitas dilakukan melalui audit terhadap seluruh proses penelitian. Audit ini dilakukan oleh auditor independen, yaitu dosen pembimbing skripsi, yang meninjau setiap tahapan penelitian. Peneliti harus dapat menunjukkan bagaimana mereka merumuskan masalah, memasuki lapangan, menentukan sumber data, menganalisis data, melakukan uji keabsahan, hingga menarik kesimpulan. Jika peneliti tidak memiliki atau tidak dapat menunjukkan rekam jejak aktivitas lapangannya, maka reliabilitas penelitian tersebut masih diragukan.

3.7 Teknik Analisis Data

Analisis data dalam penelitian kualitatif yang dirumuskan oleh Miles & Huberman (1984) adalah mereduksi data, menyajikan data dan menarik kesimpulan. Reduksi data mereka artikan sebagai kegiatan pemilihan data penting dan tidak penting dari data yang telah terkumpul. Menyajikan data diartikan sebagai penyajian informasi yang tersusun. Kesimpulan data diartikan sebagai tafsiran atau interpretasi terhadap data yang telah disajikan (Afrizal, 2017). Kegiatan dalam analisis data pada penelitian ini menggunakan reduksi data, penyajian data menggunakan lima kekuatan Porter dan penarikan kesimpulan.

1. Reduksi data

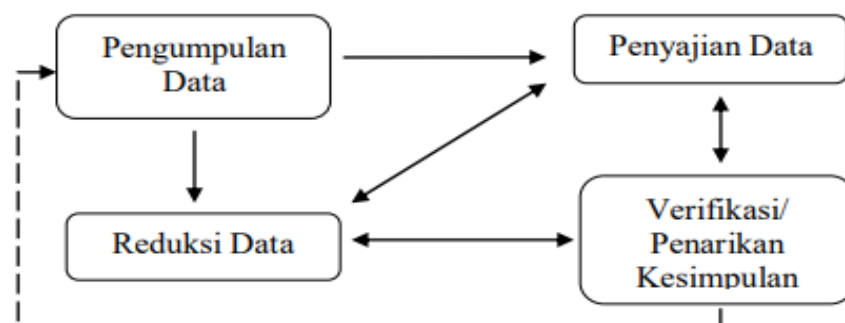
Reduksi data merupakan kegiatan pemilihan data yang penting dan tidak penting (Afrizal, 2017). Reduksi data dilakukan secara berkelanjutan sepanjang penelitian. Pada proses ini peneliti mengumpulkan data hasil wawancara yang bertujuan untuk memperjelas, mengelompokkan, mengarahkan, serta memilih informasi yang relevan, sambil mengeliminasi yang tidak diperlukan. Data yang terorganisir dengan baik ini memungkinkan peneliti menarik kesimpulan akhir dan memverifikasinya dengan lebih mudah.

2. Penyajian data

Penyajian data adalah proses menyusun informasi secara sistematis (Afrizal, 2017). Penyajian data membantu peneliti memahami situasi yang sedang berlangsung dan merencanakan langkah berikutnya dengan lebih efektif. Pada penelitian ini penyajian data dilakukan dengan mangadopsi analisis model lima kekuatan Porter. Analisis dilakukan dengan mengolah hasil reduksi data kedalam model Porter. Penyajian data yang terstruktur memungkinkan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

3. Penarikan kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan tafsiran atau interpretasi terhadap data yang telah disajikan (Afrizal, 2014). Penarikan kesimpulan adalah bagian dari proses menyeluruh, di mana kesimpulan-kesimpulan tersebut juga diverifikasi sepanjang berlangsungnya penelitian. Dalam penelitian ini, kesimpulan diambil dengan merangkum inti dari hasil observasi dan wawancara. Berikut ini adalah ilustrasi model analisis data interaksi menurut Miles dan Huberman:



Sumber : Miles & Huberman (1984)

Gambar 3. 1 Model analisis data interaksi

V. KESIMPULAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis Model Lima Kekuatan Porter terhadap usaha limbah besi tua di Kecamatan Metro Kibang, dapat disimpulkan sebagai berikut.

1. Ancaman Pemain Baru

Ancaman dari pendatang baru rendah. Hal ini dikarenakan pemain baru masuk industri dengan skala kecil, pemain baru memiliki keterbatasan modal, serta minimnya pengalaman dan jaringan pemasok atau pembeli membuat pendatang baru menjadi ancaman rendah bagi pengepul.

2. Ancaman Antar Kompetitor

Persaingan antar kompetitor tinggi. Hal ini dikarenakan banyaknya kompetitor serupa di sekitar lokasi, tingginya biaya tetap dan hambatan keluar, serta keragaman pesaing memicu persaingan yang ketat antar kompetitor.

3. Ancaman Produk Substitusi

Ancaman dari produk substitusi rendah. Hal ini terjadi karena limbah besi tua memiliki bahan yang tidak terdiferensiasi yang menyebabkan biaya peralihan tinggi. Kondisi biaya peralihan yang tinggi membuat konsumen tidak ingin beralih ke produk lain.

4. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar dari pemasok tinggi. Kondisi tersebut terjadi karena keterbatasan pemasok berkualitas tinggi membuat daya tawar mereka tinggi karena pengepul bergantung pada sedikit pilihan, sementara banyaknya pilihan pengepul bagi pemasok semakin memperkuat posisi mereka. Selain itu, potensi pemasok besar menjadi pesaing langsung juga menyebabkan persaingan menjadi semakin ketat.

5. Daya Tawar Pembeli

Daya tawar dari pembeli tinggi. Kondisi tersebut terjadi karena minimnya perusahaan peleburan di lokasi penelitian dan produk yang tidak terdiferensiasi

membuat pembeli memiliki daya tawar tinggi karena mudah beralih ke pengepul lain, terutama karena sensitivitas mereka terhadap harga mengingat besarnya kontribusi limbah besi tua terhadap biaya produksi.

5.2 Saran

5.2.1 Bagi Pelaku Usaha Besi Tua di Kecamatan Metro Kibang

1. Pengepul disarankan untuk memperluas jaringan pemasok atau memperluas relasi ke daerah yang masih sedikit pengepul bahkan berpotensi tidak ada pengepul limbah besi tua sama sekali seperti Pringsewu, Lampung Utara, Pesisir Barat, Tanggamus, Tulang Bawang, dan Way Kanan.
2. Pengepul disarankan memperluas jaringan pembeli, seperti menjual barang ke perusahaan peleburan di luar Lampung.
3. Menambah skala ekonomi dan menjadi perusahaan peleburan.

5.2.2 Bagi Penelitian Selanjutnya

1. Penelitian berikutnya disarankan untuk mengeksplorasi dampak lingkungan dari bisnis limbah besi tua serta upaya pelaku usaha dalam mengelola limbah agar lebih ramah lingkungan.
2. Penelitian selanjutnya dapat lebih menekankan pada analisis biaya dan keuntungan untuk memahami efisiensi operasional pelaku usaha besi tua.
3. Memperluas cakupan wilayah studi untuk memahami pola persaingan di daerah lain, sehingga hasilnya dapat dibandingkan dengan Kecamatan Metro Kibang.
4. Penelitian selanjutnya dapat menganalisis pengaruh kebijakan pemerintah terhadap keberlangsungan bisnis besi tua, misalnya terkait pajak atau regulasi lingkungan.

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR PUSTAKA

- Adri, A. (2025). *PU Targetkan Proyek Pembangunan Infrastruktur Libatkan Swasta Senilai Rp 544 Triliun*. Kompas.Id. <https://www.kompas.id/artikel/optimalikan-skema-pkbu-pembangunan-infrastruktur-berlanjut>
- Afrizal. (2017). *Metode Peneliam Kualitatif: Sebuah Upaya Mendukung Penggunaan Penelitian Kualitatif dalam Berbagai Disiplin Ilmu*.
- Amin, M. S. (2022). *Studi Kelayakan Usaha Lapak Besi Tua*. 1–55. <https://digilib.unila.ac.id/61368/>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Jumlah Perusahaan/Usaha Industri Menengah dan Besar Tahun 2023 Tercatat Sebanyak 420 Perusahaan*. Lampung.Bps.Go.Id. <https://lampung.bps.go.id/id>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2020). Strategic Management and Competitive Advantage. In *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*.
- Bruijl, G. H. T. (2018). The Relevance of Porter's Five Forces in Today's Innovative and Changing Business Environment. *SSRN Electronic Journal*, 4(1), 1–22. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3192207>
- Budi, J. (2022). *Memahami Persaingan Bisnis*. Sobatpajak.Com. <https://www.sobatpajak.com/article/62d7e1741f70cd04219529be/Memahami-Persaingan-Bisnis>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2022). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches Fifth Edition* (Vol. 16, Issue 1).
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2021). Organization Development and Change. In *Futuristic Trends in Management Volume 3 Book 9*. <https://doi.org/10.58532/v3bhma9p3ch7>
- David, F. R., & David, F. R. (2011). *Strategic Management Concepts: A Competitive Advantage Approach*. <https://books.google.com/books?id=ZYopygAACAAJ>
- Eddy TST. (2024). *Memahami Proses Pengolahan Besi Scrap: Dari Pemilahan hingga Pemanfaatan*. Dipagi.Com. <https://dipagi.com/memahami-proses-pengolahan-besi-scrap/>

- Elvira, V., & Werdiningsih, P. (2024). *Permintaan Baja Nasional Diprediksi Tumbuh 5,5%, Ini Upaya Krakatau Steel*. KONTAN.CO.ID. <https://industri.kontan.co.id/news/permintaan-baja-nasional-diprediksi-tumbuh-55-ini-upaya-krakatau-steel#:~:text=.ID> - JAKARTA., Permintaan baja nasional di tahun 2025 yang diperkirakan akan tumbuh, dalam pemenuhan kebutuhan industri baja.
- Eryogia, K. N., Utami, K. D. C., Sundari, D. A., Bintang, A. N., & Wibisana, W. D. (2024). Penerapan Porter Five Forces Dan Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategi PT Roves Global Food. *EBISMAN: EBisnis Manajemen*, 2(2), 105–118. <https://doi.org/10.59603/ebisman.v2i2.403>
- Fahmi, M. Y., & Suhardi, D. (2022). Penerapan Bambu Sebagai Pengganti Besi Wiremesh Pada Lantai Rumah. *Seminar Keinsinyuran Program Studi Program Profesi Insinyur*, 2(1), 2797–2798. <https://doi.org/10.22219/skpsppi.v3i1.4981>
- Fatyandri, A. N., Fiona, Fernando, R., Wijaya, R. C., Alexandro, W., & Agustian, Wi. (2023). Meningkatkan Keunggulan Kompetitif dengan Memilih Strategi Tingkat Bisnis yang Tepat. *Mirai Management*, 8(2), 230–236. <https://doi.org/10.56444/psgj.v4i1.816>
- Fiorenita, F., & Dwianika, A. (2021). Penerapan Five Porter Analysis pada Efektifitas Kelangsungan Usaha Pelaku UKM (Studi Kasus UD Rey Collection). *JSMA (Jurnal Sains Manajemen Dan Akuntansi)*, 13(1), 37–47. <https://doi.org/10.37151/jsma.v13i1.56>
- Grant, R. M. (2019). Contemporary Strategy Analysis. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng-8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2013). Strategic Managment: An intergrated approach. In *Paper Knowledge . Toward a Media History of Documents*.
- IISIA. (2024). *Kinerja Ekspor Impor Baja Q1 2024 Membaik – IISIA Apresiasi Dukungan Kebijakan Pemerintah*. Iisia.or.Id. <https://iisia.or.id/news/kinerja-ekspor-impor-baja-q1-2024-membaik-iisia-apresiasi-dukungan-kebijakan-pemerintah>
- Kanafi, R. I. S. (2024). *Pemprov Lampung menargetkan tangani perbaikan 290 jembatan di 2024*. Antaranews.Com. <https://www.antaranews.com/berita/4168803/pemprov-lampung-menargetkan-tangani-perbaikan-290-jembatan-di-2024>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2020). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). <http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1091/RED2017-Eng->

8ene.pdf?sequence=12&isAllowed=y%0Ahttp://dx.doi.org/10.1016/j.regsciurbeco.2008.06.005%0Ahttps://www.researchgate.net/publication/305320484_SISTEM_PEMBETUNGAN_TERPUSAT_STRATEGI_MELESTARI

- Kencana, M. R. B. (2024). *Kayu dan Bambu Bisa jadi Pengganti Besi dan Baja untuk Bangun Rumah, Ini Penjelasannya*. Liputan6.Com. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/5582591/kayu-dan-bambu-bisa-jadi-pengganti-besi-dan-baja-untuk-bangun-rumah-ini-penjelasannya?page=2>
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2017). *Blue Ocean srategy Reader*.
- Kotler, P., Kelller, L. K., & Chernev, A. (2022). *Marketing Management*. In *Pearson*.
- Listanto, E. V., Silaen, F. D. O., & Yasin, M. (2023). Analisis Struktur Kekuatan Persaingan Dan Klaster Industri. *Wawasan : Jurnal Ilmu Manajemen, Ekonomi Dan Kewirausahaan*, 1(3), 35–45. <https://doi.org/10.58192/wawasan.v1i3.872>
- Melfianora. (2019). Penulisan Karya Tulis Ilmiah dengan Studi Literatur. *Open Science Framework*, 1–3.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1984). *Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods*. Ca. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000168413>
- Nainggolan, S., Marpaung, I., Hutasoit, H., Zega, N., & Siallagan, H. (2019). Analisis Perilaku Biaya Terhadap Biaya Tetap. *Research In Accounting Journal*, 1(2), 247–253. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/raj%7C>
- Nurhalimah, Setiawan, A. R., & Haryadi, B. (2019). Praktik Akuntansi Manajemen Bisnis Besi Tua Berbasis Budaya Persaudaraan Madura. *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 10, No. 1, 1–21. <https://doi.org/10.18202/jamal.2019.04.10001>
- Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter’s Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(5), 24–34. <https://doi.org/10.1002/joe.22250>
- Pertiwi, D. A. A. (2020). Kekuatan Strategi Pemasaran dalam Persaingan Bisnis di BPRS Rajasa Lampung Tengah. *Repository Metro Univ*, 11–12.
- Peter, G. (2024). *Persaingan Bisnis: Definisi, Peluang, serta Tips Menghadapinya*. Toffeedev.Com. <https://toffeedev.com/blog/business-and-marketing/persaingan-bisnis-adalah/>
- Porter, M. E. (1980). Structural Determinants of the Intensity of Competition. In *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*.
- Prambudi, J., & Imantoro, J. (2021). Pengaruh Kualitas Produk Dan Harga Produk Terhadap Keputusan Pembelian Produk Pada Ukm Maleo Lampung Timur. *Jurnal Manajemen Diversivikasi*, 75(17), 399–405.
- Ragam Info. (2024). *2 Contoh Studi Literatur beserta Pengertiannya*. Kumparan.Com. <https://kumparan.com/ragam-info/2-contoh-studi-literatur->

beserta-pengertiannya-22agtH9s2Nx

- Rahardjo, M. (2017). *STUDI KASUS DALAM PENELITIAN KUALITATIF: KONSEP DAN PROSEDURNYA*. 11(1), 92–105.
- Ramdhan, M. (2021). *METODE PENELITIAN* (A. A. Effendy (ed.)). Citra Media Nusantara (SMN), 2021. https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=Ntw_EAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR1&dq=pengertian+metode+penelitian&ots=f3oH3NVu5x&sig=AgmlZYHGLK8-0ZzT0wpndKLy3-k&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Retnowati, T., & Fernando, D. (2020). Dampak Terhadap Konsumen Dari Persaingan Bisnis Tidak Sehat Para Pelaku Usaha Sepeda Motor. *Jurnal Hukum Bisnis*, 4(1), 289–311. <http://www.mediaindonesia.com/news/read/57119/honda-yamaha-diduga-kartel/2016-07-20>
- Rumkholikpah, T. S. (2022). Strategi adalah proses yang diputuskan oleh manajemen perusahaan dalam menetapkan rencana kegiatan yang mengacu pada masa yang akan datang dalam bentuk misi, penentuan kegiatan, kebijakan dan keputusan tertentu yang difokuskan pada tujuan perusahaan dalam. *Braz Dent J.*, 33(1), 1–12.
- Safitri, Y. (2023). *Mengenal Besi Scrap Atau Besi Tua*. Histeel.Co.Id. <https://histeel.co.id/mengenal-besi-scrap-atau-besi-tua/>
- Sanoto, H. (2021). Manajemen Perencanaan Strategis Sistem Informasi Menggunakan Metode Tozer (Studi Kasus: SMK Bina Nusantara Ungaran). *Scholaria: Jurnal Pendidikan Dan Kebudayaan*, 11(1), 72–79. <https://doi.org/10.24246/j.js.2021.v11.i1.p72-79>
- Sofia. (2023). *Industri Baja dan Ekonomi Sirkular: Menuju Produksi yang Lebih Hijau*. Smsperkasa.Com. <https://www.smsperkasa.com/blog/industri-baja-dan-ekonomi-sirkular-menuju-produksi-yang-lebih-hijau>
- sucofindo. (2022). *Apa saja jenis jenis besi scrap?* Sucofindo.Co.Id. <https://www.sucofindo.co.id/artikel-1/konstruksi/pejuang-bisnis-besi-scrap/>
- Supriyanto, A., Suharto, I., Rifani, A., & Pancasari K, V. (2023). Analysis of the Competition Structure of Scrap Iron Buying and Selling Businesses (A Case Study in Kuin Cerucuk, Banjarmasin). *International Journal of Innovative Research in Multidisciplinary Education*, 02(12), 660–665. <https://doi.org/10.58806/ijirme.2023.v2i12n05>
- Syafnidawaty. (2020). *Observasi*. Universitas Raharja. <https://raharja.ac.id/2020/11/10/observasi/>
- Thompson, A.A., Strickland, A.J., Peteraf, M.A., Gamble, J. E. (2016). *Crafting & Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, Concepts and Readings*.
- Unaradjan, D. D. (2019). *Metode Penelitian Kualitatif* (K. Sihotang (ed.)). Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya, 2019.

<https://scholar.google.co.id/citations?user=jhqbmSwAAAAJ&hl=en&oi=sra>

- Viani, A., Prabawani, B., & Dewi, R. S. (2022). Analisis Green Supply Chain Management dan Porter's Five Forces pada Industri Pertanian Kopi (Studi Kasus UMKM Two Heart Kopi Posong). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 11(2), 298–300. <https://doi.org/10.14710/jiab.2022.34711>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2001). *Strategic Management and Business Policy* (Vol. 35, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/03090560110382101>
- Wijaya, R., Yusuf, I., Pendidikan Indonesia, U., & Author, C. (2023). Strategic Analysis Of Tasco Minimart In Tasikmalaya City By Porter Five Forces Analisis Strategi Pada Tasco Minimart Di Kota Tasikmalaya Dengan Porter Five Forces. *Management Studies and Entrepreneurship Journal*, 4(6), 9142–9149. <http://journal.yrpiiku.com/index.php/msej>