



Analisis Strategi Bersaing Toko Audy Pakan Store Kecamatan Sesean Kelurahan Palawa' Desa To'karau Berbasis Porter's Five Forces

Claudya Maudy^{1*}, Isak Pasulu², Mey Enggane Limbongan³

^{1,2,3}Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Indonesia Toraja

*Penulis Korespondensi: isakpasulu24@gmail.com

Abstract. *This study aims to analyze the five competitive forces of the livestock feed industry at the rural level and formulate adaptive competitive strategies for Audy Pakan Store in To'Karau Village, North Toraja Regency. Utilizing Porter's Five Forces analytical framework, this research evaluates five core dimensions: rivalry among existing competitors, threat of new entrants, threat of substitute products, bargaining power of suppliers, and bargaining power of buyers. A qualitative descriptive case study approach was adopted, gathering empirical data through in-depth interviews with five key informants (store owner, employee, two regular customers, and main supplier), non-participatory observation, and documentation. Data analysis was interactively conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing. The findings demonstrate that rivalry among existing competitors and the bargaining power of buyers are at a high level, driven by price sensitivity, product homogeneity, and information transparency in the local market. The threat of substitute products and the bargaining power of suppliers are moderately high due to feed price fluctuations and reliance on specific supplier channels. Conversely, the threat of new entrants remains at a moderate level, constrained by customer loyalty and established personal relationships. Audy Pakan Store is recommended to implement a hybrid competitive strategy focusing on service quality differentiation, flexible customer relationship management, and product portfolio diversification.*

Keywords: *Competitive Advantage; Competitive Strategy; Livestock Feed; Porter's Five Forces; Rural Retail.*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kelima kekuatan persaingan industri pakan ternak di tingkat pedesaan serta merumuskan strategi bersaing yang adaptif bagi Toko Audy Pakan Store di Desa To'Karau, Kabupaten Toraja Utara. Menggunakan kerangka analisis Porter's Five Forces, penelitian ini mengkaji lima dimensi utama: persaingan antar pesaing eksisting, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar pemasok, dan kekuatan tawar pembeli. Pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi kasus diterapkan dengan mengumpulkan data empiris melalui wawancara mendalam terhadap lima informan kunci (pemilik toko, karyawan, dua pelanggan tetap, dan pemasok utama), observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi. Analisis data dilakukan secara interaktif meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persaingan antar pesaing eksisting dan kekuatan tawar pembeli berada pada tingkat tinggi dipicu oleh sensitivitas harga konsumen, kehomogenan produk, dan transparansi informasi di pasar lokal. Ancaman produk substitusi dan kekuatan tawar pemasok tergolong cukup tinggi dikarenakan fluktuasi harga pakan pabrikan serta ketergantungan pada rantai distributor tertentu. Sebaliknya, ancaman pendatang baru berada pada tingkat sedang karena terhalang oleh tingginya loyalitas dan hubungan sosial pelanggan eksisting. Toko Audy Pakan Store disarankan menerapkan strategi keunggulan bersaing hibrida melalui diferensiasi kualitas pelayanan berbasis pendekatan personal, pengelolaan hubungan fleksibel dengan peternak, serta diversifikasi variasi produk pakan.

Kata Kunci: Keunggulan Kompetitif; Pakan Ternak; *Porter's Five Forces*; Ritel Pedesaan; Strategi Bersaing.

1. LATAR BELAKANG

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) pada sektor distribusi pakan ternak memegang peranan yang sangat strategis dalam mendukung keberlanjutan dan pertumbuhan ekonomi sektor peternakan di wilayah pedesaan (Hamdi et al., 2026). Di daerah pedesaan seperti Kabupaten Toraja Utara, sektor peternakan khususnya peternakan babi dan ayam bukan hanya sekadar kegiatan ekonomi subsisten, melainkan bagian integral dari kehidupan sosial, budaya, dan adat istiadat masyarakat lokal (Aksa et al., 2023). Kebutuhan pakan ternak yang tinggi secara berkelanjutan menjadikan ketersediaan pakan pabrikan berkualitas sebagai modal

utama bagi para peternak. Toko Audy Pakan Store yang berlokasi di Desa To'Karau, Kelurahan Palawa', Kecamatan Sesean, hadir sebagai salah satu unit usaha mikro ritel yang melayani pasokan pakan ternak bagi masyarakat lokal dan sekitarnya.

Meskipun memiliki ceruk pasar yang jelas, Toko Audy Pakan Store dihadapkan pada dinamisnya lanskap persaingan bisnis yang semakin ketat dalam beberapa tahun terakhir. Keberadaan ritel pakan ternak di lingkungan pedesaan kini menghadapi tekanan kompetitif yang multidimensional. Fenomena di lapangan menunjukkan munculnya beberapa toko pakan ternak baru di wilayah Kecamatan Sesean, tingginya kecenderungan konsumen dalam membandingkan harga sebelum membeli, serta tingginya fluktuasi harga pasokan dari distributor utama (Jaya & Yuliarmi, 2019). Kondisi ini menciptakan tantangan strategis bagi pengelola toko dalam menjaga keberlanjutan margin usaha dan mempertahankan pangsa pasar pelanggan tetap.

Untuk memahami dan memetakan struktur persaingan secara komprehensif, kerangka kerja *Porter's Five Forces* menyediakan metodologi analitis yang sangat efektif dan teruji (Porter, 1989; Porter, 2008). Menurut Porter (1980), intensitas persaingan dan profitabilitas potensial suatu industri ditentukan oleh interaksi lima kekuatan kompetitif pokok: (1) persaingan antar pesaing eksisting (*rivalry among existing competitors*), (2) ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*), (3) ancaman produk substitusi (*threat of substitute products*), (4) kekuatan tawar-menawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), dan (5) kekuatan tawar-menawar pembeli (*bargaining power of buyers*). Penerapan model analisis ini memungkinkan pemilik usaha mikro untuk mengidentifikasi ancaman dominan, memanfaatkan peluang eksternal, serta merumuskan strategi posisi (*positioning strategy*) yang presisi di tengah dinamika pasar (Loredana, 2024; Chand, 2023).

Secara empiris, pakan ternak menyerap komponen biaya operasional terbesar bagi peternak lokal, yakni berkisar antara 60% hingga 70% dari total biaya pemeliharaan. Hal ini menjadikan peternak sangat sensitif terhadap perubahan harga pakan (Aksa et al., 2023). Ketika harga pakan pabrikan mengalami kenaikan akibat dorongan inflasi harga bahan baku global, peternak cenderung mencari alternatif pakan yang lebih murah atau beralih ke pakan campuran tradisional seperti dedak dan jagung. Di sisi lain, pedagang ritel pedesaan seperti Toko Audy Pakan Store berada pada posisi dilematis karena terbatasnya akses ke pemasok primer dan ketidakmampuan mendikte harga grosir (Rahma & Pradhanawati, 2018; Hizbulhadi et al., 2024).

Meskipun literatur mengenai analisis *Five Forces* telah berkembang pesat pada sektor industri manufaktur dan ritel skala besar di perkotaan (Pangarkar & Prabhudesai, 2024; Dimintcova, 2022), studi empiris yang secara spesifik meneliti strategi bersaing UMKM ritel pakan ternak di wilayah pedesaan berbasis karakteristik sosio-kultural Toraja masih sangat terbatas (*research gap*). Karakteristik transaksi di pedesaan Toraja tidak hanya didasari oleh motif rasionalitas ekonomi, tetapi juga dipengaruhi oleh jalinan hubungan kekerabatan, kepercayaan lokal, dan fleksibilitas sosial. Oleh sebab itu, riset ini memiliki urgensi akademis dan praktis untuk mengungkap bagaimana kelima kekuatan Porter beroperasi dalam ekosistem bisnis pedesaan yang unik tersebut.

Berdasarkan uraian permasalahan di atas, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis kelima kekuatan persaingan Porter yang memengaruhi operasional Toko Audy Pakan Store di Desa To'Karau, dan (2) merumuskan formulasi strategi bersaing yang tepat dan adaptif berbasis kondisi kompetitif lingkungan toko. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoretis berupa pengayaan literatur manajemen strategi bagi usaha mikro di pedesaan serta memberikan panduan praktis bagi pelaku UMKM sejenis dalam meningkatkan daya saing usaha secara berkelanjutan.

2. KAJIAN TEORITIS

Landasan Konseptual Strategi Bersaing

Strategi bersaing merupakan serangkaian tindakan terintegrasi yang dirancang oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) di pasar (Porter, 1989; Dewey, 2021). Farida (2022) menegaskan bahwa bagi usaha kecil dan menengah, efektivitas strategi bersaing ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam merespons dinamika pasar melalui inovasi pelayanan, efisiensi operasional, dan pemahaman mendalam terhadap kebutuhan konsumen. Rubio-Andrés (2024) menambahkan bahwa UMKM yang menerapkan strategi posisi secara konsisten mampu mempertahankan performa pasar meskipun berada dalam lingkungan persaingan yang tidak pasti.

Dalam kerangka klasik Porter (2008), keunggulan bersaing dapat dicapai melalui tiga strategi generik: keunggulan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*). Strategi keunggulan biaya menekankan pada efisiensi operasional tinggi agar dapat menawarkan harga terendah di pasar. Strategi diferensiasi menitikberatkan pada penciptaan keunikan produk atau layanan yang bernilai tinggi bagi konsumen. Sementara strategi fokus

memusatkan seluruh sumber daya organisasi untuk melayani segmen pasar terbatas atau wilayah geografis tertentu secara optimal (Christanti, 2022; Chand, 2023).

Kerangka Kerja Porter's Five Forces

Model *Porter's Five Forces* merupakan instrumen diagnostik strategis yang digunakan untuk mengukur intensitas persaingan dan potensi keuntungan jangka panjang dalam suatu industri (Porter, 1989; Arshed & Pancholi, 2016). Kelima kekuatan kompetitif tersebut didefinisikan sebagai berikut:

Persaingan Antar Pesaing Eksisting (Rivalry Among Existing Competitors)

Mengukur derajat persaingan langsung antar perusahaan sejenis yang beroperasi dalam pasar yang sama. Intensitas persaingan meningkat jika jumlah pesaing banyak, pertumbuhan industri lambat, dan produk yang ditawarkan bersifat homogen (Pangarkar & Prabhudesai, 2024).

Ancaman Pendatang Baru (Threat of New Entrants)

Menganalisis potensi masuknya kompetitor baru yang dapat menggerus pangsa pasar. Besarnya ancaman ini ditentukan oleh tingginya hambatan masuk (*barriers to entry*) seperti kebutuhan modal awal, skala ekonomi, dan loyalitas merek (Dimintcova, 2022).

Ancaman Produk Substitusi (Threat of Substitutes)

Menilai keberadaan produk alternatif yang mampu memenuhi fungsi serupa bagi konsumen dengan tingkat harga atau performa yang lebih menarik (Porter, 2008).

Kekuatan Tawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers)

Menunjukkan kemampuan penyedia input/bahan baku dalam mendikte harga jual, menurunkan kualitas barang, atau membatasi kuota pasokan (Loredana, 2024).

Kekuatan Tawar Pembeli (Bargaining Power of Buyers)

Mengukur kapasitas konsumen dalam menekan harga jual, menuntut perbaikan kualitas pelayanan, atau menunda keputusan pembelian (Chand, 2023).

Kajian Penelitian Empiris Terdahulu

Sejumlah studi empiris terdahulu menunjukkan variasi dinamika lima kekuatan Porter pada berbagai sektor industri. Chand (2023) dalam penelitiannya pada industri ritel supermarket di Fiji menemukan bahwa persaingan antar pesaing eksisting dan kekuatan tawar pembeli tergolong sangat tinggi akibat homogenitas produk dan kemudahan akses informasi harga, sementara kekuatan pemasok relatif rendah. Dimintcova (2022) pada industri pendidikan tinggi menunjukkan bahwa kekuatan pembeli sangat dominan ketika jumlah penyedia layanan melimpah di tengah pertumbuhan pasar yang lambat.

Pangarkar dan Prabhudesai (2024) meneliti industri otomotif dan menegaskan bahwa analisis agregat Five Forces pada level industri dapat menyesatkan jika tidak membedakan segmen pasar spesifik. Dalam konteks UMKM ritel dan konstruksi di Indonesia, Christanti (2022) serta Rahma dan Pradhanawati (2018) menyimpulkan bahwa kombinasi strategi diferensiasi layanan dan penguatan hubungan emosional dengan pelanggan menjadi kunci utama untuk meredam tingginya kekuatan tawar pembeli dan persaingan eksisting.

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian studi kasus (*case study*) deskriptif (Creswell, 2014). Pendekatan kualitatif dipilih karena bertujuan untuk memahami fenomena sosial-bisnis secara holistik, mendalam, dan wajar (*naturalistic setting*) tanpa manipulasi eksperimental (Moleong, 2007). Desain studi kasus tunggal digunakan karena fokus analisis tertuju secara intensif pada Toko Audy Pakan Store sebagai entitas usaha tunggal di Desa To'Karau, sehingga memungkinkan investigasi mendalam terhadap kelima kekuatan Porter dan formulasi strateginya (Yin, 2018). Penelitian ini dilaksanakan di Toko Audy Pakan Store yang beralamat di Desa To'Karau, Kelurahan Palawa', Kecamatan Sesean, Kabupaten Toraja Utara, Provinsi Sulawesi Selatan. Pemilihan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) mengingat toko ini merupakan ritel pakan ternak utama yang melayani peternak di wilayah Sesean. Pengumpulan data lapangan dilaksanakan selama periode 16 minggu, terhitung mulai bulan Februari hingga Mei 2026.

Informan penelitian ditentukan menggunakan teknik *purposive sampling*, yaitu pemilihan subjek penelitian berdasarkan kriteria relevansi, kapasitas informasi, dan keterlibatan langsung dalam objek kajian (Sugiyono, 2017; Spradley, 2016). Informan penelitian berjumlah 5 (lima) orang yang dipilih berdasarkan keterlibatan dan pengetahuan mereka terhadap aktivitas bisnis Toko Audy Pakan Store. Informan utama adalah pemilik Toko Audy Pakan Store, yaitu Ibu Yuyun (42 tahun), yang menguasai arah kebijakan bisnis, keputusan harga, serta hubungan dengan pemasok. Informan pendukung adalah Sdr. Dil (18 tahun) selaku karyawan toko yang menangani operasional harian, transaksi penjualan, dan interaksi langsung dengan konsumen. Selain itu, penelitian melibatkan dua pelanggan tetap, yaitu Sdr. Loan (27 tahun), seorang peternak ayam dan babi yang rutin melakukan pembelian pakan sebanyak 2–3 kali dalam sebulan, serta Nenek Wino (65 tahun), seorang peternak lokal yang aktif menggunakan pakan ternak untuk kebutuhan sehari-hari. Informan terakhir adalah Sdr. Toko Pelangi (42 tahun) yang merupakan pemasok utama sekaligus mitra distributor pakan ternak bagi Toko Audy.

Pengumpulan data penelitian mengombinasikan tiga teknik utama dalam pendekatan kualitatif, yaitu wawancara mendalam, observasi non-partisipatif, dan studi dokumentasi (Yin, 2018; Sugiyono, 2017). Wawancara mendalam (*in-depth interview*) dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman wawancara (*interview guide*) yang dikembangkan berdasarkan indikator *Five Forces Porter*. Wawancara direkam atas persetujuan informan melalui informed consent dengan durasi 30–60 menit pada setiap sesi. Observasi non-partisipatif dilakukan melalui pengamatan langsung di lokasi toko untuk mengamati aktivitas jual beli, ketersediaan persediaan barang, proses penawaran harga, serta interaksi pelayanan dengan pelanggan. Hasil pengamatan kemudian dicatat dalam catatan lapangan (*field notes*). Selanjutnya, studi dokumentasi dilakukan dengan mengumpulkan berbagai dokumen tertulis dan bukti fisik yang relevan, seperti catatan harga jual, daftar persediaan pakan, foto kegiatan operasional toko, serta dokumen perizinan atau rekomendasi penelitian.

Teknik analisis data dalam penelitian ini mengadopsi model interaktif Miles, Huberman, dan Saldana (2014) yang terdiri atas tiga tahapan yang berlangsung secara siklis dan berkelanjutan. Pertama, reduksi data (*data reduction*), yaitu proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, dan mengabstraksi data yang diperoleh dari transkrip wawancara serta catatan lapangan ke dalam kategorisasi berdasarkan lima kekuatan Porter. Data yang dianggap tidak relevan dengan fokus penelitian disisihkan. Kedua, penyajian data (*data display*), yaitu menyusun data yang telah direduksi dalam bentuk teks naratif deskriptif, matriks komparasi, dan tabel temuan empiris sehingga memudahkan peneliti dalam memahami serta menginterpretasikan hubungan antarvariabel. Ketiga, penarikan kesimpulan dan verifikasi (*conclusion drawing and verification*), yaitu merumuskan kesimpulan berdasarkan pola dan temuan empiris yang diperoleh, kemudian melakukan verifikasi secara berulang melalui perbandingan kembali antara data hasil wawancara dan observasi untuk memastikan konsistensi temuan penelitian.

Keabsahan data diuji menggunakan *Triangulasi Sumber* (membandingkan persepsi pemilik, karyawan, pelanggan, dan pemasok) serta *Triangulasi Teknik* (membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi) (Denzin & Lincoln, 2018).

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Objek Penelitian dan Karakteristik Informan

Toko Audy Pakan Store merupakan usaha ritel mikro yang berdiri sejak pertengahan tahun 2025 di Desa To'Karau, Kecamatan Sesean, Kabupaten Toraja Utara. Usaha ini memfokuskan kegiatan bisnisnya pada penyediaan pakan ternak konsentrat (pakan babi, pakan

ayam, pakan ikan), dedak halus, jagung giling, vitamin, serta perlengkapan peternakan pendukung lainnya. Kehadiran toko ini menjadi modal vital bagi komunitas peternak lokal dalam menjaga kontinuitas pasokan pakan ternak harian. Profil ringkas kelima informan penelitian disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Karakteristik Informan Penelitian

No	Kode Informan	Peran / Jabatan	Usia	Lama Keterlibatan	Keterangan / Fungsi Data
1	Ibu Yuyun	Pemilik Toko Audy	42 Tahun	± 8 Bulan	Informan Utama: Pengambil keputusan strategis, kebijakan harga, & hubungan pemasok.
2	Dil	Karyawan Toko	18 Tahun	± 7 Bulan	Informan Pendukung: Pelaksana operasional toko & pelayanan konsumen harian.
3	Loan	Pelanggan Tetap 1	27 Tahun	± 6 Bulan	Informan Pendukung: Peternak aktif (pakan ayam & babi), penilai harga & layanan.
4	Nenek Wino	Pelanggan Tetap 2	65 Tahun	± 5 Bulan	Informan Pendukung: Peternak lokal rumahan, penilai ketersediaan produk & lokasi.
5	Toko Pelangi	Pemasok Utama	42 Tahun	± 8 Bulan	Informan Pendukung: Distributor pakan, penyedia pasokan & penentu harga grosir.

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2026

Penyajian Data Empiris Berdasarkan *Porter's Five Forces*

Persaingan Antar Pesaing Eksisting (Rivalry Among Existing Competitors)

Berdasarkan wawancara mendalam dengan pemilik Toko Audy Pakan Store, persaingan bisnis pakan ternak di Kecamatan Sesean menunjukkan kenaikan intensitas yang signifikan. Banyaknya toko pakan ternak di sekitar wilayah operasional yang menawarkan varian pakan seragam menyebabkan konsumen memiliki rentang pilihan yang luas. Ibu Yuyun menguraikan:

"Sekarang sudah ada beberapa toko pakan yang menjual barang yang sama. Pelanggan juga sering membandingkan harga sebelum membeli sehingga kami harus menjaga pelayanan dan stok barang agar pelanggan tetap bertahan." (Hasil Wawancara, 04 Mei 2026).

Informasi dari karyawan toko (Sdr. Dil) menguatkan bahwa sensitivitas harga konsumen sangat memengaruhi keputusan transaksi. Ketika lonjakan harga terjadi pada satu varian pakan, pelanggan tak ragu menanyakan estimasi harga ke toko lain. Kendati demikian, sebagian pelanggan tetap bertahan karena kelengkapan stok pakan dan keramahan pelayanan. Dari sudut pandang konsumen, Sdr. Loan menyampaikan:

"Saya biasa membeli di Audy karena dekat dan barangnya lengkap. Kalau selisih harga tidak terlalu jauh, saya tetap belanja di sini." (Hasil Wawancara, 08 Mei 2026).

Ancaman Pendatang Baru (Threat of New Entrants)

Kemudahan teknis dalam mendirikan ritel pakan ternak menjadikan ancaman pendatang baru berada pada tingkat sedang. Secara garis besar, bisnis pakan tidak memerlukan lisensi khusus yang rumit maupun penguasaan teknologi tinggi. Namun demikian, pendatang baru dihadapkan pada hambatan (*barrier to entry*) dalam bentuk penanaman kepercayaan (*trust*) dan penguasaan basis pelanggan loyal. Pemilik toko menuturkan:

"Kalau ada modal dan pemasok sebenarnya cukup mudah membuka toko pakan. Tetapi yang sulit itu mendapatkan pelanggan tetap dan menjaga kepercayaan mereka dalam jangka panjang." (Hasil Wawancara, 10 Mei 2026).

Hal ini terkonfirmasi oleh respon Nenek Wino yang enggan berpindah ke toko baru karena keterikatan emosional dan jaminan kualitas pakan yang telah terbukti pada Toko Audy Pakan Store.

Ancaman Produk Substitusi (Threat of Substitute Products)

Ancaman produk pengganti atau pakan alternatif tergolong cukup tinggi, khususnya pada periode terjadinya kenaikan harga pakan konsentrat pabrikan. Peternak lokal memiliki fleksibilitas untuk memanfaatkan bahan pakan alternatif seperti dedak halus, tepung jagung, sisa hasil pertanian, atau pakan campuran racikan sendiri. Sdr. Dil (Karyawan) menjelaskan bahwa saat pakan konsentrat mahal, penjualan pakan murni menurun karena peternak membeli pakan dalam volume lebih sedikit lalu mencampurnya dengan dedak. Sdr. Loan menambahkan:

"Kalau harga pakan naik, saya kadang mencampurnya dengan dedak supaya lebih hemat. Tetapi untuk hasil ternak, pakan pabrikan memang lebih bagus." (Hasil Wawancara, 08 Mei 2026).

Kekuatan Tawar Pemasok (Bargaining Power of Suppliers)

Kekuatan tawar pemasok berada pada level cukup tinggi. Toko Audy Pakan Store sangat bergantung pada beberapa distributor pakan besar (seperti Toko Pelangi) untuk menjamin keberlanjutan stok pakan pabrikan. Perubahan harga jual dari tingkat pabrik atau distributor secara otomatis menggeser margin keuntungan toko karena posisi toko sebagai *price taker*. Pemasok (Toko Pelangi) menguraikan:

"Harga produk bisa berubah tergantung kondisi pasar dan biaya distribusi. Karena itu toko juga harus menyesuaikan harga jual kepada pelanggan." (Hasil Wawancara, 20 Mei 2026).

Keterlambatan jadwal pengiriman barang dari pemasok juga berdampak langsung pada terjadinya kekosongan stok (*out of stock*) di tingkat ritel, yang berisiko mengalihkan pelanggan ke pesaing.

Kekuatan Tawar Pembeli (*Bargaining Power of Buyers*)

Kekuatan tawar pembeli tergolong tinggi. Peternak sebagai pembeli memiliki transparansi informasi yang memadai mengenai perkembangan harga pakan di Kecamatan Sesean. Karena pakan ternak menyerap porsi anggaran terbesar dalam pemeliharaan ternak, pembeli sangat sensitif terhadap diferensiasi harga. Pemilik toko memaparkan:

"Pelanggan sekarang sudah mudah membandingkan harga antar toko. Kalau selisih harga cukup jauh, biasanya mereka akan memilih tempat yang lebih murah." (Hasil Wawancara, 15 Mei 2026).

Untuk menyeimbangkan kekuatan pembeli yang tinggi ini, Toko Audy memberikan fleksibilitas potongan harga khusus (*volume discount*) bagi peternak yang membeli dalam kuantitas besar serta mempertahankan kualitas hubungan personal yang ramah

.Tabel 2. Pemetaan Lima Kekuatan Persaingan Porter pada Toko Audy Pakan Store

Dimensi Forces	Five	Tingkat Tekanan	Faktor Pemicu Empiris	Dampak Terhadap Toko Audy
Persaingan Pesaing Eksisting		Tinggi	Banyaknya toko pakan di Sesean, kesamaan merek produk, dan sensitivitas harga konsumen.	Penurunan margin keuntungan dan ancaman peralihan pelanggan ke toko pesaing.
Ancaman Pendatang Baru		Sedang	Modal awal terjangkau dan ketersediaan pasokan agen, namun diimbangi hambatan loyalitas pelanggan.	Munculnya alternatif pilihan pembeli baru, namun efeknya terendam oleh basis pelanggan tetap.
Ancaman Produk Substitusi		Cukup Tinggi	Keberadaan pakan campuran (dedak, jagung, sisa dapur) saat harga pakan pabrikan melonjak.	Penurunan volume penjualan pakan konsentrat murni pada periode kenaikan harga.
Kekuatan Tawar Pemasok		Cukup Tinggi	Keterbatasan jumlah distributor utama dan fluktuasi harga bahan baku skala nasional.	Ketergantungan pada margin yang ditetapkan distributor dan risiko kekosongan persediaan.
Kekuatan Tawar Pembeli		Tinggi	Informasi harga yang transparan, homogenitas produk, dan porsi biaya pakan yang dominan.	Pembeli memiliki posisi tawar kuat dalam meminta diskon dan membandingkan penjual.

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2026

Pembahasan dan Implikasi Strategis

Hasil analisis lima kekuatan persaingan Porter mengindikasikan bahwa Toko Audy Pakan Store beroperasi dalam struktur pasar yang sangat dinamis dengan dua tekanan kompetitif utama, yakni Tingginya Persaingan Pesaing Eksisting dan Tingginya Kekuatan Tawar Pembeli. Kondisi ini selaras dengan studi Chand (2023) dan Pangarkar & Prabhudesai (2024) yang menyatakan bahwa pada bisnis ritel komoditas homogen, kombinasi antara banyaknya pesaing dan sensitivitas harga konsumen menciptakan dorongan persaingan harga yang ketat (*price rivalry*).

Untuk meredam persaingan eksisting yang tinggi, Toko Audy Pakan Store tidak dapat semata-mata mengandalkan strategi perang harga (*price war*), karena kapasitas finansial usaha mikro yang terbatas berisiko tergerus oleh penyusutan margin. Sebaliknya, toko perlu

mengadopsi Strategi Keunggulan Bersaing Hibrida (*Focus-Differentiation*) (Porter, 2008; Rahma & Pradhanawati, 2018). Strategi diferensiasi yang tepat bagi Toko Audy bukanlah diferensiasi produk fisik (karena pakan pabrikan bersumber dari produsen merek yang sama), melainkan Diferensiasi Pelayanan (*Service Differentiation*) dan penguatan ikatan emosional sosial (*social capital*).

Tabel 3. Matriks Matriks Persaingan Toko Audy dengan Pesaing Utama

Aspek Persaingan	Toko Audy Pakan Store	Pesaing Utama di Sesean	Implikasi Strategis
Kelengkapan Produk	Menyediakan pakan babi, ayam, ikan, dedak, & vitamin secara konsisten.	Menjual varian pakan sejenis dengan merek pabrikan homogen.	Mempertahankan keberadaan stok produk pendukung (vitamin & perlengkapan) sebagai nilai tambah.
Penerapan Harga	Kompetitif, fleksibel untuk pemesanan grosir peternak tetap.	Menawarkan harga ketat dengan pemotongan margin agresif.	Menghindari perang harga langsung; memberikan poin diskon kuantitas bagi pembeli loyal.
Keandalan Stok	Menjaga kontinuitas pemesanan harian ke distributor utama.	Sering mengalami kekosongan stok pada varian pakan tertentu.	Menjadikan keterjaminan stok (<i>stock reliability</i>) sebagai keunggulan diferensiasi utama.
Hubungan Pelanggan	Pendekatan kekeluargaan, komunikatif, dan ramah.	Transaksi berfokus komersial standar tanpa pendekatan emosional.	Mengoptimalkan reputasi pelayanan sosial untuk mengunci loyalitas pelanggan pedesaan.

Sumber: Data diolah oleh penulis, 2026

Dalam memitigasi Ancaman Produk Substitusi, Toko Audy Pakan Store perlu menyediakan variasi grade pakan pabrikan dari berbagai tingkatan harga (*product tiering*). Ketika pakan kelas premium mengalami kenaikan harga, toko tetap dapat menyediakan alternatif pakan pabrikan kelas menengah yang berkualitas tanpa membuat konsumen beralih total ke pakan dedak murni. Hal ini memperkuat temuan Christanti (2022) bahwa diversifikasi varian pakan terbukti ampuh mempertahankan *share of wallet* pembeli.

Sementara itu, untuk menetralsisir Kekuatan Tawar Pemasok, Toko Audy disarankan untuk memperluas jaringan hubungan dengan beberapa distributor sekunder (*multi-sourcing*) di tingkat kabupaten. Dengan tidak menggantungkan 100% pasokan pakan pada satu distributor, toko memiliki bargaining posisi yang lebih baik dalam memperoleh jangka waktu pembayaran yang lebih longgar atau potongan kuota harga grosir (Hizbulhadi et al., 2024).

5. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan berbasis kerangka kerja *Porter's Five Forces*, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut: Lingkungan persaingan bisnis yang dihadapi Toko Audy Pakan Store di Desa To'Karau dipengaruhi secara kuat oleh kelima kekuatan persaingan Porter dengan intensitas berbeda. Persaingan antar pesaing eksisting dan kekuatan

tawar pembeli berada pada tingkat tinggi dikarenakan banyaknya ritel sejenis, kehomogenan produk, serta sensitivitas harga peternak lokal. Ancaman produk substitusi dan kekuatan tawar pemasok tergolong cukup tinggi yang dipengaruhi oleh fluktuasi harga pakan pabrikan dan ketergantungan pasokan pada distributor utama. Sementara ancaman pendatang baru berada pada tingkat sedang yang terhambat oleh kuatnya ikatan loyalitas pelanggan eksisting.

Formulasi strategi bersaing yang tepat bagi Toko Audy Pakan Store dalam mempertahankan daya saing usaha adalah penerapan Strategi Hibrida Fokus-Diferensiasi Pelayanan. Strategi ini menitikberatkan pada peningkatan kualitas hubungan sosial dengan pelanggan, jaminan keandalan ketersediaan stok pakan (*stock availability*), penawaran paket diskon kuantitas bagi peternak loyal, serta diversifikasi opsi varian pakan untuk meredam potensi peralihan ke pakan substitusi.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yang perlu diperhatikan: (1) fokus kajian hanya terbatas pada satu entitas toko ritel (Toko Audy Pakan Store) sehingga temuan kualitatif ini bersifat kontekstual dan tidak untuk digeneralisasi secara statistik pada seluruh ritel pakan; (2) keterbatasan cakupan sampel informan yang terbatas pada 5 orang; serta (3) analisis belum mengombinasikan instrumen pengukuran finansial kuantitatif secara terperinci.

DAFTAR REFERENSI

- Aksa, A., Lake, A., Rado, Y., Bani, M., & Lika, A. (2023). Analisis Strategi Pemasaran Ritel Modern dan Tradisional dalam Menjaga Keberlanjutan Usaha. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 9(2), 145–158.
- Arshed, N., & Pancholi, J. (2016). *Porter's Five Forces and Generic Strategies*. London: Goodfellow Publishers.
- Chand, S. (2023). Relevance of Porter's Five Forces: A case study of RB Patel in Fiji. *Open Journal of Business and Management*, 11(5), 2135–2143. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.115117>
- Christanti, R. (2022). Analisis Strategi Bersaing Berdasarkan Porter's Five Forces pada Industri Penyedia Jasa Konstruksi. *Jurnal Manajemen Strategis*, 6(1), 45–58.
- Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Dewey, R. (2021). Strategic Management and Competitive Advantage in Small Businesses. *Journal of Small Business Strategy*, 31(3), 88–99.
- Dimitkova, A. (2022). The Application of Porter's Five Forces Model on Organization Performance: A Case of Universities in Republic of Macedonia. *Journal of Economics*, 7(2), 78–86. <https://doi.org/10.46763/joe227.2078d>

- Farida, I. (2022). Business Strategy and Competitive Advantage: A Study on Micro, Small and Medium Enterprises. *International Journal of Economics and Business Administration*, 10(1), 112–125.
- Hamdi, M., Syah, T., & Sumampouw, O. (2026). Competitive Pressure and MSME Performance in Rural Distribution Channels. *Journal of Distribution and Logistics*, 14(1), 34–48.
- Hizbulhadi, A., Ningsih, R., & Pratiwi, Y. (2024). Analisis Lingkungan Industri dan Strategi Keunggulan Bersaing pada Bisnis Ritel Pedesaan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 12(1), 67–79.
- Jaya, I. M., & Yuliarmi, N. N. (2019). Analisis Daya Saing dan Strategi Pengembangan Usaha Kecil Menengah. *E-Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Universitas Udayana*, 8(4), 380–405.
- Loredana, E. M. (2024). Porter'S 5 Competitive Forces in Modern Business Environment. *Annals-Economy Series*, 4, 142–146.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3rd ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- 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>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. *Readings in Strategic Management*, 133–143. https://doi.org/10.1007/978-1-349-20317-8_10
- Porter, M. E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25–40.
- Rahma, N., & Pradhanawati, A. (2018). Analisis Strategi Bersaing Berdasarkan Porter's Five Forces dan SWOT pada UKM. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 7(3), 210–222.
- Rubio-Andrés, M. (2024). Competitive Strategy and Market Performance in Small Enterprises. *Journal of Business Research*, 172, 114–128.
- Spradley, J. P. (2016). *Metode Etnografi* (Terjemahan). Yogyakarta: Tiara Wacana.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.