



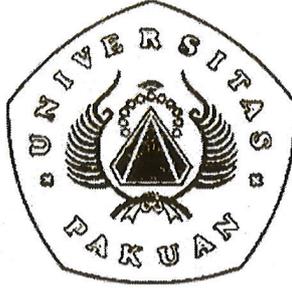
**COMPARATIVE STUDY: STRATEGI BERSAING INDUSTRI
BAKSO DI KECAMATAN PURABAYA
KABUPATEN SUKABUMI**

SKRIPSI

Dibuat Oleh:
Fitri Oktaviani
021119220

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

JUNI 2023



**COMPARATIVE STUDY: STRATEGI BERSAING INDUSTRI
BAKSO DI KECAMATAN PURABAYA
KABUPATEN SUKABUMI**

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan
Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, AK., M.M. CA.)



Ketua Program Studi
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA.)

**COMPARATIVE STUDY: STRATEGI BERSAING INDUSTRI
BAKSO DI KECAMATAN PURABAYA
KABUPATEN SUKABUMI**

SKRIPSI

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari/tanggal: Kamis, 22 Juni 2023

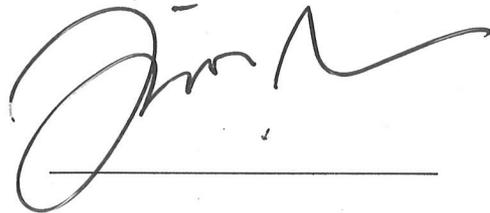
Fitri Oktaviani
0211 19 220

Disetujui,

Dosen Penguji
(Dra. Hj. Sri Hartini., M.M.)



Ketua Komisi Pembimbing
(Fredri Andria, S.Tp., M.M.)



Anggota Komisi Pembimbing
(Salmah, S.E., M.M.)



Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Fitri Oktaviani

NPM : 0211 19 220

Judul Skripsi : *Comparative Study: Strategi Bersaing Industri Bakso di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi*

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 26 Juni 2023



Fitri Oktaviani
0211 19 220

**© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun
2023**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan Pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tujuan suatu masalah dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Binis Universitas Pakuan.

ABSTRAK

FITRI OKTAVIANI. 021119220. *Comparative Study: Strategi Bersaing Industri Bakso di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi*. Di bawah bimbingan: FREDI ANDRIA dan SALMAH. 2023.

Pertumbuhan ekonomi pada industri makanan, tentunya membuat persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Pertumbuhan usaha dibidang pengolahan bakso khususnya di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi semakin bertambah, seperti munculnya perusahaan baru dibidang yang sama. Bertambahnya perusahaan pengolahan bakso pada saat ini tentu dilatarbelakangi oleh banyaknya masyarakat yang gemar memakan/mengonsumsi bakso, strategi bersaing merupakan upaya untuk mendapatkan posisi bersaing yang menguntungkan dalam sebuah industri. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi bersaing terkait persaingan antar perusahaan, ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok serta kekuatan tawar-menawar pembeli pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi.

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang bergerak di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi. Sampel yang digunakan pada penelitian ini sebanyak 14 responden. Sampel dipilih dengan metode *judgement sampling*. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah eksploratif. Metode pengolahan data menggunakan analisis lima kekuatan porter dengan *delphi technique*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa dari ketiga perusahaan yang berada di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi ini untuk Perusahaan Sinar Bahari menjadi perusahaan yang lebih unggul dalam persaingan pada industri bakso yang memiliki kategori tinggi dengan skor 3,7526. Selanjutnya di posisi kedua yaitu perusahaan Mekar Wangi dengan skor 3,7637 berada pada kategori tinggi. Dan terakhir untuk persaingan di industri bakso yaitu perusahaan Alpin Putra yang berada dalam kategori tinggi dengan skor 3,8651.

Kata kunci: Strategi Bersaing, Lima Kekuatan Porter, *Delphi Technique*.

PRAKATA

Tiada kata yang paling indah selain puji dan rasa syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta karunia-Nya, sehingga tidak ada setetes embun pun dan segelintir jiwa manusia yang lepas dari ketentuan dan ketetapan-Nya. Alhamdulillah atas hidayah dan inayah-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Comparative Study: Strategi Bersaing Industri Bakso Di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi**” sholawat beserta salam senantiasa tercurah limpahkan kepada baginda alam rosul Muhammad SAW, sebagai suri tauladan umat manusia di dunia. Skripsi ini merupakan syarat dalam rangka menyelesaikan studi untuk menempuh gelar Sarjana Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, hal itu disadari karena keterbatasan kemampuan dan pengetahuan yang dimiliki penulis. Besar harapan penulis, semoga skripsi ini bermanfaat bagi penulis khususnya dan bagi pihak lain pada umumnya. Pada kesempatan ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada orang-orang yang penulis hormati dan cintai yang membantu secara langsung maupun tidak langsung selama pembuatan skripsi ini. Terutama kepada keluarga tercinta, Mamah Hotim dan Bapak Jidin Kuswandi yang tidak pernah berhenti mendo'akan serta memberikan semangat yang luar biasa dan memberikan dukungan moril maupun materil. Untuk adik-adiku Tika Amelia Sari, Puan Maharani, Azhar Hanapi dan Syadza Nashira Arumi yang tidak hentinya memberikan semangat.

Ucapan terima kasih ini penulis sampaikan juga kepada orang yang penulis hormati, yaitu Bapak Fredi Andria, S.Tp., M.M. selaku Ketua Komisi Pembimbing dan Ibu Salmah, S.E., M.M. selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah meluangkan waktunya dengan memberikan bimbingan, arahan dan masukan yang sangat berguna dalam menyelesaikan skripsi ini. Dalam kesempatan baik ini penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. rer. pol. Ir. H. Didik Notosudjono, M.Sc. selaku Rektor Universitas Pakuan.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, AK., M.M. CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
3. Ibu Dr. Retno Martanti Endah L, S.E., M.Si., MCA., CAPM. selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Ibu Enok Rusmanah, M. Acc., S.E. selaku Wakil Dekan 2 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
5. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., M.M., CA. selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
6. Ibu Tutus Rully, S.E., M.M. selaku Asisten Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

7. Bapak Chaerudin Manaf, S.E., M.M. selaku Dosen Wali Kelas G Angkatan 2019 Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
8. Seluruh dosen, staf akademik dan karyawan Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, yang tidak dapat disebutkan satu per satu.
9. Bapak Jidin Kuswandi selaku pemilik perusahaan Bakso Mekar Wangi, Bapak H. Baden Sobari selaku pemilik perusahaan Bakso Sinar Bahari dan Bapak Ahmudin selaku pemilik perusahaan Bakso Alpin Putra yang telah menerima dan memberikan izin untuk melakukan penelitian serta memberikan data-data dalam bentuk wawancara pada penelitian ini.
10. Seluruh responden yang telah bersedia membantu dan meluangkan waktu dalam pengisian kuesioner.
11. Orang tersayang Risa Azizah S.Pd., Ergi Praditia, Miranti Lesmana Putri yang telah menjadi *support system* bagi peneliti.
12. Sahabat-sahabat tersayang Wita Widiawati, Hilma Wardatunisa dan Aprillia Damayanti yang telah berjuang bersama-sama dan selalu memberikan semangat serta selalu menghibur penulis.
13. Teman seperjuangan Anjally Ananda Putri dan teman-teman Kelas G Manajemen Angkatan 2019 serta teman-teman Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Terima kasih atas dukungan serta semangatnya.

Penulis menyadari bahwa penyusunan skripsi ini jauh dari sempurna, semoga Allah SWT memberikan balasan yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah turut membantu penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis berharap atas saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca. Akhir kata, penulis mengharapkan semoga tujuan dari pembuatan skripsi ini dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Bogor, 26 Juni 2023



Fitri Oktaviani
0211 19 220

DAFTAR ISI

JUDUL
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI	i
LEMBAR PENGESAHAN DAN PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN....	ii
LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA	iii
LEMBAR HAK CIPTA.....	iv
ABSTRAK	v
PRAKATA	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah.....	9
1.2.1 Identifikasi Masalah.....	9
1.2.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian.....	9
1.3.1 Maksud Penelitian.....	9
1.3.2 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	10
1.4.1 Kegunaan Praktis	10
1.4.2 Kegunaan Akademis	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	11
2.1.1 Pemasaran	11
2.1.2 Manajemen Pemasaran	11
2.2 Manajemen Strategi	11
2.3 Tahap Manajemen Strategi dan Fungsi Strategi	12
2.3.1 Tahap-Tahap Manajemen Strategi	12
2.3.2 Fungsi Strategi	13
2.4 Strategi Bersaing.....	13
2.5 Industri	13
2.5.1 Klasifikasi Industri.....	14
2.6 Perkembangan Industri Bakso	15
2.7 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Makanan.....	15
2.8 <i>Five Porter Analysis</i>	16
2.8.1 Persaingan Antar Perusahaan Sejenis	16
2.8.2 Ancaman Masuknya Pesaing Baru	17
2.8.3 Ancaman Pengembangan Produk Substitusi	18
2.8.4 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	19

2.8.5	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	19
2.9	Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	21
2.9.1	Penelitian Sebelumnya.....	21
2.9.2	Kerangka Pemikiran	25
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	27
3.1	Jenis Penelitian.....	27
3.2	Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	27
3.3	Jenis dan Sumber Data Penelitian	27
3.4	Operasionalisasi Variabel	28
3.5	Metode Penarikan Sampel	28
3.6	Metode Pengumpulan Data.....	29
3.7	Metode Pengolahan / Analisis Data.....	30
BAB IV	HASIL PENELITIAN.....	33
4.1	Gambaran Umum Lokasi Penelitian	33
4.1.1	Sejarah dan Visi Misi Perusahaan Sinar Bahari, Mekar Wangi dan Alpin Putra	33
4.1.2	Struktur Organisasi Perusahaan	34
4.1.3	Karakteristik Perusahaan	35
4.2	Analisis Lima Kekuatan Porter	38
4.2.1	Analisis Lima Kekuatan Porter Perusahaan Sinar Bahari	39
4.2.2	Analisis Lima Kekuatan Porter Perusahaan Mekar Wangi	47
4.2.3	Analisis Lima Kekuatan Porter Perusahaan Alpin Putra	55
4.3	Perbandingan Tingkat Persaingan Industri di Perusahaan Bakso.....	63
4.4	Strategi Bersaing Produk Industri Bakso.....	64
4.4.1	Strategi Bersaing Perusahaan Sinar Bahari	64
4.4.2	Strategi Bersaing Perusahaan Mekar Wangi	64
4.4.3	Strategi Bersaing Perusahaan Alpin Putra	65
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN	67
5.1	Kesimpulan	67
5.2	Saran	70
	DAFTAR PUSTAKA	71
	DAFTAR RIWAYAT HIDUP	75
	LAMPIRAN.....	76

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Perusahaan Bakso di Wilayah Sukabumi	4
Tabel 1.2 Data Persediaan dan Kebutuhan Tepung Sagu Periode Juli-November 2022	6
Tabel 1.3 Harga Produk Bakso	6
Tabel 1.4 Rata-Rata Penjualan Produk Bakso	7
Tabel 1.5 Jumlah Konsumsi Makanan Dalam Satu Bulan.....	8
Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya.....	21
Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sebelumnya	24
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Strategi Bersaing Produk Industri Bakso.....	28
Tabel 3.2 Ukuran Skala Likert.....	29
Tabel 3.3 Penentuan Bobot <i>Five Forces Porter</i>	30
Tabel 3.4 Penentuan Nilai <i>Five Forces Porter</i>	31
Tabel 3.5 Penentuan Skor <i>Five Forces Porter</i>	31
Tabel 3.6 Nilai Skor <i>Delphi Technique</i>	32
Tabel 4.1 Sejarah dan Visi Misi Perusahaan Bakso.....	33
Tabel 4.2 Perhitungan Bobot Perusahaan Sinar Bahari	39
Tabel 4.3 Nilai Persaingan Antar Perusahaan (Sinar Bahari)	41
Tabel 4.4 Nilai Ancaman Pendetang Baru (Sinar Bahari)	41
Tabel 4.5 Nilai Ancaman Produk Substitusi (Sinar Bahari).....	42
Tabel 4.6 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Sinar Bahari)	42
Tabel 4.7 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Sinar Bahari).....	43
Tabel 4.8 Skor Persaingan Antar Perusahaan (Sinar Bahari)	44
Tabel 4.9 Skor Ancaman Pendetang Baru (Sinar Bahari).....	44
Tabel 4.10 Skor Ancaman Produk Substitusi (Sinar Bahari)	45
Tabel 4.11 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Sinar Bahari).....	45
Tabel 4.12 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Sinar Bahari)	45
Tabel 4.13 Rekapitulasi Tingkat Persaingan Industri Perusahaan Sinar Bahari.....	46
Tabel 4.14 Perhitungan Bobot Perusahaan Mekar Wangi	47
Tabel 4.15 Nilai Persaingan Antar Perusahaan (Mekar Wangi)	49
Tabel 4.16 Nilai Ancaman Pendetang Baru (Mekar Wangi)	49
Tabel 4.17 Nilai Ancaman Produk Substitusi (Mekar Wangi).....	50
Tabel 4.18 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Mekar Wangi)	50
Tabel 4.19 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Mekar Wangi).....	51
Tabel 4.20 Skor Persaingan Antar Perusahaan (Mekar Wangi)	52
Tabel 4.21 Skor Ancaman Pendetang Baru (Mekar Wangi).....	52
Tabel 4.22 Skor Ancaman Produk Substitusi (Mekar Wangi)	53
Tabel 4.23 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Mekar Wangi).....	53
Tabel 4.24 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Mekar Wangi)	54
Tabel 4.25 Rekapitulasi Tingkat Persaingan Industri Perusahaan Mekar Wangi.....	54
Tabel 4.26 Perhitungan Bobot Perusahaan Alpin Putra.....	55

Tabel 4.27 Nilai Persaingan Antar Perusahaan (Alpin Putra).....	57
Tabel 4.28 Nilai Ancaman Pendetang Baru (Alpin Putra).....	57
Tabel 4.29 Nilai Ancaman Produk Subtitusi (Alpin Putra)	58
Tabel 4.30 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Alpin Putra)	58
Tabel 4.31 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Alpin Putra)	59
Tabel 4.32 Skor Persaingan Antar Perusahaan (Alpin Putra)	59
Tabel 4.33 Skor Ancaman Pendetang Baru (Alpin Putra)	60
Tabel 4.34 Skor Ancaman Produk Subtitusi (Alpin Putra).....	60
Tabel 4.35 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Alpin Putra)	61
Tabel 4.36 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Alpin Putra).....	61
Tabel 4.37 Rekapitulasi Tingkat Persaingan Industri Perusahaan Alpin Putra	62
Tabel 4.38 Tingkat Persaingan Perusahaan Bakso	63

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 10 Kabupaten/Kota dengan Jumlah Unit Industri Kecil, Menengah dan Besar Terbanyak di Jawa Barat.....	1
Gambar 1.2 Jumlah Unit Industri Kecil-Menengah dan Besar di Kabupaten Sukabumi.....	2
Gambar 1.3 PDB Industri Makanan dan Minuman (Q1/2021-Q2/2022)	3
Gambar 1.4 Data Pertumbuhan Perusahaan Bakso Di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi	5
Gambar 1.5 Jumlah Konsumsi Makanan di Kecamatan Purabaya	7
Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter	20
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran.....	26
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan Sinar Bahari	34
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan Mekar Wangi	35
Gambar 4.3 Struktur Organisasi Perusahaan Alpin Putra.....	35

DAFTAR LAMPIRAN

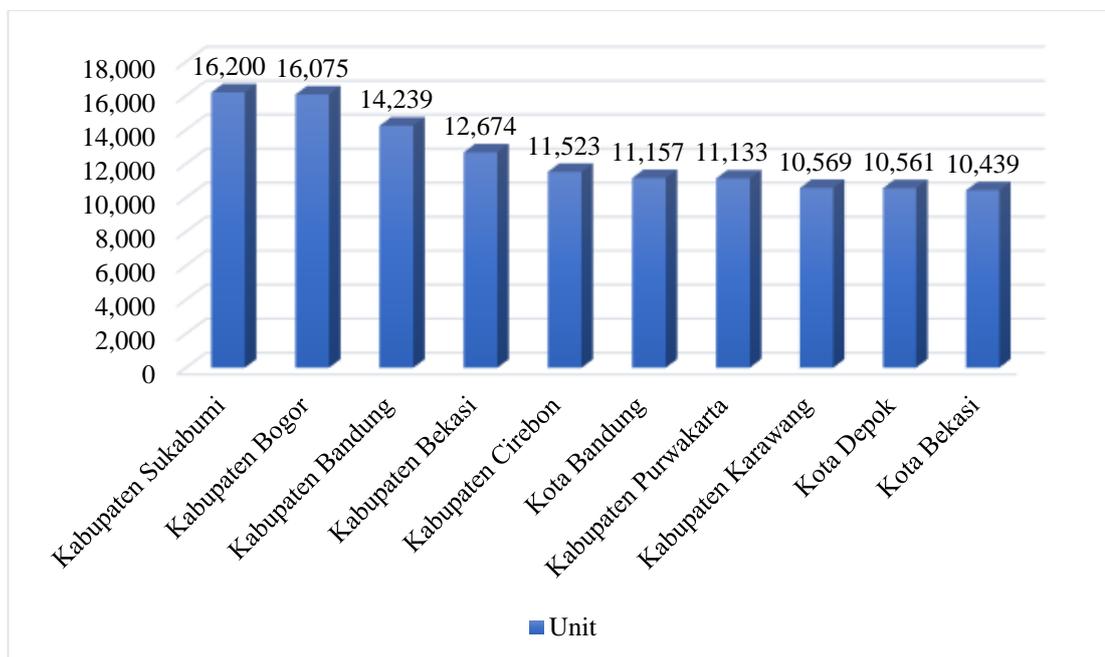
Lampiran 1 Kuesioner Pra Survei	76
Lampiran 2 Wawancara Peneliti	77
Lampiran 3 Kuesioner Penelitian (<i>Stekholder</i>)	79
Lampiran 4 Kuesioner Penelitian (<i>Expert</i>)	82
Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian	84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pertumbuhan ekonomi dalam suatu negara merupakan hal yang sangat penting karena meningkatkan kemampuan produksi serta meningkatkan pendapatan masyarakat. Namun sehubungan dengan hal tersebut Indonesia saat ini sedang dalam masa pemulihan akibat pandemi COVID-19 (*Corona Virus Disease*), dampak yang timbul akibat pandemi *Covid-19* ini satu diantaranya adalah bidang ekonomi. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Muliati (2020) bahwa pada saat pandemi *Covid-19* perekonomian di Indonesia mengalami penurunan di berbagai sektor salah satunya termasuk sektor industri. Seiring berjalannya waktu, Indonesia berhasil bangkit dari kondisi tersebut. Perkembangan industri di Indonesia terus mengalami kemajuan yang ditandai dengan semakin banyaknya jumlah industri dan semakin meningkatnya kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi (Kurniawan dan Sadali, 2020). Bakhri (2020) mengatakan bahwa industri kecil dan menengah mampu meningkatkan produktivitasnya melalui peningkatan perekonomian daerah. Berikut data terkait 10 jumlah industri kecil, menengah dan besar terbanyak berdasarkan Kabupaten/Kota di Jawa Barat pada tahun 2021:



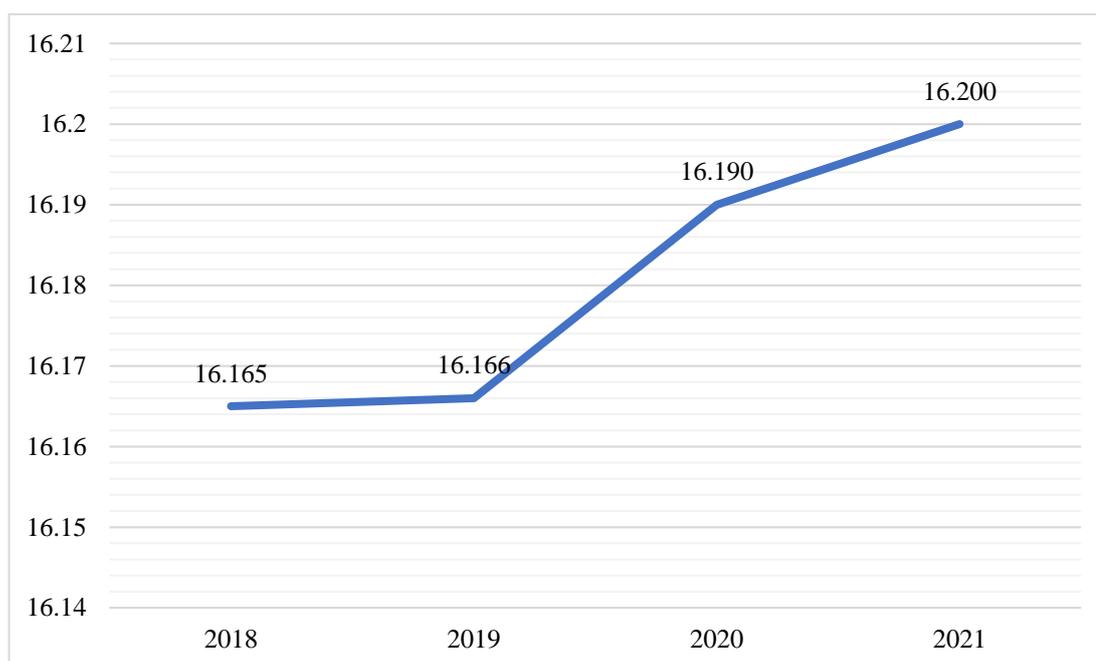
Sumber: Data Sekunder, Open Data Jabar (2022)

Gambar 1.1 10 Kabupaten/Kota dengan Jumlah Unit Industri Kecil, Menengah dan Besar Terbanyak di Jawa Barat

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa Kabupaten Sukabumi menjadi kabupaten dengan jumlah unit industri terbanyak yaitu 16.200 unit, lalu diikuti dengan Kabupaten Bogor dengan jumlah 16.075 unit, serta Kabupaten Bandung dan

Kabupaten Bekasi yang masing-masing berjumlah 14.329 unit dan 12.672 unit industri. Industri kecil yaitu suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah barang dasar menjadi barang jadi atau setengah jadi dan atau barang yang kurang nilainya menjadi barang yang lebih tinggi nilainya, yang memiliki tenaga kerja sebanyak 5-19 orang (Indarti, 2020).

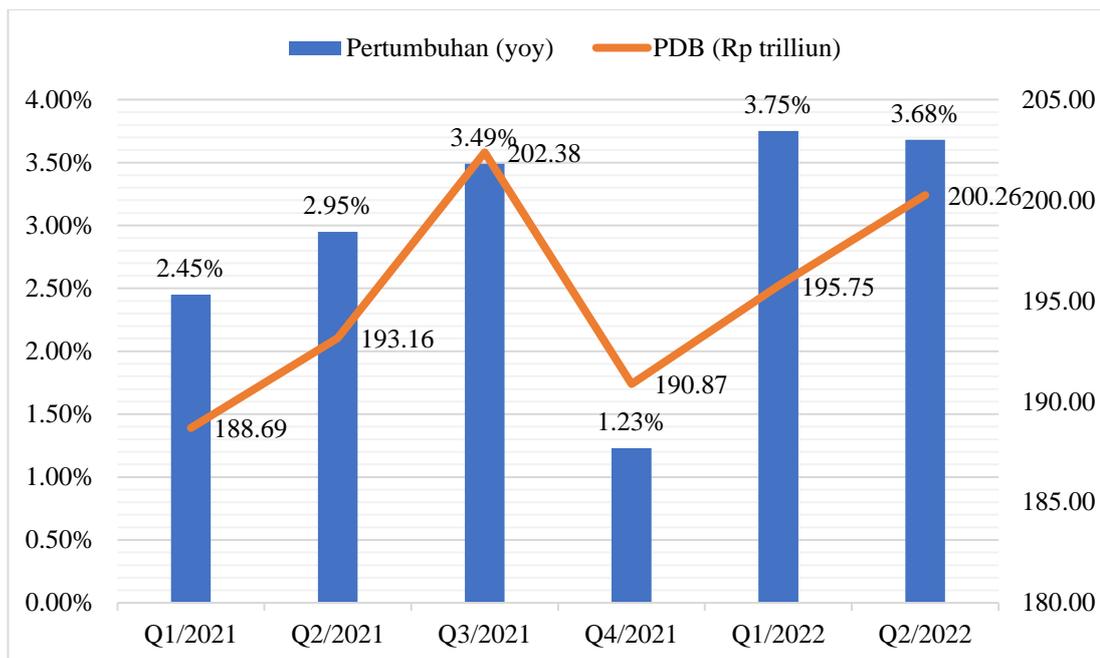
Dinas Perindustrian dan Perdagangan memperlihatkan bahwa pada empat tahun terakhir yaitu periode tahun 2018-2021 jumlah unit industri skala kecil, menengah dan besar di Kabupaten Sukabumi terjadi peningkatan. Berikut adalah data terkait jumlah unit industri di Kabupaten Sukabumi:



Sumber: Data Sekunder, Open Data Jabar (2022)

Gambar 1.2 Jumlah Unit Industri Kecil-Menengah dan Besar di Kabupaten Sukabumi

Adapun bidang yang menjadi pendukung pertumbuhan ekonomi saat ini adalah industri makanan, makanan merupakan kebutuhan pokok yang dibutuhkan untuk menjadi sumber energi utama bagi makhluk hidup termasuk manusia. Ilhami (2015) mengatakan bahwa perkembangan industri makanan di Indonesia didukung oleh sumber daya alam pertanian baik nabati maupun hewani yang mampu menghasilkan produk olahan yang dapat dikembangkan dari sumber daya alam lokal maupun daerah. Industri makanan merupakan salah satu sektor penting yang menunjang kinerja industri pengolahan nonmigas. Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan bahwa Produk Domestik Bruto (PDB) atas dasar harga konstan di industri makanan dan minuman sebesar Rp 200,26 triliun pada kuartal II tahun 2022. Berikut data terkait PDB industri makanan dan minuman (Q1/2021-Q2/2022) di Indonesia:



Sumber: Data Sekunder, BPS (2022)

Gambar 1.3 PDB Industri Makanan dan Minuman (Q1/2021-Q2/2022)

Berdasarkan data yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) pada kuartal II tahun 2022 terlihat bahwa PDB industri makanan dan minuman ini meningkat 3,68% dari periode yang sama tahun lalu sebesar 2,95%. Jika dilihat dari trendnya, kinerja industri makanan dan minuman ini cenderung mengalami tren yang kuat, hal ini menandakan bahwa industri makanan dan minuman telah pulih dari dampak pandemi *Covid-19*.

Jenis-jenis yang termasuk kedalam kategori makanan adalah daging dan ikan. Seiring dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang ada, daging dan ikan banyak diolah menjadi produk makanan yang menarik. Pengolahan produk daging dan ikan tersebut mampu meningkatkan harga jual. Bahan makanan yang berasal dari produk olahan daging dan ikan antara lain adalah bakso. Bakso merupakan produk olahan daging yang dibuat dari daging hewan ternak ataupun produk olahan hasil perikanan menggunakan lumatan daging ikan yang dicampur pati dan bumbu-bumbu, dengan atau tanpa penambahan bahan pangan lainnya, dan atau bahan tambahan pangan yang diizinkan, yang berbentuk bulat atau bentuk lainnya dan dimatangkan (Badan Standarisasi Nasional, 2014). Rani (2021) juga mengatakan bahwa bakso adalah suatu produk makanan yang berbahan dasar daging dan tepung lalu dicampur dengan bumbu-bumbu kemudian dibentuk bulatan-bulatan kecil yang memiliki rasa lezat dan gizi yang tinggi. Produk bakso ini sangat laris dipasaran dan menjadi salah satu makanan favorit masyarakat Indonesia. Terdapat berbagai jenis bakso dengan nama yang disesuaikan dengan jenis bahan penyusunnya, seperti bakso ikan, bakso sapi, bakso ayam (Sukiman, *et al.* 2022).

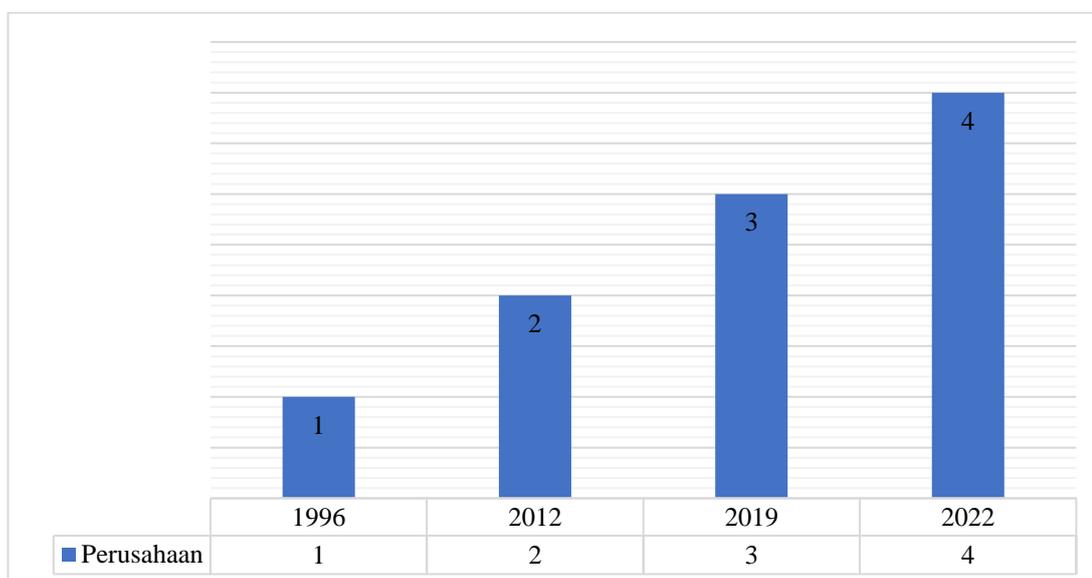
Pertumbuhan ekonomi pada industri makanan, tentunya membuat persaingan antar perusahaan menjadi semakin ketat. Malinda (2017) mengatakan bahwa semakin banyaknya perusahaan yang bergerak dibidang makanan, mendorong lahirnya persaingan di dunia produksi. Hal ini ditandai dengan banyaknya usaha-usaha baru dibidang tersebut. Jika dulu perusahaan dapat meraup keuntungan besar karena minimnya pesaing, maka kondisi sekarang jauh berbeda, dimana munculnya pesaing baru akan mengakibatkan ketatnya persaingan yang harus dihadapi secara cerdas. Hal ini serupa dengan penelitian Fatimah (2020) yang berpendapat bahwa perkembangan ekonomi yang semakin pesat di Indonesia membuat persaingan antar perusahaan semakin ketat, dimulai dari berkembangnya kemajuan teknologi, sistem perdagangan dan minat konsumen yang terus bertambah. Berikut ini adalah data perusahaan dibidang pengolahan bakso yang tercatat di Kota dan Kabupaten Sukabumi:

Tabel 1.1 Data Perusahaan Bakso di Wilayah Sukabumi

No.	Nama Perusahaan	Alamat
1	Bakso Mekar Sari	Cibadak
2	Bakso Aril	Citamiang
3	Bakso Tiga Putra	Lembursitu
4	Bakso H. Yadi	Cibeureum
5	Bakso Anugrah Ikan Tuna	Cibeureum
6	Bakso Sinar Bahari	Purabaya
7	Bakso Barokah	Purabaya
8	Bakso Mekar Wangi	Purabaya
9	Bakso Alpin Putra	Purabaya
10	Bakso Elpin MJ	Sagaranten
11	Bakso Mitra Bahari	Sagaranten
12	Bakso Barokah	Pabuaran
13	Bakso Family	Jampang Kulon
14	Bakso Cilok M. Didi	Sukajaya
15	Bakso H. Marimin	Cikole
16	Bakso Tiga Mutiara	Cikole
17	Bakso Anugrah Sagara Semesta	Baros
18	Bakso Tiga Dara	Pasar Gudang
19	Bakso Oki	Parungkuda
20	Bakso Mas Hardi	Palabuhanratu
21	Bakso Sabar	Palabuhanratu

Sumber: Data Sekunder, Diolah (2022)

Pertumbuhan usaha dibidang pengolahan bakso khususnya di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi semakin bertambah, seperti munculnya perusahaan baru dibidang yang sama. Tumbuhnya perusahaan-perusahaan baru dengan produk sejenis akan terjadi persaingan dalam merebutkan pangsa pasar dan konsumen, dalam hal ini perusahaan hendaknya mengetahui dimana produk atau jasa diproduksi akan ditawarkan atau dipasarkan. Maka dari itu pemasaran yang baik sangat diperlukan, sebuah prinsip pemasaran mengatakan bahwa pencapaian tujuan organisasi tergantung pada seberapa mampu organisasi memahami kebutuhan dan keinginan pelanggan serta memenuhinya secara lebih efisien dan efektif dibandingkan pesaing (Fatimah, 2020). Berikut adalah data pertumbuhan perusahaan bakso di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi:



Sumber: Data Sekunder (2022)

Gambar 1.4 Data Pertumbuhan Perusahaan Bakso Di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi

Adapun jumlah pelaku usaha pengolahan bakso yang tersebar di seluruh Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi terdapat 4 perusahaan bakso, yaitu perusahaan Sinar Bahari, perusahaan Barokah, perusahaan Mekar Wangi dan perusahaan Alpin Putra. Berdasarkan keempat perusahaan bakso tersebut, peneliti melakukan observasi pada tiga perusahaan saja diantaranya yaitu Bakso Sinar Bahari, Bakso Mekar Wangi dan Bakso Alpin Putra sedangkan untuk perusahaan Barokah tidak dipilih dikarenakan perusahaan tersebut tidak produktif dalam melakukan proses produksi bakso. Produk yang dihasilkan oleh ketiga perusahaan ini yaitu untuk perusahaan Sinar Bahari menghasilkan produk bakso ikan, lalu untuk perusahaan Mekar Wangi menghasilkan produk bakso ikan dan bakso ayam, begitu pula dengan perusahaan Alpin Putra yang juga menghasilkan produk bakso ikan dan bakso ayam. Perusahaan-perusahaan ini pun telah berhasil memasarkan produknya hingga ke luar kecamatan dan luar kota seperti Kabupaten Cianjur. Namun dalam hal pasokan bahan

baku masih mengalami kendala karena ada beberapa bahan baku yang sulit untuk didapatkan. Salah satu bahan baku yang sulit didapatkan yaitu tepung sagu, tepung sagu merupakan olahan yang diperoleh dari pemerosesan teras batang rumbia atau pohon sagu. Berikut adalah data persediaan tepung sagu dari pemasok dan yang dibutuhkan oleh perusahaan Sinar Bahari, Mekar Wangi dan Alpin Putra periode Juli-November 2022:

Tabel 1.2 Data Persediaan dan Kebutuhan Tepung Sagu Periode Juli-November 2022

Periode	Sinar Bahari		Mekar Wangi		Alpin Putra	
	Persediaan (kg)	Kebutuhan (kg)	Persediaan (kg)	Kebutuhan (kg)	Persediaan (kg)	Kebutuhan (kg)
Juli	13000	13000	10000	10000	10000	11000
Agustus	12500	13000	10000	10000	11000	11000
September	13000	13000	9000	10000	10500	11000
Oktober	13000	13000	9500	10000	10500	11000
November	13000	13000	9500	10000	11000	11000

Sumber: Data Primer, Wawancara Peneliti (2022)

Tabel di atas memperlihatkan jumlah persediaan bahan baku dari pemasok dan kebutuhan bahan baku yang dibutuhkan oleh ketiga perusahaan, dimana dari ketiga perusahaan tersebut secara keseluruhan pernah mengalami persediaan bahan baku yang tidak mencukupi. Sedangkan, jika dilihat dari segi harga tentunya setiap perusahaan memiliki harga produknya masing-masing. Harga merupakan sejumlah uang yang diberikan atas suatu barang atau jasa atau jumlah dari nilai uang yang ditukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk dan jasa tersebut (Kotler dan Armstrong, 2013). Berikut adalah harga dari setiap produk bakso yang dihasilkan oleh perusahaan Sinar Bahari, Mekar Wangi dan Alpin Putra:

Tabel 1.3 Harga Produk Bakso

No.	Nama Perusahaan	Harga
1	Sinar Bahari	Rp. 35.000,00/kantong
2	Mekar Wangi	Rp. 35.000,00/kantong
3	Alpin Putra	Rp. 35.000,00/kantong

Sumber: Data Primer, Wawancara Peneliti (2022)

Tabel di atas memperlihatkan harga dari ketiga perusahaan bakso, untuk Bakso Sinar Bahari memiliki harga bakso Rp 35.000,00/kantong dengan isi sebanyak 50 butir, lalu untuk Bakso Mekar Wangi mematok harga sebesar Rp 35.000,00/kantong dengan isi 50 butir bakso, dan Bakso Alpin Putra Rp 35.000,00/kantong dengan isi 50 butir bakso. Sistem pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di industri bakso ini sebagian besar masih menggunakan sistem pemasaran secara *offline*, hal ini dikarenakan perusahaan belum sepenuhnya memaksimalkan media *online* untuk memasarkan produk tersebut. Tingkat persaingan dalam dunia bisnis menuntut setiap perusahaan untuk mampu melaksanakan kegiatan pemasarannya dengan lebih efektif

dan efisien. Jika memasarkan produknya baik maka pendapatan dari produknya pun tentu akan baik pula. Adapun rata-rata jumlah penjualan bakso dalam satu tahun terakhir pada perusahaan Sinar Bahari, Mekar Wangi dan Alpin Putra yaitu sebagai berikut:

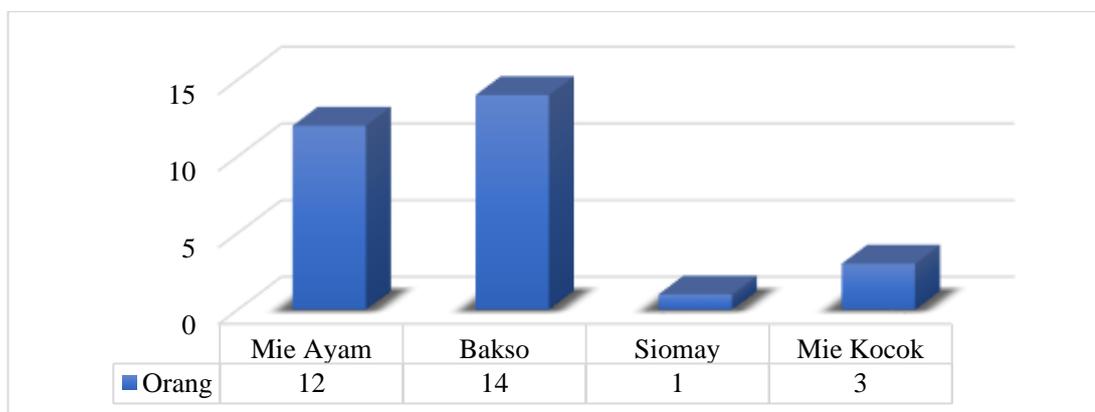
Tabel 1.4 Rata-Rata Penjualan Produk Bakso

No.	Nama Perusahaan	Produksi (Kantong)	Omset (Tahun)
1	Sinar Bahari	42.200	Rp 1.417.920.000,00
2	Mekar Wangi	24.800	Rp 833.280.000,00
3	Alpin Putra	40.000	Rp 1.344.000.000,00

Sumber: Data Primer, Wawancara Peneliti (2022)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa dari ketiga perusahaan yang bergerak di industri bakso terlihat bahwa omset paling tinggi terdapat pada perusahaan Sinar Bahari yaitu sebanyak Rp 1.417.920.000,00 diikuti dengan perusahaan Alpin Putra dengan omset Rp 1.344.000.000,00 sedangkan Mekar Wangi berada pada posisi ketiga yaitu dengan omset sebanyak Rp 833.280.000,00.

Strategi bersaing merupakan upaya untuk mendapatkan posisi bersaing yang menguntungkan dalam sebuah industri. Fatimah (2020) mengatakan bahwa seringkali seseorang menganggap bahwa pesaing hanya merupakan suatu ancaman, namun sebenarnya pesaing juga merupakan faktor pendorong agar suatu perusahaan mampu meningkatkan kreatifitas dan kinerjanya serta membangun inovasi yang efektif dan efisien, sehingga menjadi perusahaan yang mampu membanggakan dunia. Bertambahnya perusahaan pengolahan bakso pada saat ini tentu dilatarbelakangi oleh banyaknya masyarakat yang gemar memakan/mengonsumsi bakso, hal ini terlihat dari pertanyaan yang diajukan melalui kuesioner kepada 30 orang responden yang berdomisili di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi dan hasilnya menunjukkan bahwa masyarakat lebih gemar memakan bakso, data tersebut dapat dilihat pada gambar di bawah ini:



Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2022)

Gambar 1.5 Jumlah Konsumsi Makanan di Kecamatan Purabaya

Berdasarkan gambar di atas menunjukkan bahwa banyak masyarakat yang gemar mengonsumsi bakso daripada pilihan makanan lain yaitu mie ayam, siomay dan mie kocok bahkan dari 30 orang responden 14 orang diantaranya mengatakan bahwa mereka lebih senang/gemar mengonsumsi bakso. Namun dari 30 orang responden itu ada 12 orang yang tidak memilih bakso dan memilih mengonsumsi mie ayam, 1 orang gemar mengonsumsi siomay serta 3 orang lagi gemar mengonsumsi mie kocok. Data kuesioner juga memperlihatkan seberapa sering responden mengonsumsi makanan-makanan tersebut. Berikut data konsumsi makanan dalam jangka waktu satu bulan sebagai berikut:

Tabel 1.5 Jumlah Konsumsi Makanan Dalam Satu Bulan

Makanan	Jumlah Konsumsi	Jumlah Responden
Mie Ayam	<3 Kali	6 Orang
	3-5 Kali	4 Orang
	>5 Kali	2 Orang
Bakso	<3 Kali	1 Orang
	3-5 Kali	9 Orang
	>5 Kali	4 Orang
Siomay	<3 Kali	1 Orang
	3-5 Kali	–
	>5 Kali	–
Mie Kocok	<3 Kali	3 Orang
	3-5 Kali	–
	>5 Kali	–

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2022)

Tabel di atas memperlihatkan bahwa dari keempat makanan tersebut, secara keseluruhan orang lebih sering mengonsumsi makanan-makanan tersebut sebanyak 3-5 kali dalam satu bulan. Terlihat bahwa pada makanan bakso dari 14 orang responden, sebanyak 9 orang yang gemar memakan bakso 3 sampai 5 kali dalam satu bulan. Adapun pertanyaan lain yang diajukan terkait alasan mengonsumsi bakso yaitu mereka menjawab bahwa bakso itu merupakan makanan yang cocok dikonsumsi dalam segala cuaca, seperti cuaca panas dan hujan.

Berdasarkan latar belakang yang terjadi, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“COMPARATIVE STUDY: STRATEGI BERSAING INDUSTRI BAKSO DI KECAMATAN PURABAYA KABUPATEN SUKABUMI”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang maka identifikasi masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bertambahnya perusahaan bakso baru membuat persaingan di industri bakso semakin ketat.
2. Perusahaan di industri bakso mengalami kesulitan untuk mendapatkan bahan baku.

1.2.2 Perumusan Masalah

Perumusan masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana persaingan antar perusahaan sejenis yang terjadi pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi?
2. Bagaimana ancaman masuknya pesaing baru pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi?
3. Bagaimana ancaman pengembangan produk substitusi yang terjadi pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi?
4. Bagaimana kekuatan tawar-menawar pemasok pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi?
5. Bagaimana kekuatan tawar-menawar pembeli pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini yaitu untuk membandingkan strategi bersaing pada perusahaan-perusahaan bakso yang terdapat di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi agar nantinya dapat dilihat perusahaan manakah yang lebih unggul, hasil akhir dari penelitian ini diharapkan dapat dijadikan acuan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan keunggulan bersaing perusahaan dibanding perusahaan lain.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis persaingan antar perusahaan sejenis yang terjadi pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi.
2. Untuk menganalisis ancaman masuknya pesaing baru pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi.

3. Untuk menganalisis ancaman pengembangan produk substitusi yang terjadi pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi.
4. Untuk menganalisis kekuatan tawar-menawar pemasok pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi.
5. Untuk menganalisis kekuatan tawar-menawar pembeli pada perusahaan-perusahaan di industri bakso Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Hasil dari penelitian ini diharapkan nantinya akan dapat bermanfaat bagi setiap perusahaan dalam menjalankan usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan dimasa yang akan datang dan sebagai bahan masukan serta ide untuk dapat dijadikan acuan sebagai bahan evaluasi.

1.4.2 Kegunaan Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan ilmu pengetahuan serta dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu juga sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan studi komparatif mengenai strategi bersaing pada produk industri bakso.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

2.1.1 Pemasaran

Menurut Mohamad dan Rahim (2021) pemasaran merupakan suatu proses bisnis untuk menciptakan suatu perencanaan, menentukan harga, mempromosikan barang dan jasa untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan pelanggan serta mendapatkan keuntungan. Fitriani (2021) pemasaran merupakan suatu kegiatan atau aktivitas manusia untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses penciptaan, penawaran dan pertukaran nilai produk dan jasa dengan yang lain dengan cara mengidentifikasi, mengantisipasi dan menyediakan apa yang dikehendaki pelanggan secara efisien dan menguntungkan sehingga keduanya memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan. Sedangkan menurut Rani (2020) pemasaran adalah sebuah kegiatan yang saling berhubungan yang melibatkan banyak pihak baik individu maupun kelompok dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen melalui barang atau jasa yang dipasarkan oleh produsen.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa pemasaran adalah suatu kegiatan dalam memenuhi kebutuhan serta keinginan pelanggan melalui barang yang dipasarkan untuk mendapatkan keuntungan.

2.1.2 Manajemen Pemasaran

Menurut Nursanti (2021) manajemen pemasaran adalah suatu proses *planning, organizing, controlling* dan *actuating* untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan guna mendapatkan konsumen melalui nilai unggul yang dimiliki oleh individu, organisasi dan perusahaan. Diperkuat oleh Apriyadi (2020) manajemen pemasaran ialah kegiatan menganalisa, merencanakan, mengimplementasi dan mengawasi segala kegiatan (program) guna memperoleh tingkat pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Assauri (2018) manajemen pemasaran merupakan kegiatan menciptakan, mempersiapkan, melaksanakan rencana yang dilakukan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan.

Berdasarkan definisi-definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran adalah suatu proses yang berfokus pada perencanaan kegiatan dalam mengkoordinir kegiatan pemasaran untuk dapat menghasilkan konsumen agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

2.2 Manajemen Strategi

Menurut Hadi (2019) manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk formulasi, implementasi dan evaluasi keputusan-keputusan yang bersifat lintas

fungsional yang digunakan sebagai tindakan bagi fungsi SDM, pemasaran keuangan, produksi dan lain-lain agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Mappasiara (2018) manajemen strategi merupakan serangkaian usaha, kiat, keputusan dan tindakan yang mendasar yang digariskan oleh pimpinan organisasi dan diimplementasikan oleh seluruh jajarannya dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi tersebut. Ray (2018) juga mengatakan bahwa manajemen strategi adalah kumpulan dari keputusan dalam proses manajemen yang bertujuan untuk mencapai tujuan dalam suatu organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi ini yaitu kemampuan yang perlu manajer lakukan untuk mengembangkan strategi perusahaan agar tercapai tujuan yang diinginkan. Tujuan dari manajemen strategi itu sendiri yaitu untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk perencanaan jangka panjang (*long-range planning*) dan mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini (David, 2017).

2.3 Tahap Manajemen Strategi dan Fungsi Strategi

2.3.1 Tahap-Tahap Manajemen Strategi

Menurut David (2016) proses manajemen strategi (*strategic management process*) terdiri atas tiga tahap:

1. Formulasi strategi
Formulasi strategi mencakup pengembangan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menciptakan tujuan jangka panjang.
2. Implementasi strategi
Implementasi strategi artinya memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang diformulasikan ke dalam tindakan.
3. Evaluasi strategi
Evaluasi strategi adalah tahapan final dalam manajemen strategi. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah:
 - a. Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini.
 - b. Mengukur kinerja.
 - c. Mengambil tindakan korektif.

Evaluasi strategi dibutuhkan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan besok. Sukses selalu menciptakan permasalahan baru, rasa puas pada organisasi sering kali berujung pada kematian organisasi, formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi (David, 2016)

2.3.2 Fungsi Strategi

Menurut Assauri (2019) fungsi dari strategi adalah berupaya agar strategi yang disusun dapat diimplementasikan secara efektif. Untuk itu, terdapat enam fungsi yang harus dilakukan secara simultan yaitu:

1. Mengkomunikasikan suatu maksud (visi) yang ingin dicapai kepada orang lain.
2. Menghubungkan atau mengaitkan kekuatan atau keunggulan organisasi dengan peluang lingkungannya.
3. Memanfaatkan atau mengeksploitasi keberhasilan dan kesuksesan yang didapat sekarang, sekaligus menyelidiki adanya peluang-peluang baru.
4. Menghasilkan dan membangkitkan sumber-sumber daya yang lebih banyak dari yang digunakan sekarang.
5. Mengkoordinasikan dan mengarahkan kegiatan atau aktifitas organisasi ke depan.
6. Menanggapi serta bereaksi atas keadaan yang baru dihadapi sepanjang waktu.

2.4 Strategi Bersaing

Menurut Kusumah (2020) strategi bersaing merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama dengan kebijakan perusahaan yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam industri. Menurut Elias (2018) strategi bersaing adalah bagaimana upaya yang dilaksanakan oleh sebuah perusahaan dalam memenangkan sebuah pasar yang menjadi pasar sasarannya dengan cara memberikan keunggulan-keunggulan dalam bersaing. Sedangkan, Alhidayah (2015) mengatakan strategi bersaing merupakan upaya untuk mencari posisi bersaing yang akan menguntungkan suatu industri.

Dapat disimpulkan bahwa strategi bersaing ini yaitu sebuah usaha yang dilakukan oleh perusahaan yang mana perusahaan tersebut berupaya untuk memenangkan keunggulan-keunggulan bersaing dengan berfokus untuk meningkatkan posisi bersaing perusahaan di dalam suatu industri.

2.5 Industri

Menurut Badan Pusat Statistik bahwa industri merupakan cabang kegiatan ekonomi, sebuah perusahaan atau badan usaha sejenisnya dimana tempat seseorang bekerja. Kegiatan ini diklasifikasikan berdasarkan Klasifikasi Lapangan Usaha Indonesia (KLUI). Wahyudi (2018) mengatakan bahwa industri adalah segala kegiatan ekonomi yang bersifat produktif atau menghasilkan keuntungan. Dalam arti sempit, industri adalah usaha manusia mengolah bahan mentah atau bahan baku menjadi bahan setengah jadi atau barang jadi sehingga memperoleh keuntungan atau profit. Lebih luas, industri dapat diartikan sebagai semua kegiatan manusia dalam bidang ekonomi yang sifatnya produktif dan bersifat komersial untuk memenuhi kebutuhan hidup. Sedangkan pendapat lain juga menatakan bahwa Industri adalah suatu usaha atau kegiatan pengolahan bahan mentah atau barang setengah jadi menjadi

bahan jadi yang memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan (Arnold, *et al.* 2020).

2.5.1 Klasifikasi Industri

Klasifikasi industri mengacu kepada ketentuan yang telah ditetapkan atau diatur oleh lembaga negara seperti Badan Pusat Statistik (BPS). Klasifikasi industri dalam penelitian ini dapat dibagi berdasarkan jumlah tenaga kerja, produksi yang dihasilkan serta proses produksinya, yaitu sebagai berikut:

2.5.1.1 Klasifikasi Industri Berdasarkan Tenaga Kerja

Berdasarkan jumlah tenaga kerja yang digunakan, industri dapat dibedakan menjadi:

1. Industri rumah tangga, yaitu industri yang menggunakan tenaga kerja kurang dari empat orang.
2. Industri kecil, yaitu industri yang tenaga kerjanya berjumlah sekitar 5-19 orang.
3. Industri sedang, yaitu industri yang menggunakan tenaga kerja sekitar 20 sampai 99 orang.
4. Industri besar, yaitu industri dengan jumlah tenaga kerja lebih dari 100 orang.

2.5.1.2 Klasifikasi Industri Berdasarkan Produksi Yang Dihasilkan

Berdasarkan produksi yang dihasilkan, industri dapat dibedakan menjadi:

1. Industri primer, yaitu industri yang menghasilkan barang atau benda yang tidak perlu pengolahan lebih lanjut. Barang atau benda yang dihasilkan tersebut dapat dinikmati atau digunakan secara langsung.
2. Industri sekunder, yaitu industri yang menghasilkan barang atau benda yang membutuhkan pengolahan lebih lanjut sebelum dinikmati atau digunakan.
3. Industri tertier, yaitu industri yang hasilnya tidak berupa barang atau benda yang dapat dinikmati atau digunakan baik secara langsung maupun tidak langsung, melainkan berupa jasa pelayanan yang dapat mempermudah atau membantu kebutuhan masyarakat.

2.5.1.3 Klasifikasi Industri Berdasarkan Proses Produksi

Berdasarkan proses produksi, industri dapat dibedakan menjadi:

1. Industri hulu, yaitu industri yang hasilnya hanya mengolah bahan mentah menjadi barang setengah jadi. Industri ini sifatnya hanya menyediakan bahan baku untuk kegiatan industri yang lain.
2. Industri hilir, yaitu industri yang mengolah barang setengah jadi menjadi barang jadi sehingga barang yang dihasilkan dapat langsung dipakai atau dinikmati oleh konsumen.

2.6 Perkembangan Industri Bakso

Perkembangan dunia industri saat ini terus mengalami peningkatan yang ditandai dengan semakin banyaknya jumlah industri serta semakin meningkatnya kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi. Menurut Kurniawan dan Sadali (2020) perkembangan industri dapat dimaknai sebagai proses bertambahnya pemanfaatan sumber daya (sumber daya manusia, sumber daya alam dan sumber daya modal) dalam bidang industri yang ditandai dengan meningkatnya jumlah industri, bertambahnya lahan industri, bertambahnya sumber daya manusia yang bergerak di sektor industri serta *outcome* yang dihasilkan dari industri. Dalam perkembangannya, banyak industri yang didirikan dan dikembangkan dalam satu kawasan tertentu salah satunya industri bakso. Bakso adalah suatu produk makanan yang berbahan dasar daging dan tepung lalu dicampur dengan bumbu-bumbu kemudian dibentuk bulatan-bulatan kecil yang memiliki rasa lezat dan gizi yang tinggi (Rani, 2021). Sedangkan menurut Dianti (2018) mengatakan bahwa bakso merupakan jenis makanan yang berupa bola-bola yang terbuat dari daging dan tepung. Bahan-bahan yang dibutuhkan dalam pembuatan bakso adalah daging, bahan perekat, bumbu dan es batu atau air es. Biasanya jenis bakso di masyarakat umumnya diikuti dengan nama jenis bahan nya seperti bakso ayam, bakso ikan dan bakso sapi atau bakso daging.

2.7 Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) Makanan

Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia No.20 Tahun 2008 definisi Usaha Menengah dan Besar (UMKM) yaitu Pasal 1 dari UU tersebut, dinyatakan bahwa:

1. Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kriteria usaha mikro sebagaimana diatur dalam UU tersebut.
2. Usaha kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan anak cabang yang dimiliki, dikuasai atau menjadi bagian, baik langsung maupun tidak langsung, dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha kecil sebagaimana dimaksud dalam UU tersebut.
3. Usaha mikro adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri yang dilakukan oleh perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung, dari usaha mikro, usaha kecil atau usaha besar yang memenuhi kriteria usaha mikro sebagaimana dimaksud dalam UU tersebut.

Menurut Rahmadani dan Subroto (2022) UMKM merupakan usaha yang dilakukan oleh perorangan, kelompok, badan usaha kecil, dan rumah tangga yang memenuhi kriteria usaha mikro dan diklasifikasikan berdasarkan nominal perputaran tahunan, total kekayaan atau aset, dan jumlah karyawan. UMKM yang mempunyai peranan penting dalam perekonomian Indonesia yaitu UMKM makanan. Sedangkan

menurut Prabowo (2018) UMKM makanan merupakan bisnis yang tidak pernah mati, terus berkembang pesat seiring permintaan konsumen yang terus bertambah dan kebutuhan yang beraneka ragam.

2.8 Five Porter Analysis

Five Porter Analysis (Lima Analisa Porter) digunakan dibidang industri dan dapat diterapkan ke segala macam industri, namun masih di dalam bidang sejenis. Bidang yang dimaksud adalah bisnis atau usaha yang menawarkan produk/jasa yang sejenis. Analisis ini berguna untuk memahami dan mengetahui posisi bisnis yang telah diterapkan sehingga dapat mengetahui strategi yang dapat digunakan untuk memperluas usaha atau mengembangkan bisnisnya (Dwianika dan Fiorenita, 2021). Analisis ini dipublikasikan oleh Michael E Porter seorang professor dari *Havard Bussnines School*. Persaingan antar perusahaan yang sudah ada sangat ketat, pesaing-pesaing baru bisa masuk ke industri dengan relatif mudah, baik pemasok maupun konsumen dapat memiliki daya tawar yang sangat besar (Rahma dan Pradhanawati, 2018).

David (2017) mengatakan model lima kekuatan porter tentang analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, kemungkinan masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan tawar-menawar penjual/pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli/konsumen. Kodrat (2009) dalam Mustamu dan Foris (2015) mengatakan bahwa tujuan dari analisis lima kekuatan Porter adalah untuk menentukan keunggulan bersaing dan keunggulan kompetitif perusahaan.

2.8.1 Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Menurut Limantoro dan Mustamu (2018) persaingan dengan kompetitor ini menjadi faktor utama dalam persaingan bisnis, persaingan bisnis kian ketat terjadi jika banyaknya perusahaan pesaing yang memperebutkan pangsa pasar yang sejenis, segala aspek diperlukan untuk mengoptimalkan posisi seperti halnya dengan persaingan harga, promosi dan peningkatan pelayanan atau jaminan kepada pelanggan. Beberapa sumber utama hambatan untuk memasuki industri menurut Porter (2008) yaitu:

1. Diferensiasi Produk

Diferensiasi produk akan menciptakan sebuah persepsi bahwa produk tersebut unik tidak seperti produk-produk lainnya. Bilamana produk atau jasa dipandang sebagai komoditas atau hampir seperti komoditas, maka pilihan yang dimiliki oleh pembeli banyak didasarkan atas harga dan pelayanan dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam dapat terjadi. Bentuk persaingan ini sangat tidak stabil. Dipihak lain diferensiasi produk menciptakan lapisan

pelindung terhadap perang persaingan karena pembeli mempunyai preferensi dan kesetiaan kepada penjual tertentu.

2. Dampak Pertumbuhan Industri

Jika skala ekonomis memaksa bahwa kapasitas harus ditingkatkan dalam jumlah besar, maka penambahan kapasitas tersebut dapat secara kronis merusak keseimbangan penawaran atau permintaan dalam industri, khususnya bila terdapat risiko penambahan kapasitas yang mengelompok.

3. Pesaing Yang Beragam

Para pesaing yang berbeda dalam strategi, asal-usul, kepribadian, serta hubungan mereka dengan perusahaan induk mempunyai tujuan yang berbeda dan strategi yang berlainan untuk bersaing dan akan terus-menerus berhadapan satu sama lain dalam proses. Pesaing asing seringkali menambah keragaman dalam industri karena situasi mereka yang berbeda dan seringkali juga karena tujuan mereka berbeda.

4. Hambatan Keluar

Hambatan ini adalah faktor-faktor ekonomis, strategi dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun mereka mungkin memperoleh laba atas investasi yang rendah bahkan negatif. Bila hambatan keluar tinggi, kelebihan kapasitas tidak akan keluar dari industri, dan perusahaan yang kalah dalam persaingan tidak akan menyerah kalah. Sebaliknya, mereka akan bertahan dan karena kelemahannya harus menerapkan taktik yang ekstrim.

2.8.2 Ancaman Masuknya Pesaing Baru

Menurut Fiorenita dan Dwianika (2021) ancaman pendatang baru dalam industri sejenis dapat mengakibatkan semakin ketatnya persaingan yang berdampak pada penurunan laba. Tingkat ancaman pendatang baru diukur berdasarkan kemampuan pendatang baru untuk masuk dan berkompetisi dengan perusahaan lain yang sejenis, ancaman ini menentukan seberapa mudah atau sulitnya perusahaan untuk bisa masuk ke industri tertentu. Beberapa sumber utama rintangan yang masuk menurut Porter (2008) yaitu:

1. Skala Ekonomis

Skala ekonomis menggambarkan turunnya biaya satuan (*unit costs*) suatu produk apabila volume absolut per-periode meningkat. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala besar dan mengambil resiko menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala kecil dan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

2. Diferensiasi Produk

Artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan, yang disebabkan oleh periklanan, pelayanan pelanggan, perbedaan produk di masa yang lampau, atau sekedar karena merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri. Diferensiasi menciptakan hambatan masuk dengan

memaksa pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi kesetiaan artinya perusahaan tertentu mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan yang ada. Usaha ini biasanya menyebabkan kerugian di awal (*start-up losses*) dan seringkali bertahan untuk waktu yang cukup panjang.

3. Kebutuhan Modal

Kebutuhan untuk menanamkan sumber daya keuangan yang besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk, khususnya jika modal tersebut diperlukan untuk periklanan garis depan yang tidak dapat kembali atau untuk kegiatan penelitian dan pengembangan yang penuh resiko. Modal mungkin diperlukan bukan hanya untuk fasilitas produksi tetapi juga untuk hal-hal seperti kredit pelanggan, persediaan, atau untuk menutup kerugian di saat awal. Meskipun perusahaan-perusahaan besar masa kini mempunyai sumber dana untuk memasuki hampir setiap jenis industri, kebutuhan akan modal yang besar dalam bidang-bidang seperti komputer dan ekstraksi mineral membatasi kemungkinan masuknya pendatang baru. Meskipun seandainya modal tersedia di pasar modal, memasuki jenis industri ini mempunyai risiko yang besar terhadap modal yang tercermin dari tingginya tingkat bunga yang dikenakan kepada calon pendatang baru.

4. Biaya Peralihan

Besarnya biaya yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok yang lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.

5. Akses ke Saluran Distribusi

Mendapatkan jalur distribusi pelanggan dan jalur pemasok yang tepat adalah tantangan bagi setiap pendatang baru. Terutama apabila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada, sehingga terkadang pendatang baru harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru.

6. Kebijakan Pemerintah

Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan jaringan bisa merupakan salah satu hambatan untuk masuk. Misalnya peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan, besarnya BHP yang harus dibayar kan dalam penyelenggaraan jaringan dan lain-lain.

2.8.3 Ancaman Pengembangan Produk Substitusi

Menurut Windayani (2018) hambatan atau ancaman ini terjadi apabila pembeli atau konsumen berhadapan dengan produk pengganti yang lebih murah atau produk pengganti yang memiliki kualitas yang baik dengan biaya pengalihan yang rendah. Porter (2008) menyebutkan bahwa ancaman produk pengganti dapat dijelaskan oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Produk Pengganti Mudah di Dapatkan

Apabila produk pengganti mudah didapatkan dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.

2. Layanan Produk Pengganti
Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti menjadi ancaman bagi industri, maka akan berpotensi meningkatkan *churn* pelanggan.
3. Tingkat Kebutuhan Terhadap Produk Pengganti
Semakin ketat pembatasan laba dari suatu industri. Produk pengganti yang perlu mendapatkan perhatian besar adalah produk yang mempunyai kecenderungan untuk memiliki harga atau kualitas yang lebih baik daripada produk industri atau dihasilkan oleh industri yang berlabanya tinggi.

2.8.4 Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Menurut Pamungkas (2016) daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku pada harga yang tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah kepada pembelinya. Berikut ini faktor yang mempengaruhi kuat tidaknya daya tawar pemasok, Porter (2008):

1. Tingkat Dominasi Pemasok
Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi akan dapat mempengaruhi harga, kualitas serta syarat-syarat penjualan.
2. Tingkat Kepentingan Pelanggan Industri
Industri bisa saja bukan merupakan hal yang penting bagi pemasok, hal ini terjadi apabila pemasok menjual kepada beberapa industri dan industri tertentu tidak memberikan bagian penjualan yang cukup berarti.
3. Tingkat Diferensiasi Produk Pemasok
Diferensiasi atau biaya peralihan yang dihadapi pembeli mengurangi kesempatan mereka untuk membandingkan satu pemasok dengan pemasok lainnya.
4. Tingkat Persaingan Pasar Pemasok
Banyaknya industri dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam berkompetisi.
5. Peran Produk Yang Dipasok
Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.

2.8.5 Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Menurut Aprillia (2020) kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari pembeli atau konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi maka semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh perusahaan. Porter (2008) pembeli atau konsumen dapat memiliki daya tawar yang tinggi dalam kondisi berikut:

1. Tingkat Dominasi Pembeli
Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari satu pembeli tertentu maka ini akan mempertinggi pentingnya bisnis pembeli. Pembeli jumlah

besar merupakan kekuatan yang ampuh jika biaya tetap yang besar menjadi ciri industri.

2. Biaya Peralihan Pembeli

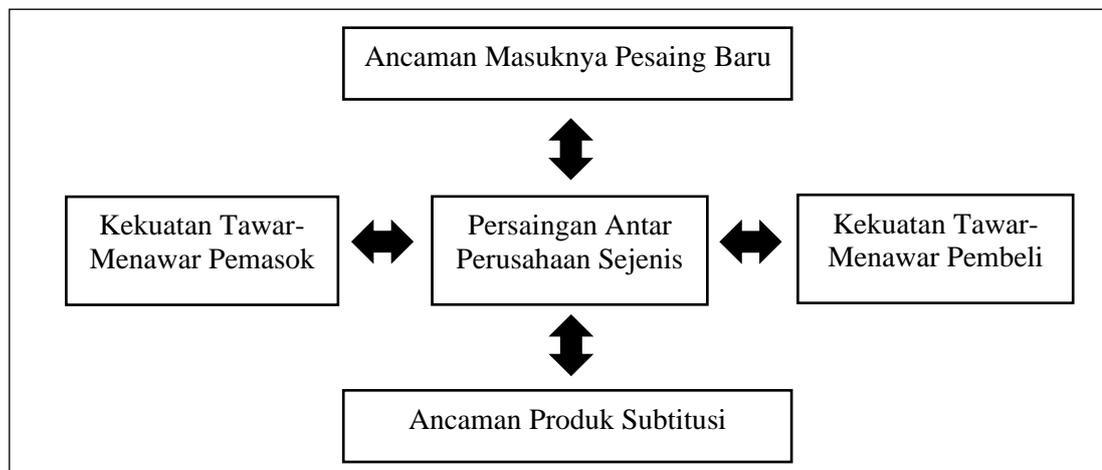
Dalam hal ini pembeli cenderung untuk mencari harga yang menguntungkan dan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif. Bilamana produk yang dijual oleh industri hanya merupakan bagian kecil dari biaya pembeli, pembeli biasanya jauh lebih peka pada harga.

3. Tingkat Kejelasan Informasi Produk

Jika pembeli mempunyai informasi yang lengkap tentang permintaan, harga pasar yang aktual dan bahan biaya pemasok, biasanya posisi tawar-menawar mereka lebih kuat daripada informasi yang mereka miliki tidak lengkap. Dengan memiliki informasi yang lengkap, pembeli berada dalam posisi yang lebih baik menjamin bahwa mereka mendapatkan harga yang paling menguntungkan dibandingkan dengan yang lain.

4. Tingkat Kepentingan Kualitas Produk

Kepuasan pelanggan terhadap suatu jasa ditentukan oleh tingkat kepentingan pelanggan sebelum menggunakan jasa dibandingkan dengan hasil persepsi pelanggan tersebut setelah pelanggan merasakan kinerja tersebut. Untuk pembeli, apabila mutu produk pembeli sangat dipengaruhi oleh produk industri, pembeli umumnya akan kurang peka harga.



Sumber: Data Sekunder, Porter (2022)

Gambar 2.1 Model Lima Kekuatan Porter

2.9 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.9.1 Penelitian Sebelumnya

Penyusunan penelitian ini, penulis mengutip beberapa penelitian sebelumnya yang dijadikan sebagai acuan, sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Berbagai penelitian sebelumnya yang penulis ketahui, penulis tidak menemukan penelitian dengan judul yang sama seperti judul penelitian penulis, namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini. Berikut ini adalah tabel penelitian sebelumnya yang penulis gunakan sebagai acuan atau referensi:

Tabel 2.1 Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
1	Prima Risanti (2017), Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Industri Kecil Menengah (IKM) Bakso Titoti di Daerah Rawa Buntu Serpong.	Strategi Pengembangan	Faktor Internal dan Faktor Eksternal	<i>Five Forces Porter</i>	Hasil dari analisa internal dan eksternal usaha ditentukan alternatif strategi yang efektif untuk pengembangan Bakso Titoti adalah dengan strategi pengembangan pasar. Strategi tersebut dapat diterapkan dengan kebijakan-kebijakan seperti membuka cabang baru atau menawarkan waralaba, menetapkan standar operasional perusahaan, dan memperkuat fungsi-fungsi internal bisnisnya.
2	Annisa Novceria Rahma dan Ari Pradhanawati (2018), Strategi Bersaing Produk UKM Lunpia dengan Menggunakan	Strategi Bersaing	Faktor Internal dan Faktor Eksternal	<i>Five Forces Porter</i> dan SWOT	Berdasarkan metode <i>five forces Porter</i> maka strategi bisnis yang dapat dikembangkan oleh UKM Lunpia Kings adalah strategi biaya rendah, dimana strategi ini digunakan untuk menekan biaya produksi sehingga dapat mengurangi harga jual. Berdasarkan metode SWOT, strategi pengembangan bisnis UKM Lunpia Kings adalah strategi penetrasi pasar, dimana UKM akan melakukan penetrasi pasar pada masyarakat ekonomi menengah.

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
	Analisis <i>Five Forces Porter</i> dan SWOT (Kasus pada UKM Lunpia Kings Semarang)				
3	Agitya Atge Purwo Hutomo (2015), Strategi Pengembangan Industri Kecil Bakso di Dukuh Adiloyo Desa Tambakboyo Kecamatan Reban Kabupaten Batang.	Strategi Pengembangan	Sumber Daya Manusia, Produksi, Pemasaran, Bahan Baku dan Permodalan.	Statistik Deskriptif	Berdasarkan hasil penelitian strategi produksi industri kecil bakso adalah bahan baku yang digunakan merupakan bahan baku yang kualitasnya sedang, pembuatan bumbu sangat diperhatikan agar mendapatkan cita rasa yang khas dan tidak berubah – ubah dalam setiap produksi, tempat produksi bakso berada dibelakang/dapur rumah produsen, penggunaan tenaga kerja yang sudah terampil dalam proses produksi bakso, pemilik industri kecil bakso ikut serta dalam proses produksi. Strategi pemasarannya adalah harga jual yang murah, peningkatan penjualan pada saat mendapatkan pesanan untuk acara tertentu dengan di barengi ciri khas dan cita rasa yang dimiliki para pedagang bakso dukuh Adiloyo, Promosi dengan mengaktifkan kembali koperasi untuk menaungi kebutuhan para pedagang bakso baik dari segi produksi maupun pemasaran, memanfaatkan peluang pemasaran hingga ke luar kota dengan angkatan tenaga kerja muda yang merantau. Strategi pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) yaitu, tenaga kerja yang sudah berpengalaman mengajarkan keterampilan dalam membuat bakso kepada angkatan kerja yang sudah siap untuk bekerja, sudah adanya rencana pengaktifkan kembali paguyuban industri bakso Dukuh Adiloyo yang sempat berhenti dengan suatu alasan tertentu, adanya tambahan tenaga kerja dari luar daerah dalam industri kecil bakso Dukuh Adiloyo. Sedangkan strategi permodalannya adalah, Modal awal berasal dari modal sendiri dan kurangnya kesadaran akan pentingnya pembukuan keuangan.

No.	Nama Peneliti, Tahun & Judul Penelitian	Variabel Yang Diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil Penelitian
4	Nanda Fatonah dan Arief Firman (2020), Analisis Proses Produksi Bakso Ikan Tuna Pada PD. Anugrah Bakso Ikan Tuna di Kota Sukabumi	Analisis Proses Produksi	Sumber Daya Manusia, Bahan baku, Produksi.	Kualitatif Deskriptif	Hasil penelitian diketahui bahwa analisis proses produksi pada PD. Anugrah Bakso Ikan Tuna telah cukup baik walaupun tetap diperlukan peningkatan-peningkatan motivasi kinerja dari faktor internal maupun eksternal pada lingkungan karyawan itu sendiri agar kualitas produk tetap terjaga.
5	Gumelar, G. <i>et. al.</i> (2021) Strategi Pemasaran Bakso Ikan Binaan IFAD di Kabupaten Merauke	Strategi Pemasaran	Faktor Internal dan Faktor Eksternal	<i>Matriks IFE dan EFE, Matriks SWOT, Matriks IE, dan Matriks QSPM.</i>	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini adalah melakukan penetrasi pasar dengan spesifikasi strategi berdasarkan matriks QSPM yaitu memaksimalkan jumlah produk yang dipasarkan dengan memanfaatkan sarana dan prasarana yang ada seperti mengoptimalkan rumah niaga, rumah kemas, kios-kios sayur, warung-warung, toko dan swalayan sebagai tempat pemasaran, dengan total alternatif skor sebesar 12,82.

Sumber: Data Sekunder, Diolah (2022)

Penelitian sebelumnya ini menjadi salah satu acuan penulis dalam melakukan penelitian sehingga dapat memperkaya teori yang digunakan dalam penelitian yang akan dilakukan. Persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu di atas, yang menjadi acuan pertama yaitu sebagai berikut:

Tabel 2.2 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Sebelumnya

No.	Nama Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1	Prima Risanti (2017), Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Industri Kecil Menengah (IKM) Bakso Titoti di Daerah Rawa Buntu Serpong.	Judul penelitian mengenai Industri Kecil Menengah (IKM) Bakso dan menggunakan metode analisis <i>Five Forces Porter</i> .	Variabel yang diteliti yaitu strategi pengembangan bukan strategi bersaing. Menggunakan indikator internal dan eksternal.
2	Annisa Novceria Rahma dan Ari Pradhanawati (2018), Strategi Bersaing Produk UKM Lumpia dengan Menggunakan Analisis <i>Five Forces Porter</i> dan SWOT (Kasus pada UKM Lumpia Kings Semarang)	Variabel yang diteliti yaitu strategi bersaing dan menggunakan metode analisis <i>Five Forces Porter</i> .	Judul penelitian mengenai produk UKM Lumpia
3	Agitya Atge Purwo Hutomo (2015), Strategi Pengembangan Industri Kecil Bakso di Dukuh Adiloyo Desa Tambakboyo Kecamatan Reban Kabupaten Batang.	Judul penelitian mengenai industri kecil bakso.	Variabel yang diteliti mengenai strategi pengembangan dan metode analisis yang digunakan yaitu statistik deskriptif.
4	Nanda Fatonah dan Arief Firman (2020), Analisis Proses Produksi Bakso Ikan Tuna Pada PD. Anugrah Bakso Ikan Tuna di Kota Sukabumi	Judul penelitian mengenai bakso ikan tuna di Kota Sukabumi.	Variabel yang diteliti yaitu analisis proses produksi dan metode analisis yaitu kualitatif deskriptif.
5	Gumelar, G. <i>et. al.</i> (2021) Strategi Pemasaran Bakso Ikan Binaan IFAD di Kabupaten Merauke	Judul penelitian mengenai bakso ikan.	Variabel yang diteliti yaitu strategi pemasaran dan metode analisis mengenai analisis IFE dan EFE, matriks SWOT serta QSPM.

Sumber: Data Sekunder, Diolah (2022)

2.9.2 Kerangka Pemikiran

Industrialisasi pangan di Indonesia telah berjalan dan berkembang dengan pesat. Hal ini ditunjukkan oleh stabilitas ketersediaan pangan di dalam negeri yang diikuti dengan semakin meningkatnya ekspor produk-produk pangan modern maupun tradisional. Ilhami (2015) mengatakan bahwa perkembangan industri makanan di Indonesia didukung oleh sumber daya alam pertanian baik nabati maupun hewani yang mampu menghasilkan produk olahan yang dapat dikembangkan dari sumber daya alam lokal maupun daerah.

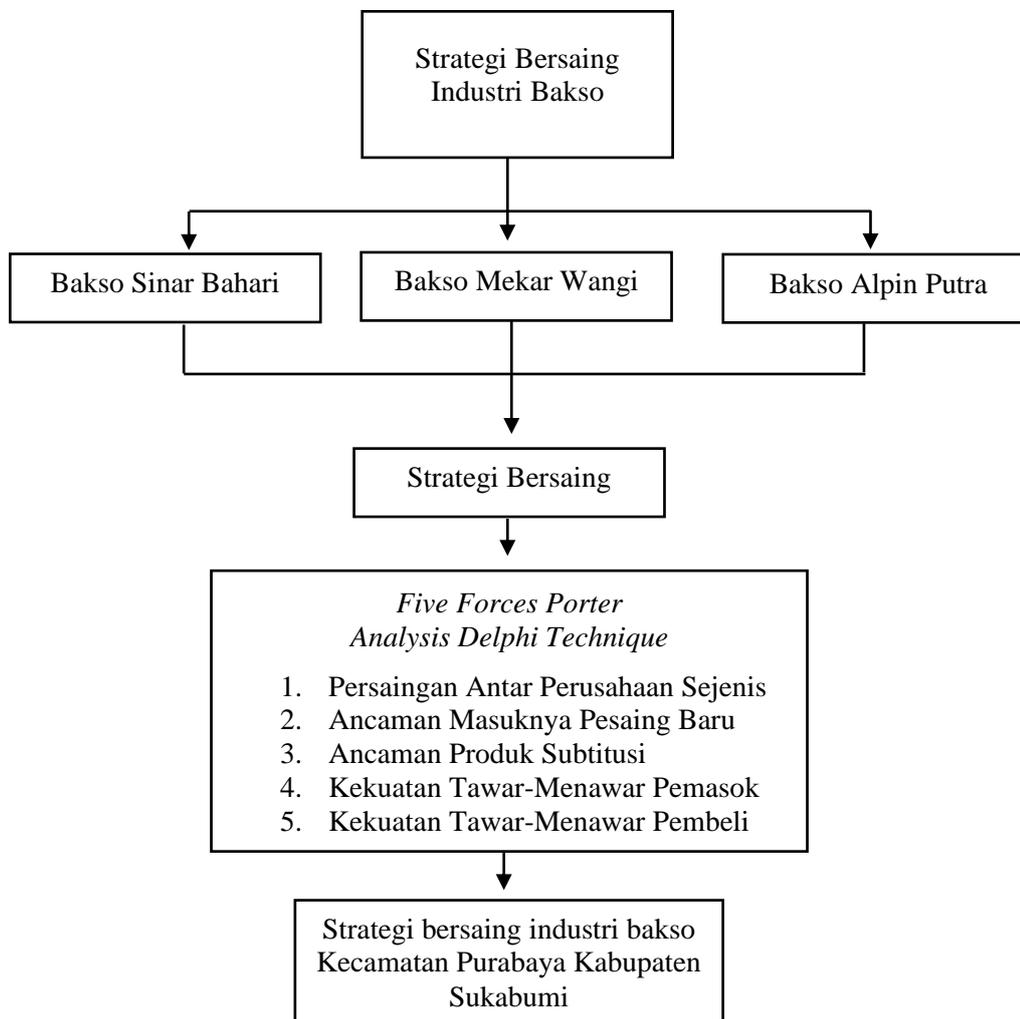
Perkembangan dunia industri saat ini pun terus mengalami peningkatan yang ditandai dengan semakin banyaknya jumlah industri serta semakin meningkatnya kontribusi bagi pertumbuhan ekonomi (Fatimah, 2020). Berdasarkan kondisi yang demikian itu, tentunya pemasaran yang baik sangat diperlukan, karena persaingan di industri pun akan semakin ketat serta diperlukan analisis perencanaan strategi yang mana dibutuhkan suatu strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat menghadapi lingkungan pemasaran serta keadaan persaingan yang sedang terjadi termasuk meraih keunggulan yang diharapkan. Malinda (2017) mengatakan bahwa semakin banyaknya perusahaan yang bergerak dibidang makanan, mendorong lahirnya persaingan di dunia produksi.

Langkah berikutnya menganalisis strategi bersaing menggunakan *five forces porter* dimana analisis *five forces porter* menggunakan *delphi technique* ini berfungsi untuk menentukan skala prioritas dari berbagai alternatif pilihan berdasarkan peringkat yang didapat dari nilai konsensus dari para narasumber/ahli yang telah ditentukan oleh peneliti. Analisis *five forces porter* ini dapat memahami kekuatan posisi persaingan saat ini dan kekuatan posisi persaingan pada bisnis yang sedang dan akan direncanakan. Terdapat lima hal yang dapat menentukan tingkat persaingan disini, yaitu persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman masuknya pesaing baru, ancaman produk substitusi, kekuatan tawar-menawar pemasok dan kekuatan tawar menawar pembeli.

Setelah menganalisis strategi bersaing menggunakan analisis *five forces porter*, maka didapatkan kesimpulan yang mana hasil akhirnya nanti analisis ini diharapkan dapat membantu perusahaan untuk mengetahui peluang serta hambatan apa saja yang dimiliki oleh perusahaan dalam memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman untuk menghadapi keadaan dimasa mendatang.

Saya selaku peneliti memilih penelitian sebelumnya milik Prima Risanti dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Industri Kecil Menengah (IKM) Bakso Titoti di Daerah Rawa Buntu Serpong” dikarenakan metode analisis data yang digunakan sama yaitu *five forces porter*.

Berdasarkan uraian di atas, maka kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian eksploratif. Penelitian ini menggambarkan keadaan suatu fenomena yang sedang terjadi, yang mana nantinya akan digali secara luas terkait dengan masalah tersebut. Hal ini bertujuan untuk memperoleh keadaan persaingan yang terjadi dalam industri pada perusahaan-perusahaan bakso di daerah Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

1. Objek Penelitian

Objek penelitian merupakan sesuatu yang menjadi perhatian dalam suatu penelitian. Objek penelitian ini merupakan sasaran dalam penelitian untuk mendapatkan jawaban ataupun solusi dari permasalahan yang terjadi. Objek dalam penelitian ini adalah strategi bersaing.

2. Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah suatu organisasi, yaitu sumber data yang merupakan respons dari divisi atau organisasi tertentu.

3. Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini yaitu di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi Jawa Barat.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Jenis data yang digunakan pada penelitian ini adalah data kualitatif yang diperoleh dari hasil survei melalui wawancara dengan pihak perusahaan yang terkait.

Sumber data penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah:

1. Data Primer

Data primer diperoleh melalui kegiatan observasi dan wawancara, data yang dikumpulkan berupa data dan informasi mengenai perusahaan terkait.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh melalui teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi literatur buku, media masa, sumber-sumber kepustakaan dan penelitian sebelumnya.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Strategi Bersaing Produk Industri Bakso

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Strategi Bersaing Produk Industri Bakso	Persaingan Antar Perusahaan	Diferensiasi produk	Ordinal
		Dampak pertumbuhan industri	
		Pesaing yang beragam	
		Hambatan keluar	
	Ancaman Pendetang Baru	Skala Ekonomi	Ordinal
		Diferensiasi produk	
		Kebutuhan modal	
		Biaya Peralihan	
		Akses saluran distribusi	
	Ancaman Produk Substitusi	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	Ordinal
		Layanan dari produk pengganti	
		Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	
	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Tingkat dominasi pemasok	Ordinal
		Tingkat kepentingan pelanggan industri	
		Tingkat diferensiasi produk pemasok	
		Tingkat persaingan pasar pemasok	
Peran produk yang dipasok			
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Tingkat dominasi pembeli	Ordinal	
	Biaya peralihan pembeli		
	Tingkat kejelasan informasi produk		
	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli		

Sumber: Data Sekunder, Porter (2008)

3.5 Metode Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non probability sampling* dengan teknik *judgement sampling* dimana sampel dipilih berdasarkan pertimbangan peneliti. Data dan informasi dikumpulkan dari para ahli yang dianggap *expert* dalam memahami dan memiliki pengetahuan dibidangnya, sampel terdiri dari 14 orang yaitu:

1. Perusahaan Sinar Bahari
 - b. Pemilik Perusahaan = 1 Orang
 - c. Karyawan = 3 Orang
2. Perusahaan Mekar Wangi
 - a. Pemilik Perusahaan = 1 Orang
 - b. Karyawan = 3 Orang

3. Perusahaan Alpin Putra
 - a. Pemilik Perusahaan = 1 Orang
 - b. Karyawan = 3 Orang
4. Kepala Pemberdayaan Industri dan Sumber Daya Industri = 1 Orang
5. Ketua Asosiasi Pengusaha Kecamatan Purabaya = 1 Orang

3.6 Metode Pengumpulan Data

Sumber data dibagi menjadi dua yaitu data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Data Primer:

1. Wawancara
Wawancara langsung terkait penelitian untuk memperoleh informasi dan keterangan secara lebih jelas.
2. Observasi Langsung
Melakukan penelitian dengan turun langsung ke lapangan dan melakukan observasi langsung pada pihak-pihak terkait di masing-masing perusahaan serta para ahli yang terkait dibidangnya.
3. Kuesioner
Menyebarkan angket yang dilakukan dengan membuat kuesioner berbentuk pernyataan maupun pertanyaan yang nantinya akan disebarkan langsung kepada pihak terkait. Skala pengukuran yang digunakan untuk kuesioner yaitu skala likert, skala ini merupakan skala yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok orang tentang kejadian atau gejala sosial. Berikut bentuk skala likert yang digunakan dalam penelitian ini:

Tabel 3.2 Ukuran Skala Likert

Jawaban	Inisial	Skor atau Nilai
Sangat Setuju	SS	5
Setuju	S	4
Kurang Setuju	KS	3
Tidak Setuju	TS	2
Sangat Tidak Setuju	STS	1

Sumber: Sugiyono (2019)

Data Sekunder:

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak luar termasuk pengkajian literatur seperti jurnal, penelitian sebelumnya, buku serta *web-site*.

3.7 Metode Pengolahan / Analisis Data

Penelitian ini akan menguji strategi bersaing pada industri di beberapa perusahaan, metode pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan Analisis Lima Kekuatan Porter, dimana analisis ini merupakan pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak perusahaan. Analisis Lima Kekuatan Porter tersebut dapat mempengaruhi kinerja organisasi, menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam perusahaan. Analisis lima kekuatan Porter ini juga merupakan alat untuk menganalisis lingkungan persaingan industri, analisis ini membantu perusahaan untuk mengetahui peluang serta hambatan apa saja yang dimiliki oleh perusahaan dalam memaksimalkan peluang dan meminimalkan ancaman untuk menghadapi keadaan dimasa mendatang. Selain itu, analisis lima kekuatan Porter juga dapat menentukan kemampuan perusahaan dalam pengambilan investasi yang melebihi biaya modal. Persaingan menurut Porter adalah sebagai berikut:

1. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis
2. Ancaman Masuknya Pesaing Baru
3. Ancaman Pengembangan Produk Substitusi
4. Kekuatan Tawar-Menawar Penjual/Pemasok
5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli/Konsumen

Analisis *Five Forces Porter* Menggunakan *Delphi Technique*

Tahap analisis ini menggunakan indikator-indikator yang terdapat dalam lima kekuatan porter dimana untuk analisis ini menggunakan keunggulan strategi bersaing yang terdapat pada perusahaan di industri bakso yaitu perusahaan Sinar Bahari, perusahaan Mekar Wangi dan perusahaan Alpin Putra melalui tiga tahapan, yaitu:

1. Penentuan Bobot dari *Five Forces Porter*

Tabel 3.3 Penentuan Bobot *Five Forces Porter*

<i>Five Forces Porter</i> Indikator	Pembobotan					Jumlah	Bobot
	1	2	3	4	5		
1	V	W	X	Y	Z	α	A
2							
3							
N							
TOTAL						Jumlah (R)	1,00

Sumber: Data Sekunder (2022)

Keterangan:

α = Jumlah perhitungan Bobot

A = Hasil bobot

R = Total jumlah bobot

N = Indikator faktor kekuatan porter

Perhitungan:

$$\alpha = (1.V) + (2.W) + (3.X) + (4.Y) + (5.Z)$$

$$A = \frac{\alpha}{R}$$

2. Penentuan Nilai dari *Five Forces Porter*

Tabel 3.4 Penentuan Nilai *Five Forces Porter*

<i>Five Forces Porter</i> Indikator	Pembobotan					Jumlah	Nilai
	1	2	3	4	5		
1	V	W	X	Y	Z	<i>d</i>	D
2							
3							
N							
TOTAL							

Sumber: Data Sekunder (2022)

Keterangan:

d = Jumlah perhitungan nilai

D = Total Nilai

N = Indikator faktor kekuatan porter

Perhitungan:

$$d = (1.V) + (2.W) + (3.X) + (4.Y) + (5.Z)$$

$$D = \frac{d}{\Sigma \text{ Responden}}$$

3. Penentuan Skor dari *Five Forces Porter*

Tabel 3.5 Penentuan Skor *Five Forces Porter*

No.	Indikator	Bobot	Nilai	Skor
1
2
3
4
Porter Five Forces Indikator: (Skor Total)				TOTAL

Sumber: Data Sekunder (2022)

Perhitungan:

Skor = Bobot × Nilai

Skor Total = Jumlah masing-masing skor tiap indikator

Teknik pengolahan data menggunakan delphi teknik ini mengumpulkan informasi serta menentukan penilaian oleh *stakeholder/expert* yang sudah ditentukan dengan metode *non-probability sampling* dengan teknik *judgement sampling*. Lalu, tentukan penilaian rata-rata dan penentuan bobot. Selanjutnya, kombinasikan dari rata-rata dan bobot tadi untuk memperoleh total skor.

Untuk nilai skor yang terdapat dalam *delphi technique* ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3.6 Nilai Skor *Delphi Technique*

Skor	Tingkat Persaingan
1 - 2,33	Rendah
2,33 - 3,67	Sedang
3,67-5	Tinggi

Sumber: Data Sekunder, Andria (2010)

Pada skor 1-2,33 tingkat persaingan berada dalam kategori rendah, pada skor 2,33-3,67 tingkat persaingan industri berada dalam kategori sedang dan untuk skor 3,67-5 tingkat persaingan industri berada dalam kategori tinggi.

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1 Sejarah dan Visi Misi Perusahaan Sinar Bahari, Mekar Wangi dan Alpin Putra

Tabel 4.1 Sejarah dan Visi Misi Perusahaan Bakso

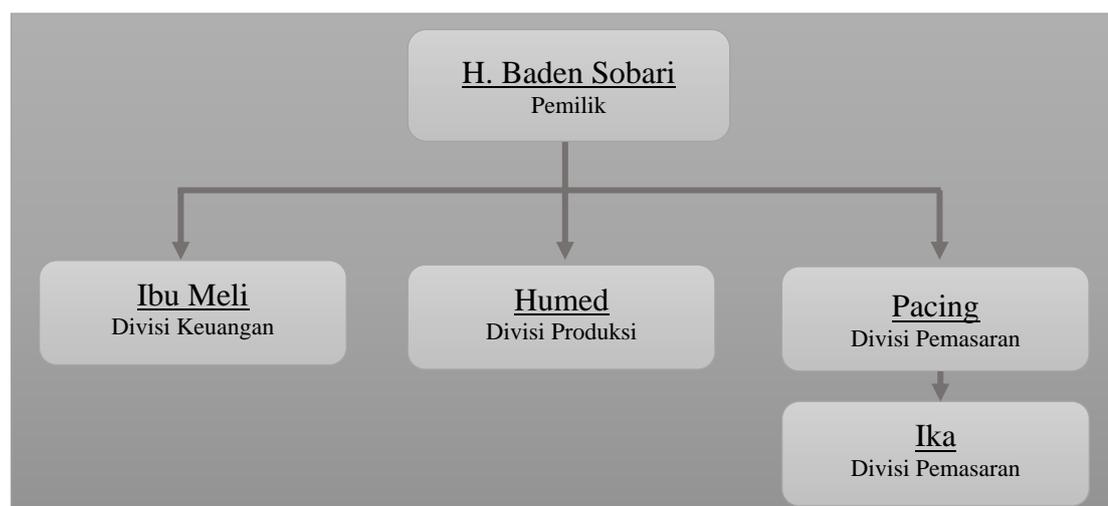
Perusahaan	Sejarah	Visi dan Misi
Sinar Bahari	<p>CV Sinar Bahari di dirikan pada tahun 1996 oleh Bapak Baden Sobari yang terletak di Kp. Ciakar RT. 39/06 Desa. Neglasari Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi. Awal mula berdirinya perusahaan ini yaitu pada tahun 1988 Bapak Baden Sobari bertemu dengan seorang yang bekerja disebuah pabrik bakso di Philipina, hal tersebut menarik perhatian Bapak Baden Sobari tentang bakso ikan dan memutuskan untuk ikut bekerja selama 18 bulan di pabrik bakso tersebut. Hingga akhirnya dengan modal ilmu yang didapat saat bekerja di Fhilipina Bapak Baden Sobari memutuskan untuk membuka pabrik bakso di Bandung.</p> <p>Seiring berjalannya waktu, bakso ikan sinar bahari ini berhasil mengembangkan sayap nya hingga memiliki 5 cabang pabrik diseluruh jawa barat dimana salah satunya adalah pabrik bakso yang berada di Kabupaten Sukabumi.</p>	<p>Visi: Meningkatkan ekonomi dengan menciptakan lapangan pekerjaan dan peluang usaha.</p> <p>Misi: <ul style="list-style-type: none"> - Memberikan bakso dengan kualitas terbaik kepada konsumen. - Meningkatkan omset perusahaan. </p>
Mekar Wangi	<p>Perusahaan Mekar Wangi yang terletak di Kp. Neglasari RT. 01/01 Desa Neglasari Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi merupakan salah satu industri kecil yang bergerak dibidang pengolahan bakso. Perusahaan Mekar Wangi didirikan pada tahun 2019 oleh Bapak Jidin Kuswandi. Pada awalnya pemilik perusahaan hanya membeli adonan bakso saja ke pabrik lain dan memproduksi sendiri bakso tersebut sampai jadi, namun karena pemilik ingin lebih mengembangkan usahanya maka Bapak Jidin ini memulai untuk membuat pabrik bakso sendiri. Hingga saat ini Perusahaan Mekar Wangi telah memiliki 5 karyawan tetap. Pada beberapa tahun terkahir, berbagai persoalan pun sudah dialami oleh Bapak Jidin mulai dari minimnya tingkat penjualan dan lain sebagainya.</p>	<p>Visi: Sesuai dengan namanya yaitu Mekar Wangi maka visi dari perusahaan ini yaitu ingin “Mekar” menjadi perusahaan yang selalu berkembang hingga bisa menjadi <i>market leader</i> dan “Mewangi” dapat digemari oleh banyak orang (konsumen).</p> <p>Misi: <ul style="list-style-type: none"> - Membuat makanan (bakso) yang bisa diterima oleh setiap kalangan usia. </p>

	Seiring dengan berjalannya waktu, perkembangan Perusahaan Mekar Wangi kian terasa, hal ini tentu terbukti dengan meningkatnya volume penjualan setiap harinya. Penjualan dilakukan hanya dari mulut ke mulut, dan saat ini konsumen tetap yang semula hanya berada di sekitar Kecamatan Purabaya saja kini telah merambah ke luar kecamatan.	- Memperluas jaringan pasar di berbagai daerah.
Alpin Putra	Perusahaan bakso Alpin Putra berdiri pada tahun 2022 yang terletak di Kp. Bojong Picung RT 17/02 Desa. Neglasari Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi. Awal mula berdirinya pabrik bakso ini yaitu Bapak Ahmudin melakukan usaha dibidang peternakan yaitu ternak ayam. Dikarenakan banyaknya ayam yang sering mati maka Bapak Ahmudin memutuskan untuk memulai usaha baru yaitu usaha bakso dengan menggunakan ayam sebagai bahan bakunya, maka perusahaan bakso mulai beroperasi pada Juni 2022. Sejak awal di rintis Bakso Alpin Putra menggunakan modal pinjaman. Saat ini perusahaan Alpin Putra melakukan kegiatan operasional dibantu oleh 4 karyawan tetap, hingga akhirnya bakso nya pun mulai dikenal banyak orang dan sudah melakukan pemasaran hingga ke luar kecamatan.	Visi: Menjadikan Bakso Alpin Putra produk yang berkualitas tinggi dan menjadi perusahaan yang unggul. Misi: - Memproduksi bakso yang bermutu tinggi dan sehat serta aman. - Menjual produk dengan harga yang terjangkau.

Sumber: Data Sekunder (2023)

4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

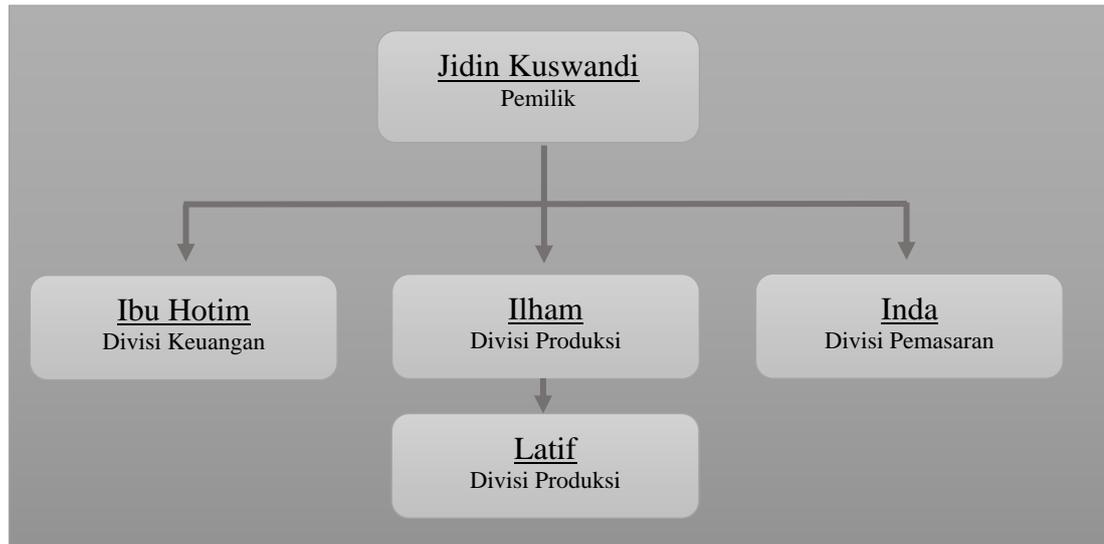
1. Perusahaan Sinar Bahari



Sumber: Data Sekunder, Sinar Bahari (2023)

Gambar 4.1 Struktur Organisasi Perusahaan Sinar Bahari

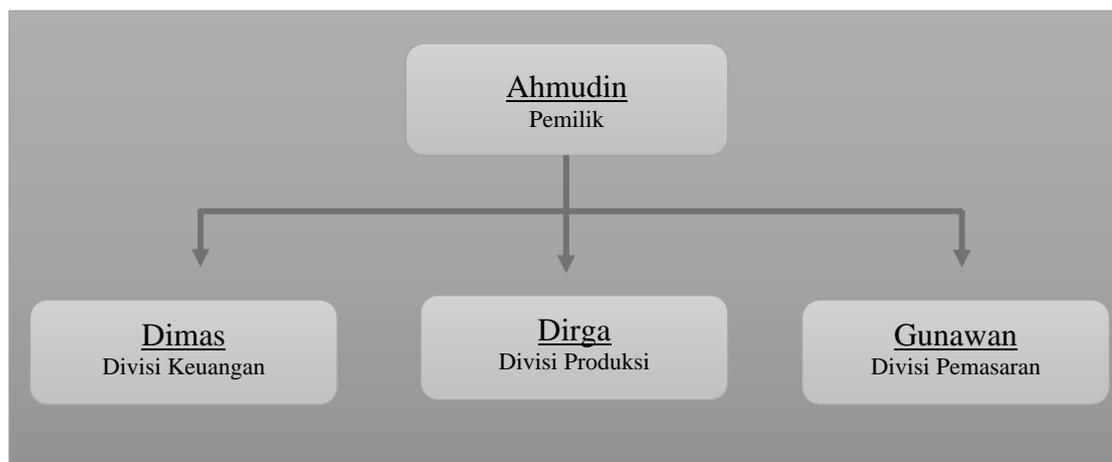
2. Perusahaan Mekar Wangi



Sumber: Data Sekunder, Mekar Wangi (2023)

Gambar 4.2 Struktur Organisasi Perusahaan Mekar Wangi

3. Perusahaan Alpin Putra



Sumber: Data Sekunder, Alpin Putra (2023)

Gambar 4.3 Struktur Organisasi Perusahaan Alpin Putra

4.1.3 Karakteristik Perusahaan

4.1.3.1. Karakteristik Perusahaan Sinar Bahari

1. Modal Awal

Modal awal Perusahaan Sinar Bahari berasal dari modal pinjaman dan modal pribadi.

2. Lokasi

Lokasi menjadi salah satu kunci dari keberhasilan usaha. Lokasi Perusahaan Sinar Bahari ini terletak di tengah perkampungan yang berada 5,2 KM dari Kecamatan Purabaya serta jika ditempuh dengan kendaraan roda empat sekitar 20 menit dan

14 menit untuk kendaraan roda dua. Namun sangat disayangkan akses jalan menuju perusahaan yang kurang mendukung dikarenakan jalan yang rusak, dengan akses jalan yang kurang baik tentunya hal tersebut bisa menjadi kendala tersendiri bagi perusahaan.

3. Produk
Produk yang dijual oleh Perusahaan Sinar Bahari yaitu bakso ikan.
4. Karakteristik Produk
 - a. Daya Tahan: Untuk daya tahan bakso ikan pada suhu ruangan bisa mencapai 4 hari, namun jika dalam lemari pendingin bakso ini bisa bertahan hingga 3 bulan.
 - b. Cara Pengolahan: Untuk cara pengolahan bakso ini bisa dijadikan berbagai macam olahan bakso seperti bakso kuah dan bakso goreng.
 - c. Pola Konsumsi Bakso: Konsumsi bakso ini tidak terbatas atau bisa dapat dikonsumsi kapan saja baik pada saat cuaca hujan maupun panas.
5. Harga
Bagi konsumen harga merupakan hal yang sensitif. Oleh karena itu harga yang diterapkan oleh perusahaan bakso sinar bahari yaitu Rp 35.000/kantong dengan isi 50 butir bakso.
6. Jumlah Karyawan
Jumlah karyawan yang bekerja di Perusahaan Sinar Bahari yaitu 4 orang.
7. Legalitas Produk
Produk bakso dari Perusahaan Sinar Bahari ini sudah memiliki izin edar dari BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan) serta sudah memiliki bersertifikasi halal MUI (Majelis Ulama Indonesia).

4.1.3.2. Karakteristik Perusahaan Mekar Wangi

1. Modal Awal
Modal awal yang digunakan oleh Perusahaan Mekar Wangi yaitu merupakan modal pribadi dan sebagian lagi modal pinjam.
2. Lokasi
Lokasi dari Perusahaan Mekar Wangi yaitu terletak di Kampung Neglasari Kecamatan Purabaya. Jarak tempuh dari lokasi perusahaan ke Kecamatan yaitu sekitar 3,0 KM. Untuk akses jalan menuju perusahaan cukup baik sehingga memudahkan para konsumen jika ingin membeli produk bakso, untuk jarak tempuh jika menggunakan kendaraan roda empat sekitar 9 menit namun bila menggunakan kendaraan roda dua hanya dapat ditempuh sekitar 7 menit saja. Lokasi perusahaan cukup strategis karena berlokasi dekat dengan kantor Desa Neglasari dengan hal ini maka akan memudahkan konsumen untuk menemukan lokasi perusahaan.
3. Produk
Produk yang dipasarkan oleh perusahaan yaitu bakso ikan dan bakso ayam.

4. Karakteristik Produk

- a. Daya Tahan: Untuk daya tahan dari produk bakso itu sendiri dapat bertahan hingga 3-4 hari dalam suhu ruangan serta dapat bertahan hingga 2 bulan dalam lemari pendingin atau dalam keadaan beku.
- b. Cara Pengolahan: Bakso ikan dan bakso ayam ini dapat diolah menjadi bakso kuah bahkan bakso goreng.
- c. Pola Konsumsi Bakso: Untuk pola konsumsi dari bakso ini tentunya bakso dapat dikonsumsi kapan saja dan dalam cuaca apapun. Karena produk bakso ini cocok dimakan saat musim panas maupun musim hujan.

5. Harga

Harga yang diterapkan oleh Perusahaan Mekar Wangi adalah Rp 35.000/kantong baik itu bakso ikan maupun bakso ayam dengan isi 50 butir bakso. Perusahaan Mekar Wangi tidak bersaing dalam segi harga karena lebih mementingkan kualitas dari produknya, perusahaan ingin memberikan produk bakso dengan kualitas yang baik agar konsumen menjadi loyal.

6. Jumlah Karyawan

Jumlah karyawan yang bekerja di Perusahaan Mekar Wangi yaitu berjumlah 4 orang.

7. Legalitas Produk

Produk bakso dari Perusahaan Mekar Wangi ini sudah memiliki sertifikasi halal yang diterbitkan oleh BPJPH (Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal) namun belum memiliki izin edar dari BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan).

4.1.3.3. Karakteristik Perusahaan Alpin Putra

1. Modal Awal

Modal awal yang digunakan oleh Perusahaan Alpin Putra untuk memulai usaha bakso ini yaitu berasal dari modal pinjam.

2. Lokasi

Lokasi Perusahaan Alpin Putra ini sangat strategis karena sangat dekat dengan pusat Kecamatan Purabaya yang mana hanya berjarak 500 KM saja atau jika menggunakan kendaraan roda empat hanya sekitar 2 menit dan jika menggunakan kendaraan roda dua hanya 1 menit untuk dapat mencapai lokasi perusahaan. Dengan adanya lokasi strategis tentunya akan memudahkan perusahaan dalam memasarkan produknya.

3. Produk

Produk yang dimiliki oleh Perusahaan Alpin Putra yaitu bakso ayam dan bakso ikan.

4. Karakteristik Produk

- a. Daya Tahan: Produk bakso ini dapat bertahan hingga 3-4 hari pada suhu ruangan dan 2 bulan pada lemari pendingin atau dalam keadaan beku.

- b. Cara Pengolahan: Bakso dapat diolah menjadi bakso kuah, bahkan dapat diolah kembali menjadi bakso goreng.
 - c. Pola Konsumsi Bakso: Bakso dapat dimakan kapan saja sesuai selera, bakso juga cocok untuk dimakan dalam cuaca hujan maupun panas.
5. Harga
 Harga produk bakso yang dipasarkan oleh Perusahaan Alpin Putra yaitu Rp 35.0000/kantong dengan isi 50 butir bakso, baik itu bakso ayam maupun bakso ikan.
6. Jumlah Karyawan
 Jumlah karyawan yang bekerja di Perusahaan Alpin Putra yaitu berjumlah 3 orang.
7. Legalitas Produk
 Untuk produk bakso yang dipasarkan oleh Perusahaan Alpin Putra ini belum memiliki izin edar seperti BPOM (Badan Pengawas Obat dan Makanan) dan belum memiliki sertifikasi halal dari BPJPH (Badan Penyelenggara Jaminan Produk Halal).

4.2 Analisis Lima Kekuatan Porter

Peneliti telah melakukan observasi serta wawancara kepada 14 narasumber yang terdiri dari 3 perusahaan dan 2 narasumber *expert* guna mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk penelitian dengan memfokuskan pada lima kekuatan porter. Menurut Andria (2010) ada beberapa tahapan untuk menentukan analisis lima kekuatan porter ini yaitu:

1. Perhitungan Bobot
 Perhitungan ini diperoleh dari wawancara kepada *expert* yang dianggap kompeten untuk menentukan bobot pada masing-masing indikator lima kekuatan porter.
2. Perhitungan Nilai
 Perhitungan dilakukan dengan wawancara kepada responden berdasarkan lima alternatif jawaban dari indikator-indikator yang ada sesuai dengan indikator yang tertera pada lima kekuatan porter.
3. Perhitungan Skor
 Setelah melakukan perhitungan bobot dengan nilai, maka hasil dari perhitungan bobot dan nilai tersebut akan dikombinasikan untuk menentukan *score* yang nantinya akan menjadi *output score* untuk mengetahui kekuatan serta kelemahan dari lima kekuatan porter yang dimiliki oleh perusahaan.

Adapun nilai skor yang terdapat dalam lima kekuatan porter adalah sebagai berikut:

1. Nilai 1 sampai dengan 2,33 = Rendah
2. Nilai 2,33 sampai dengan 3,67 = Sedang
3. Nilai 3,67 sampai dengan 5 = Tinggi

4.2.1 Analisis Lima Kekuatan Porter Perusahaan Sinar Bahari

4.2.1.1 Perhitungan Bobot Perusahaan Sinar Bahari

Tabel 4.2 Perhitungan Bobot Perusahaan Sinar Bahari

No.	Persaingan Antar Perusahaan	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
1	Diferensiasi Produk				4	2	26	0,2796
2	Dampak pertumbuhan industri			1	1	4	27	0,2903
3	Pesaing yang beragam				3	3	27	0,2903
4	Hambatan keluar	1	3	2			13	0,1398
							93	1,00
No.	Ancaman Pendetang Baru	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
5	Skala Ekonomi	1		1	3	1	21	0,1736
6	Diferensiasi produk		1	1	4		21	0,1736
7	Kebutuhan modal		1	1	3	1	22	0,1818
8	Biaya pengalihan		1	4	1		18	0,1488
9	Akses saluran distribusi	1	2	3			14	0,1157
10	Kebijakan pemerintah		1		2	3	25	0,2066
							121	1,00
No.	Ancaman Produk Substitusi	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	1		1	4		20	0,3509
12	Layanan dari produk pengganti	2		1	3		17	0,2982
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	1	1	1	1	2	20	0,3509
							57	1,00
No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
14	Tingkat dominasi pemasok	2		3	1		15	0,1339
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri			2	3	1	23	0,2054
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok			1	4	1	24	0,2143
17	Tingkat persaingan pasar pemasok	1			1	4	25	0,2232
18	Peran produk yang dipasok			1	3	2	25	0,2232
							112	1,00
No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
19	Tingkat dominasi pembeli	4			1	1	13	0,1383
20	Biaya peralihan pembeli				5	1	25	0,2660
21	Tingkat kejelasan informasi produk				3	3	27	0,2872
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli				1	5	29	0,3085
							94	1,00

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas, tingkat kepentingan pada setiap indikator dalam menghadapi tingkat persaingan industri khususnya pada industri bakso didapatkan hasil untuk persaingan antar perusahaan terlihat bahwa indikator dampak pertumbuhan industri dan pesaing yang beragam masing-masing memiliki bobot yang sama yaitu 0,2903. Dampak pertumbuhan industri yang semakin meningkat tentu permintaan pun akan meningkat pula, Peningkatan jumlah industri di Kabupaten Sukabumi mengakibatkan persaingan yang semakin kompetitif, pesaing yang beragam menjadi bobot yang penting karena dalam industri ini pesaing seringkali menambah keragaman dengan situasi mereka yang berbeda dan seringkali juga karena tujuan mereka berbeda. Selanjutnya terkait ancaman pendatang baru terlihat bahwa indikator kebijakan pemerintah menjadi bobot yang paling penting dengan bobot sebesar 0,2066. Dimana dengan adanya kebijakan pemerintah ini sistem perdagangan dalam industri akan tertata dan tentunya akan memudahkan pendatang baru untuk masuk kedalam industri, maka dari itu bobot ini menjadi sangat penting.

Pada saat ini cukup banyak produk substitusi di pasaran, analisis di atas memperlihatkan bahwa indikator ancaman produk substitusi yang paling penting adalah kemudahan dalam menemukan produk pengganti dan tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti yang masing-masing memiliki bobot 0,3509. Kita sebagai konsumen menjadikan produk substitusi alternatif terbaik apabila terjadi kekurangan produk saat produksi masih berlangsung maka terkait dengan kemudahan dalam menemukan produk pengganti sangat penting serta tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti pun menjadi batasan terpenting karena kebutuhan konsumen masih dapat terpenuhi oleh produk sejenis. Andria (2010) mengatakan bahwa banyaknya produk-produk lain yang sejenis akan menjadi ancaman bagi perusahaan dalam mengembangkan pangsa pasar dimasa depan.

Tingkat persaingan pasar pemasok menjadi bobot paling penting dalam kekuatan tawar-menawar pemasok dengan bobot 0,2232. Mayasari dan Indriyani (2016) mengatakan bahwa daya tawar pemasok ini akan mempengaruhi intensitas persaingan di dalam suatu industri. Maka dari itu tingkat persaingan pasar pemasok ini menjadi indikator yang sangat penting. Pemasok tentunya akan bersaing untuk menjual bahan baku pada harga tinggi ataupun menjual bahan baku yang berkualitas rendah kepada pembelinya. Indikator lain yang sama penting juga adalah peran produk yang dipasok dimana produk pemasok ini sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan. Berikutnya seperti yang dapat dilihat pada tabel di atas, dimana kekuatan tawar-menawar pembeli dengan indikator tingkat kepentingan kualitas produk menjadi bobot yang sangat penting dengan bobot 0,3085. Karena secara tidak langsung pembeli akan membeli produk dengan kualitas yang baik sesuai dengan apa yang mereka inginkan dan pembeli tentu akan berada dalam posisi yang lebih baik dan terjamin bahwa mereka mendapatkan harga yang paling menguntungkan dibandingkan dengan yang lain.

4.2.1.2 Perhitungan Nilai Perusahaan Sinar Bahari

Tabel 4.3 Nilai Persaingan Antar Perusahaan (Sinar Bahari)

No.	Persaingan Antar Perusahaan	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
1	Diferensiasi Produk				2	4	28	4,6667
2	Dampak pertumbuhan industri			1	2	3	26	4,3333
3	Pesaing yang beragam				4	2	26	4,3333
4	Hambatan keluar	2	2	2			12	2,0000

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel nilai persaingan antar perusahaan di atas, terlihat bahwa diferensiasi produk pada perusahaan Sinar Bahari memiliki nilai 4,6667 dimana nilai tersebut cukup baik karena perusahaan telah memiliki ciri khas terhadap produknya yaitu hanya memproduksi bakso ikan, terlebih perusahaan Sinar Bahari ini sudah berdiri sejak lama maka kebanyakan dari konsumennya pun adalah konsumen yang masih loyal atau bertahan sejak dulu. Bisa dikatakan bahwa *positioning* perusahaan ini cukup kuat. Berikutnya yaitu dampak pertumbuhan industri yang memiliki nilai sebesar 4,3333 nilai ini cukup tinggi karena dengan pertumbuhan industri bakso yang terus meningkat permintaan terhadap bakso pun tentu akan meningkat. Pesaing yang beragam memiliki nilai yang sama pula yaitu 4,3333 dimana perusahaan Sinar Bahari harus bisa terus mempertahankan perusahaannya agar terus berjalan dan menjadi lebih baik terlebih perusahaan telah memiliki *target market* nya sendiri, konsumennya pun memiliki kesetiaan terhadap perusahaan. Perusahaan ini bisa dengan mudah keluar dari persaingan kapan saja terlihat bahwa nilai hambatan keluar nya rendah dengan nilai 2,0000.

Tabel 4.4 Nilai Ancaman Pendetang Baru (Sinar Bahari)

No.	Ancaman Pendetang Baru	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
5	Skala Ekonomi	1		1	2	2	22	3,6667
6	Diferensiasi produk		1	1	4		21	3,5000
7	Kebutuhan modal		1	1	2	2	23	3,8333
8	Biaya pengalihan		1	3	2		19	3,1667
9	Akses saluran distribusi	1	2	3			14	2,3333
10	Kebijakan pemerintah		1		4	1	23	3,8333

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis nilai pada tabel di atas untuk skala ekonomis memiliki nilai 3,6667 dimana perusahaan akan memproduksi baksonya dalam jumlah yang besar untuk mencapai skala ekonomis. Untuk diferensiasi produk pada ancaman pendatang baru ini memiliki nilai sebesar 3,5000 karena perusahaan Sinar Bahari mempunyai identifikasi merek dan kesetiaan pelanggan dimana perusahaan bakso Sinar Bahari ini merupakan perusahaan pertama yang memasuki industri pada industri

bakso di Kecamatan Purabaya maka hambatan masuk untuk pendatang barunya cukup besar. Nilai untuk kebutuhan modal yaitu 3,8333 nilai tersebut tidak terlalu tinggi karena pemilik dari perusahaan mempunyai pandangan bahwa jika ingin melakukan sesuatu (membuat atau memulai usaha) jangan terlalu memikirkan modal awal asal ada kemauan saja sudah cukup karena modal bisa didapat dari pinjaman tidak perlu dari modal pribadi. Biaya pengalihan berada pada nilai 3,1667 biaya beralih ini tidak terlalu tinggi karena biaya yang diperlukan untuk berpindah pada perusahaan lain tidak terlalu tinggi seperti harga pada produk bakso. Akses saluran distribusi untuk perusahaan Sinar Bahari ini sedikit sulit dikarenakan lokasi perusahaan yang cukup jauh dari pusat Kecamatan Purabaya serta akses jalan yang kurang bagus maka nilai dari akses saluran distribusi ini yaitu 2,3333. Selanjutnya yaitu kebijakan pemerintah dengan nilai yang tinggi yaitu 3,8333 dimana di daerah Kecamatan Purabaya pemerintah turut andil mendukung perusahaan-perusahaan di daerahnya.

Tabel 4.5 Nilai Ancaman Produk Substitusi (Sinar Bahari)

No.	Ancaman Produk Substitusi	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	1		2	3		19	3,1667
12	Layanan dari produk pengganti	2		1	3		17	2,8333
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	1	1	1	1	2	20	3,3333

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Hasil analisis nilai di atas memperlihatkan bahwa kemudahan dalam menemukan produk pengganti ini membuat konsumen dapat dengan mudah menemukan produk pengganti lain, maka nilai yang dimiliki untuk indikator ini yaitu 3,16667. Untuk layanan dari produk pengganti pun memiliki nilai sebesar 2,8333 nilai tersebut cukup rendah karena perusahaan memperhatikan layanan yang diberikan kepada konsumennya, tentunya agar konsumen tidak berpindah kepada produk pengganti. Lalu untuk nilai tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti ini cukup tinggi dengan nilai 3,3333 konsumen dapat menemukan produk pengganti yang tidak dimiliki oleh perusahaan, karena perusahaan hanya memproduksi bakso ikan saja.

Tabel 4.6 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Sinar Bahari)

No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
14	Tingkat dominasi pemasok	2		4			14	2,3333
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri			2	4		22	3,6667
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok			1	3	2	25	4,1667
17	Tingkat persaingan pasar pemasok	1				5	26	4,3333
18	Peran produk yang dipasok			1	3	2	25	4,1667

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Nilai kekuatan tawar-menawar pemasok pada indikator tingkat dominasi pemasok memiliki nilai 2,3333 karena pemasok di Kecamatan Purabaya ini tidak didominasi oleh perusahaan-perusahaan di daerah tersebut. Tingkat kepentingan pelanggan industri pun sangat penting mengingat pentingnya posisi konsumen sebagai pihak yang dipenuhi kebutuhannya dalam industri yang memiliki penilaian sebesar 3,6667. Lalu penilaian dari tingkat diferensiasi produk pemasok ini memiliki nilai 4,1667 nilai tersebut cukup baik karena perusahaan ini memiliki pemasok dengan bahan baku yang berkualitas. Tingkat persaingan pasar pemasok ini cukup tinggi dengan penilaian sebesar 4,3333 karena para pemasok ini bersaing dalam segi harga seperti menaikkan harga pada saat harga bahan baku naik. Selanjutnya mengenai peran produk yang dipasok sangat penting bagi perusahaan karena produk pemasok ini sangat mempengaruhi kualitas dari produk yang dihasilkan maka dari itu nilai peran produk yang dipasok pada kekuatan tawar-menawar pemasok ini menjadi nilai paling tinggi yaitu sebesar 4,1667.

Tabel 4.7 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Sinar Bahari)

No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
19	Tingkat dominasi pembeli	3	1		1	1	14	2,3333
20	Biaya peralihan pembeli				5	1	25	4,1667
21	Tingkat kejelasan informasi produk				1	5	29	4,8333
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli				3	3	27	4,5000

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis tabel diatas memperlihatkan bahwa tingkat dominasi pembeli memiliki penilaian sebesar 2,3333 hal tersebut karena pembeli tidak didominasi oleh masyarakat-masyarakat di sekitar perusahaan saja namun juga sudah keluar daerah. Biaya peralihan pembeli ini cukup tinggi karena pembeli akan mencari produk dengan harga yang lebih menguntungkan indikator ini memiliki nilai 4,1667. Selanjutnya mengenai tingkat kejelasan informasi produk memiliki nilai paling tinggi yaitu 4,8333 hal tersebut dikarenakan perusahaan Sinar Bahari telah memiliki kemasan yang rapi dan menarik serta sudah memuat informasi dari produk yang dijual nya, maka pembeli telah dipenuhi keinginannya dalam melakukan pembelian. Lalu tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli memiliki nilai 4,5000 dimana para pembeli cenderung membeli produk dengan kualitas yang baik, maka hal yang diperhatikan pertama oleh perusahaan terkait produk nya tentu adalah kualitas dari produknya sendiri.

4.2.1.3 Perhitungan Skor Perusahaan Sinar Bahari

Tabel 4.8 Skor Persaingan Antar Perusahaan (Sinar Bahari)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
1	Diferensiasi Produk	0,2796	4,6667	1,3047
2	Dampak pertumbuhan industri	0,2903	4,3333	1,2581
3	Pesaing yang beragam	0,2903	4,3333	1,2581
4	Hambatan keluar	0,1398	2,0000	0,2796
TOTAL				4,1004
Persaingan Antar Perusahaan:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Hasil analisis dari tabel di atas memperlihatkan bahwa tingkat persaingan perusahaan pada perusahaan Sinar Bahari dapat dikategorikan tinggi dengan total skor 4,1004 karena muncul nya pesaing baru secara tidak langsung membuat persaingan menjadi ketat maka dari itu dari itu persaingan antar perusahaan menjadi relatif kuat. Terlihat bahwa indikator diferensiasi produk perusahaan Sinar Bahari menjadi skor paling tinggi yaitu sebesar 1,3047 dimana pertimbangan indikator diferensiasi produk memberikan *input* semakin tinggi tingkat diferensiasi produk dalam perusahaan, maka secara tidak langsung akan membuat konsumen berpindah kepada produk baru.

Tabel 4.9 Skor Ancaman Pendetang Baru (Sinar Bahari)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
5	Skala Ekonomi	0,1736	3,6667	0,6364
6	Diferensiasi produk	0,1736	3,5000	0,6074
7	Kebutuhan modal	0,1818	3,8333	0,6970
8	Biaya pengalihan	0,1488	3,1667	0,4711
9	Akses saluran distribusi	0,1157	2,3333	0,2700
10	Kebijakan pemerintah	0,2066	3,8333	0,7920
TOTAL				3,4738
Ancaman Pendetang Baru:		Sedang		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Ancaman pendatang baru bagi perusahaan Sinar Bahari dikategorikan sedang dengan skor total sebesar 3,4738 maka perusahaan Sinar Bahari harus lebih meningkatkan strategi dalam menghadapi persaingan yang terjadi terlebih perusahaan Sinar Bahari telah memiliki pelanggan tetap sehingga ancaman pendatang baru nya tidak terlalu tinggi. Hasil analisis pada tabel di atas memperlihatkan bahwa indikator dominan dari komponen ancaman pendatang baru antara lain adalah kebijakan pemerintah dengan skor 0,7920 dimana adanya kebijakan pemerintah ini telah memberikan kontribusi pada pertumbuhan industri, dalam hal ini pemerintah memiliki kebijakan untuk mempermudah perijinan pendirian industri seperti maka perusahaan Sinar Bahari dapat dengan mudah memulai bisnisnya.

Tabel 4.10 Skor Ancaman Produk Substitusi (Sinar Bahari)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	0,3509	3,1667	1,1111
12	Layanan dari produk pengganti	0,2982	2,8333	0,8450
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	0,3509	3,3333	1,1696
TOTAL				3,1257
Ancaman Produk Substitusi:		Sedang		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Hasil analisis pada tabel di atas memberikan gambaran bahwa tingkat ancaman produk substitusi bagi perusahaan Sinar Bahari dikategorikan sedang dengan total skor 3,1257 walaupun banyak produk substitusi yang dapat menggantikan produk perusahaan, namun *brand image* terhadap bakso Sinar Bahari ini cukup kuat dikalangan masyarakat maka ancaman produk substitusi nya pun sedang. Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti ternyata menunjukkan kondisi dominan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dalam persaingan dengan skor 1,1696.

Tabel 4.11 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Sinar Bahari)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
14	Tingkat dominasi pemasok	0,1339	2,3333	0,3125
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri	0,2054	3,6667	0,7530
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok	0,2143	4,1667	0,8929
17	Tingkat persaingan pasar pemasok	0,2232	4,3333	0,9673
18	Peran produk yang dipasok	0,2232	4,1667	0,9301
TOTAL				3,8557
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Kekuatan tawar-menawar pemasok berada dalam kategori tinggi dengan total skor sebesar 3,8557 karena produk pemasok yang tidak mudah didapatkan dipasaran membuat kekuatan tawar-menawar pemasok nya tinggi. Terlihat bahwa indikator utama kekuatan tawar-menawar pemasok adalah tingkat persaingan pasar pemasok dengan skor 0,9673. Mengingat banyaknya pesaing dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam berkompetisi dan menjadikan posisi tawar-menawar pemasok relatif kuat.

Tabel 4.12 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Sinar Bahari)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
19	Tingkat dominasi pembeli	0,1383	2,3333	0,3227
20	Biaya peralihan pembeli	0,2660	4,1667	1,1082
21	Tingkat kejelasan informasi produk	0,2872	4,8333	1,3883

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli	0,3085	4,5000	1,3883
TOTAL				4,2074
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Hasil analisis lingkungan industri yang ditampilkan pada tabel di atas menunjukkan kekuatan tawar-menawar pembeli yang dikategorikan tinggi dengan total skor sebesar 4,2074 hal tersebut karena banyaknya produk pesaing yang sama membuat kekuatan tawar-menawar pembelinya relatif kuat. Indikator dominan yang sangat berpengaruh pada kekuatan tawar-menawar pembeli ini adalah tingkat kejelasan informasi produk dan tingkat kepentingan kualitas produk dengan skor masing-masing 1,3883 skor tersebut dapat memberikan informasi kepada pihak perusahaan Sinar Bahari bahwa konsumen akan cenderung membeli produk-produk dengan informasi produk yang jelas dan terperinci, terlebih produk bakso sinar bahari ini unggul dalam hal kemasan dibandingkan dengan dua kompetitornya, karena produk ini sudah memiliki kemasan yang menarik serta *desain* kemasan yang sudah memuat informasi dari produknya hal tersebut secara tidak langsung terkait dengan kepentingan kualitas produknya itu sendiri.

4.2.1.4 Rekapitulasi Tingkat Persaingan Industri (Sinar Bahari)

Tabel 4.13 Rekapitulasi Tingkat Persaingan Industri Perusahaan Sinar Bahari

Kekuatan Persaingan	Lingkungan Industri
Persaingan Antar Perusahaan	Tinggi (4,1004)
Ancaman Pendetang Baru	Sedang (3,4738)
Ancaman Produk Substitusi	Sedang (3,1257)
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Tinggi (3,8557)
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Tinggi (4,2074)
Tingkat Persaingan Dalam Industri	Tinggi (3,7526)

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Tabel di atas memberikan informasi bahwa dari kelima kekuatan porter yaitu tingkat persaingan dalam dalam industri tergolong tinggi dengan skor 3,7526. Dimana untuk persaingan antar perusahaan berada dalam kategori tinggi dengan skor 4,1004. Ancaman pendatang baru memiliki kategori sedang dengan skor 3,4738, selanjutnya ancaman produk substitusi kategori sedang dengan skor sebesar 3,1257 kemudian kekuatan tawar-menawar pemasok kategori tinggi dengan skor 3,8557 dan instrumen terakhir yaitu kekuatan tawar-menawar pembeli termasuk dalam kategori tinggi dengan skor 4,2074.

4.2.2 Analisis Lima Kekuatan Porter Perusahaan Mekar Wangi

4.2.2.1 Perhitungan Bobot Perusahaan Mekar Wangi

Tabel 4.14 Perhitungan Bobot Perusahaan Mekar Wangi

No.	Persaingan Antar Perusahaan	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
1	Diferensiasi Produk				3	3	27	0,2647
2	Dampak pertumbuhan industri			1	3	2	25	0,2451
3	Pesaing yang beragam				4	2	26	0,2549
4	Hambatan keluar	1	3	1		1	24	0,2353
							102	1,00
No.	Ancaman Pendetang Baru	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
5	Skala Ekonomi	1			3	2	23	0,1679
6	Diferensiasi produk		1	1	3	1	22	0,1606
7	Kebutuhan modal			1	2	3	26	0,1898
8	Biaya pengalihan			2	2	2	24	0,1752
9	Akses saluran distribusi	1	3	1	1		14	0,1022
10	Kebijakan pemerintah				2	4	28	0,2044
							137	1,00
No.	Ancaman Produk Substitusi	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	1	1	1	3		18	0,3103
12	Layanan dari produk pengganti	1		1	3	1	21	0,3621
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	1	1	1	2	1	19	0,3276
							58	1,00
No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
14	Tingkat dominasi pemasok	1	3	2			13	0,1238
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri		1	2	3		20	0,1905
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok			1	5		23	0,2190
17	Tingkat persaingan pasar pemasok	1			4	1	22	0,2095
18	Peran produk yang dipasok			1	1	4	27	0,2571
							105	1,00
No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
19	Tingkat dominasi pembeli	1	3		1	1	16	0,1633
20	Biaya peralihan pembeli				3	3	27	0,2755
21	Tingkat kejelasan informasi produk		1		1	4	26	0,2653
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli				1	5	29	0,2959
							98	1,00

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis bobot pada tabel di atas, didapatkan hasil bahwa untuk persaingan antar perusahaan terlihat bahwa indikator diferensiasi produk menjadi bobot paling tinggi dengan bobot 0,2647. Rusdian (2021) menyatakan bahwa melakukan diferensiasi produk ini sangat penting bagi kesuksesan sebuah bisnis yang dijalankan oleh perusahaan, dimana dengan melakukan diferensiasi ini perusahaan akan mudah berkembang. Diferensiasi produk tentunya akan menciptakan sebuah persepsi bahwa produk itu unik tidak seperti produk-produk lain, diferensiasi produk pun menciptakan lapisan pelindung terhadap persaingan karena pembeli mempunyai preferensi dan kesetiaan kepada penjual tertentu maka dari itu diferensiasi produk menjadi indikator yang penting pula.

Ancaman pendatang baru pada tabel di atas terlihat bahwa indikator kebijakan pemerintah menjadi bobot paling penting dengan bobot sebesar 0,2044 contohnya seperti memudahkan perizinan usaha, dengan adanya kepastian dan kejelasan usaha akan membantu suatu perusahaan dalam meningkatkan kualitas produksi. Selain itu pemerintah juga memberikan dukungan sebagai wujud keberpihakan terhadap perkembangan atau kemajuan usaha, namun dengan adanya kemudahan yang di berikan oleh pemerintah terkait usaha tentu akan memudahkan masuknya pendatang baru. Parameter kedua yang tidak kalah penting juga yaitu biaya peralihan dengan bobot 0,1752 hal tersebut dikarenakan pendatang baru harus menawarkan penyempurnaan yang besar dalam hal biaya dan prestasi, tentunya hal tersebut agar pembeli dapat beralih kepada produk yang ditawarkannya.

Selanjutnya untuk ancaman produk substitusi disini indikator layanan dari produk pengganti menjadi bobot yang paling tinggi dengan bobot sebesar 0,3621. Dalam layanan produk ini akan sangat penting karena dalam suatu perusahaan jika semakin lengkap layanan yang diberikan oleh sebuah perusahaan kepada pembelinya akan menjadi ancaman bagi perusahaan lain dimana mereka akan saling bersaing terkiat dengan layanan yang diberikannya. Lalu untuk kekuatan tawar-menawar pemasok bobot yang paling tinggi yaitu indikator peran produk yang dipasok dengan bobot sebesar 0,2571. Hal ini tentu sangat beralasan, dikarenakan peran produk dari pemasok ini menjadi hal yang penting untuk diperhatikan dimana peran produk ini akan sangat menentukan keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan.

Berikutnya seperti yang terlihat pada tabel di atas, kekuatan tawar-menawar pembeli dengan indikator tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli menjadi bobot yang paling penting dengan bobot sebesar 0,2959. Tingkat kepentingan kualitas menjadi penting karena secara tidak langsung pembeli akan membeli produk dengan kualitas yang baik sesuai dengan apa yang mereka inginkan. Parameter selanjutnya yang tidak kalah penting juga yaitu indikator biaya peralihan pembeli dengan bobot sebesar 0,2755. Kita sebagai konsumen tentunya akan membeli produk dengan harga yang lebih menguntungkan untuk melakukan pembelian secara selektif.

4.2.2.2 Perhitungan Nilai Perusahaan Mekar Wangi

Tabel 4.15 Nilai Persaingan Antar Perusahaan (Mekar Wangi)

No.	Persaingan Antar Perusahaan	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
1	Diferensiasi Produk	1			1	4	25	4,1667
2	Dampak pertumbuhan industri			1	3	2	25	4,1667
3	Pesaing yang beragam				3	3	27	4,5000
4	Hambatan keluar	2	2	1	1		18	3,0000

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Hasil analisis tabel di atas memperlihatkan bahwa persaingan antar perusahaan untuk indikator diferensiasi produk memiliki nilai 4,1667 berdasarkan penilaian tersebut produk yang dipasarkan oleh perusahaan Mekar Wangi ini sudah sesuai dengan mutu atau kualitas yang diharapkan oleh konsumen. Lalu untuk indikator dampak pertumbuhan industri memiliki nilai 4,16667 nilai tersebut cukup tinggi karena perkembangan industri terus mengalami kemajuan. Pesaing yang beragam pun memiliki nilai 4,5000 dimana tingkat persaingan industri bakso di Kecamatan Purabaya ini cukup tinggi seperti munculnya perusahaan baru dalam satu tahun terakhir. Terakhir yaitu indikator hambatan keluar dengan nilai 3,0000 hambatan keluar ini tidak terlalu tinggi maka dari itu perusahaan bisa saja keluar dari industri.

Tabel 4.16 Nilai Ancaman Pendetang Baru (Mekar Wangi)

No.	Ancaman Pendetang Baru	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
5	Skala Ekonomi	1			3	2	23	3,8333
6	Diferensiasi produk		1	1	4		21	3,5000
7	Kebutuhan modal			2	3	1	23	3,8333
8	Biaya pengalihan			1	2	3	26	4,3333
9	Akses saluran distribusi	1	2	1	1	1	17	2,8333
10	Kebijakan pemerintah			1	3	2	22	3,6667

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Skala ekonomis pada tabel di atas memiliki nilai 3,8333 nilai ini cukup tinggi karena setiap perusahaan tentunya menginginkan untuk mencapai skala ekonomis dengan memproduksi bakso dalam jumlah yang besar namun menguntungkan. Lalu diferensiasi produk yang dimiliki perusahaan ini cukup tinggi hal tersebut tentunya karena kualitas produk yang dimiliki perusahaan sangat baik serta pelayanan yang diberikan oleh perusahaan juga sangat baik, maka untuk nilai dari diferensiasi produk ini adalah 3,5000. Selanjutnya penilaian kebutuhan modal memiliki nilai 3,8333 dimana modal untuk memulai bisnis ini cukup besar. Untuk biaya peralihan pada perusahaan Mekar Wangi memiliki nilai 4,3333 nilai ini cukup tinggi karena biaya yang harus dikeluarkan konsumen tentu bervariasi. Nilai akses saluran distribusi pada tabel di atas yaitu 2,8333 nilai tersebut dapat dideskripsikan bahwa akses ke saluran distribusi untuk perusahaan Mekar Wangi cukup sulit karena saluran distribusi di

daerah Kecamatan Purabaya dan sekitarnya itu sedikit maka perusahaan memilih saluran distribusi lain seperti pemasok dari luar kecamatan dimana hal tersebut membuat pengeluaran tambahan baru terkait biaya. Untuk kebijakan pemerintah seperti yang terlihat pada tabel di atas memiliki nilai yang cukup tinggi yaitu 3,6667 hal tersebut memperlihatkan bahwa kebijakan pemerintah dengan perusahaan itu saling berkaitan, dimana kebijakan pemerintah akan memudahkan para pelaku usaha dan pemerintah pun akan terbantu dengan adanya CSR (*Corporate Social Responsibility*) yang diberikan oleh perusahaan, dan untuk Kecamatan Purabaya ini hal tersebut telah berjalan.

Tabel 4.17 Nilai Ancaman Produk Substitusi (Mekar Wangi)

No.	Ancaman Produk Substitusi	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	1		2	2	1	20	3,3333
12	Layanan dari produk pengganti	1		1	4		20	3,3333
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	1	1	1	2	1	19	3,1667

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas untuk ancaman produk substitusi dengan indikator kemudahan dalam menemukan produk pengganti memiliki nilai 3,3333 dimana adanya pesaing yang memiliki produk yang sama yaitu bakso ikan dan bakso ayam dapat membuat konsumen bisa kapan saja berpindah kepada produk substitusi lain. Layanan dari produk pengganti memiliki nilai yang sama yaitu 3,3333 nilai tersebut cukup tinggi karena layanan yang diberikan oleh perusahaan Mekar Wangi cukup baik. Untuk yang terakhir yaitu tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti ini memiliki nilai 3,1667 hal tersebut memperlihatkan bahwa perusahaan Mekar Wangi ini memberikan kebutuhan konsumen dengan baik.

Tabel 4.18 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Mekar Wangi)

No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
14	Tingkat dominasi pemasok		4	2			14	2,3333
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri		1	2	3		20	3,3333
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok			1	5		23	3,8333
17	Tingkat persaingan pasar pemasok	1		1	3	1	18	3,0000
18	Peran produk yang dipasok			1	1	4	27	4,5000

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Tingkat diominasi pemasok pada kekuatan tawar-menawar pemasok ini memiliki penilaian sebesar 2,3333 nilai tersebut sangat rendah karena perusahaan Mekar Wangi tidak didominasi oleh satu pemasok saja. Tingkat kepentingan

pelanggan industri memiliki nilai 3,3333 karena pelanggan tentunya menjadi pihak yang sangat diperhatikan oleh perusahaan. Untuk tingkat diferensiasi produk pemasok, perusahaan memiliki kemampuan untuk meningkatkan kemampuan sendiri seperti kualitas yang dimanfaatkan kemampuan produk pemasok dengan kualitas yang baik, maka dari itu indikator mengenai tingkat diferensiasi pemasok ini memiliki nilai yang cukup tinggi yaitu 3,8333. Mengenai tingkat persaingan pasar pemasok memiliki nilai 3,0000 hal tersebut dikarenakan adanya persaingan dalam hal bahan baku, seperti pemasok-pemasok yang bersaing mengenai harga dan kualitas bahan baku. Penilaian dari peran produk yang dipasok memiliki nilai tinggi yaitu sebesar 4,5000 hal tersebut cukup beralasan karena pemasok dari perusahaan selalu memberikan informasi produk-produk yang ada dalam industri.

Tabel 4.19 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Mekar Wangi)

No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
19	Tingkat dominasi pembeli		4		1	1	17	2,8333
20	Biaya peralihan pembeli				3	3	27	4,5000
21	Tingkat kejelasan informasi produk		1		1	4	26	4,3333
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli				1	5	29	4,8333

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis di atas tingkat dominasi pembeli pada perusahaan Mekar Wangi memiliki nilai 2,8333 nilai tersebut tidak terlalu tinggi karena pembeli tidak didominasi oleh masyarakat yang berdomisili di Kecamatan Purabaya saja melainkan dari luar daerah juga. Biaya peralihan pembeli nya pun memiliki nilai yang cukup tinggi yaitu 4,5000 dimana pembeli disini cenderung akan mencari harga yang jauh lebih menguntungkan untuk melakukan pembelian secara selektif. Untuk tingkat kejelasan informasi produk ini perusahaan memberikan informasi yang lengkap tentang permintaan pembeli nya maka dari itu indikator ini memiliki penilaian yang kuat yaitu 4,3333. Indikator terakhir dari kekuatan tawar-menawar pembeli yaitu tingkat kepentingan kualitas untuk pembeli dengan nilai paling tinggi sebesar 4,8333 karena pembeli akan memilih produk-produk dengan kualitas yang sesuai dengan keinginan mereka, maka untuk kepentingan dari kualitas ini sangat menjadi perhatian bagi perusahaan.

4.2.2.3 Perhitungan Skor Perusahaan Mekar Wangi

Tabel 4.20 Skor Persaingan Antar Perusahaan (Mekar Wangi)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
1	Diferensiasi Produk	0,2647	4,1667	1,1029
2	Dampak pertumbuhan industri	0,2451	4,1667	1,0212
3	Pesaing yang beragam	0,2549	4,5000	1,1471
4	Hambatan keluar	0,2353	3,0000	0,7059
TOTAL				3,9771
Persaingan Antar Perusahaan:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis tabel di atas menunjukkan bahwa persaingan antar perusahaan yang terjadi pada perusahaan Mekar Wangi dikategorikan tinggi dengan skor total sebesar 3,9330. Melihat persaingan di Kecamatan Purabaya sangat ketat sehingga persaingan antar perusahaan cukup tinggi. Pesaing yang beragam ternyata menunjukkan kondisi dominan dengan skor 1,1471 dimana dengan adanya pesaing yang bertambah tentu akan memicu kompetisi yang kuat dalam memperebutkan posisi di dalam industri, terlebih terdapat perusahaan bakso baru di Kecamatan Purabaya, maka dari itu indikator pesaing yang beragam pada perusahaan Mekar Wangi ini dapat dikatakan tinggi atau kuat.

Tabel 4.21 Skor Ancaman Pendetang Baru (Mekar Wangi)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
5	Skala Ekonomi	0,1679	3,8333	0,6436
6	Diferensiasi produk	0,1606	3,5000	0,5620
7	Kebutuhan modal	0,1898	3,8333	0,7275
8	Biaya pengalihan	0,1752	4,3333	0,7591
9	Akses saluran distribusi	0,1022	2,8333	0,2895
10	Kebijakan pemerintah	0,2044	3,6667	0,7494
TOTAL				3,7311
Ancaman Pendetang Baru:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Ancaman pendatang baru bagi perusahaan Mekar Wangi dikategorikan tinggi dengan skor total sebesar 3,7311. Hasil analisis dari tabel di atas memperlihatkan bahwa indikator biaya pengalihan menjadi skor tertinggi dengan skor 0,7591 hal ini mengindikasikan bahwa besarnya biaya peralihan yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk dapat memasuki industri ini dapat dikatakan tinggi sehingga ancaman pendatang baru pada perusahaan Mekar Wangi ini sangat kuat karena pendatang baru tidak bisa dengan mudah masuk kedalam industri dengan adanya biaya pengalihan tersebut.

Tabel 4.22 Skor Ancaman Produk Substitusi (Mekar Wangi)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	0,3103	3,3333	1,0345
12	Layanan dari produk pengganti	0,3621	3,3333	1,2069
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	0,3276	3,1667	1,0374
TOTAL				3,2787
Ancaman Produk Substitusi:		Sedang		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis tabel di atas menunjukkan bahwa ancaman produk substitusi pada perusahaan Mekar Wangi termasuk dalam kategori sedang dengan skor sebesar 3,2787. Layanan dari produk pengganti menunjukkan kondisi paling dominan dalam perusahaan dengan skor 1,2069 hal ini memperlihatkan bahwa perusahaan Mekar Wangi selalu memberikan pelayanan yang baik terhadap pembelinya agar pembeli tidak berpindah kepada produk substitusi lain. Maka dari itu ancaman produk substitusi perusahaan ini tidak terlalu tinggi.

Tabel 4.23 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Mekar Wangi)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
14	Tingkat dominasi pemasok	0,1238	2,3333	0,2889
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri	0,1905	3,3333	0,6349
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok	0,2190	3,8333	0,8397
17	Tingkat persaingan pasar pemasok	0,2095	3,0000	0,6286
18	Peran produk yang dipasok	0,2571	4,5000	1,1571
TOTAL				3,5492
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok:		Sedang		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Pihak pihak yang berperan sebagai pemasok bagi perusahaan Mekar Wangi dalam menjalankan unit bisnis produk bakso ini adalah *supplier* bahan baku seperti daging ayam, daging ikan dan tepung sagu. Pada tabel di atas kekuatan tawar menawar pemasok yang dihasilkan adalah kategori sedang dengan skor 3,5492. Dalam hal ini tentunya produk dari pemasok sangat penting bagi perusahaan maka dari itu indikator peran produk yang dipasok menjadi skor yang paling dominan dengan skor 1,1571 karena baik buruk nya produk pemasok akan sangat menentukan keberhasilan proses pembuatan kualitas dari produk yang dihasilkan. Melihat pentingnya peran produk dari pemasok ini maka kekuatan tawar menawar pemasok pada Perusahaan Mekar Wangi dikatakan sedang. Hal ini cukup beralasan karena pemasok dalam industri tentu akan memberikan informasi produk-produk yang ada dalam industri.

Tabel 4.24 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Mekar Wangi)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
19	Tingkat dominasi pembeli	0,1633	2,8333	0,4626
20	Biaya peralihan pembeli	0,2755	4,5000	1,2398
21	Tingkat kejelasan informasi produk	0,2653	4,3333	1,1497
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli	0,2959	4,8333	1,4303
TOTAL				4,2823
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Hasil analisis yang ditampilkan pada tabel di atas menunjukkan kekuatan tawar-menawar pembeli pada perusahaan Mekar Wangi dikategorikan tinggi dengan skor sebesar 4,2823. Indikator dominan yang sangat berpengaruh pada kekuatan tawar-menawar pembeli adalah tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli dengan skor sebesar 1,4303. Jika dilihat dari hasil skor tersebut memberikan informasi kepada pihak perusahaan bahwa sebenarnya pembeli itu akan cenderung membeli produk-produk dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan keinginan mereka. Untuk produk bakso mekar wangi ini walaupun produknya belum memiliki kemasan yang menarik yang memuat informasi dari produknya namun perusahaan lebih mementingkan kualitas dari produk yang dihasilkannya.

4.2.2.4 Rekapitulasi Tingkat Persaingan Industri (Mekar Wangi)

Tabel 4. 25 Rekapitulasi Tingkat Persaingan Industri Perusahaan Mekar Wangi

Kekuatan Persaingan	Lingkungan Industri
Persaingan Antar Perusahaan	Tinggi (3,9771)
Ancaman Pendetang Baru	Tinggi (3,7311)
Ancaman Produk Substitusi	Sedang (3,2787)
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Sedang (3,5492)
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Tinggi (4,2823)
Tingkat Persaingan Dalam Industri	Tinggi (3,7637)

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Tabel di atas memberikan informasi bahwa dari kelima kekuatan porter yaitu tingkat persaingan dalam dalam industri tergolong tinggi dengan skor 3,7637. Dimana untuk persaingan antar perusahaan tergolong tinggi skor 3,9330. Ancaman pendatang baru memiliki kategori tinggi dengan skor 3,7311, selanjutnya ancaman produk substitusi kategori sedang dengan skor sebesar 3,2787 kemudian kekuatan tawar-menawar pemasok kategori tinggi dengan skor 3,5492 dan instrumen terakhir yaitu kekuatan tawar-menawar pembeli termasuk dalam kategori tinggi dengan skor 4,2823.

4.2.3 Analisis Lima Kekuatan Porter Perusahaan Alpin Putra

4.2.3.1 Perhitungan Bobot Perusahaan Alpin Putra

Tabel 4.26 Perhitungan Bobot Perusahaan Alpin Putra

No.	Persaingan Antar Perusahaan	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
1	Diferensiasi Produk				2	4	28	0,2887
2	Dampak pertumbuhan industri			1	4	1	24	0,2474
3	Pesaing yang beragam				2	4	28	0,2887
4	Hambatan keluar	1		4	1		17	0,1753
							97	1,00
No.	Ancaman Pendetang Baru	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
5	Skala Ekonomi	1			5		21	0,1641
6	Diferensiasi produk		1	3	2		20	0,1563
7	Kebutuhan modal			1	2	3	26	0,2031
8	Biaya pengalihan			3	3		21	0,1641
9	Akses saluran distribusi		3	3			15	0,1172
10	Kebijakan pemerintah				5	1	25	0,1953
							128	1,00
No.	Ancaman Produk Substitusi	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	1		1	4		20	0,3175
12	Layanan dari produk pengganti	1		1	4		20	0,3175
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	1		1	1	3	23	0,3651
							63	1,00
No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
14	Tingkat dominasi pemasok	2	1	3			13	0,1215
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri			2	4		22	0,2056
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok			1	5		23	0,2150
17	Tingkat persaingan pasar pemasok	1			3	2	23	0,2150
18	Peran produk yang dipasok			1	2	3	26	0,2430
							107	1,00
No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Nilai					Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5		
19	Tingkat dominasi pembeli	2	1	1	1	1	16	0,1667
20	Biaya peralihan pembeli				3	3	27	0,2813
21	Tingkat kejelasan informasi produk				4	2	26	0,2708
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli				3	3	27	0,2813
							96	1,00

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan penilaian para ahli terkait tingkat kepentingan pada setiap indikator dalam menghadapi tingkat persaingan industri khususnya pada industri bakso dalam tabel di atas didapatkan hasil persaingan antar perusahaan terlihat untuk indikator diferensiasi produk dan pesaing yang beragam menjadi bobot yang paling tinggi atau penting dengan bobot masing-masing sebesar 0,2887. Diferensiasi merupakan strategi yang membuat produk berbeda dengan kompetitor bahkan dapat melebihinya sehingga hasil produk tersebut dapat dinilai oleh konsumen dan diharapkan dapat mempengaruhi konsumen. Maka dari itu diferensiasi produk ini menjadi bobot yang sangat penting, lalu untuk pesaing yang beragam pun tidak kalah penting karena banyaknya pesaing di industri bakso ini akan memicu kompetisi yang sangat ketat dalam memperebutkan posisi perusahaan didalam industri.

Selanjutnya untuk ancaman pendatang baru pada tabel di atas terlihat bahwa kebutuhan modal menjadi indikator paling penting dengan bobot sebesar 0,2031. Karena kebutuhan modal ini menjadi hal paling utama untuk yang perlu diperhatikan untuk pendatang baru masuk kedalam industri. Contohnya jika ancaman pendatang baru tinggi maka kebutuhan modal dapat dikatakan rendah, begitupun sebaliknya. Parameter kedua setelah kebutuhan modal yaitu kebijakan pemerintah yang memiliki bobot penting pula dengan bobot sebesar 0,1953. Kebijakan pemerintah ini membuat kemudahan untuk mendaftarkan perusahaan bagi pendatang baru untuk memasuki industri.

Ancaman produk substitusi pada analisis di atas untuk indikator tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti menjadi bobot paling penting atau paling tinggi dengan bobot sebesar 0,3651 kebutuhan terhadap produk pengganti ini menjadi batasan terpenting karena kebutuhan konsumen masih dapat terpenuhi oleh produk sejenis. Lalu untuk kekuatan tawar-menawar pemasok indikator yang paling penting yaitu peran produk yang dipasok dengan bobot sebesar 0,2430 dimana peran terhadap produk dari pemasok akan menentukan keberhasilan dari produk itu sendiri, jadi indikator ini sangatlah penting. Terakhir yaitu terkait ancaman tawar-menawar pembeli dengan indikator biaya peralihan pembeli dan tingkat kepentingan kualitas untuk pembeli yang sama-sama penting dengan bobot masing-masing sebesar 0,2813. Dalam hal tawar-menawar pembeli tentu biaya peralihan pembeli ini perlu diperhatikan karena pembeli akan membeli produk dengan harga yang menguntungkan untuk melakukan pembelian secara selektif dengan melihat biaya peralihan yang lebih kecil. Lalu untuk kepentingan kualitas pun tentu pembeli akan membeli produk-produk dengan kualitas yang baik sesuai apa yang mereka inginkan.

4.2.3.2 Perhitungan Nilai Perusahaan Alpin Putra

Tabel 4.27 Nilai Persaingan Antar Perusahaan (Alpin Putra)

No.	Persaingan Antar Perusahaan	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
1	Diferensiasi Produk				3	3	27	4,5000
2	Dampak pertumbuhan industri			1	3	2	25	4,1667
3	Pesaing yang beragam				2	4	28	4,6667
4	Hambatan keluar	1		3	2		18	3,0000

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Penilaian pada persaingan antar perusahaan yaitu untuk indikator diferensiasi produk memiliki penilaian sebesar 4,5000 nilai ini cukup tinggi karena cara untuk pelanggan merasa puas terhadap produk baksonya yaitu perusahaan selalu memberikan tetelan daging untuk setiap pembelian produknya. Dampak pertumbuhan industri memiliki nilai 4,1667 dimana dengan adanya pertumbuhan industri ini akan mengubah persaingan menjadi perebutan pasar. Untuk pesaing yang beragam memiliki penilaian yang tinggi dengan nilai 4,6667 dimana Alpin Putra sebagai perusahaan yang terbilang baru dalam industri bakso ini tentunya persaingannya pun akan sangat kuat. Selanjutnya untuk indikator hambatan keluar memiliki penilaian 3,0000 nilai tersebut tidak terlalu tinggi karena perusahaan Alpin Putra belum lama memasuki industri bakso maka hambatan keluarnya pun tidak terlalu kuat.

Tabel 4.28 Nilai Ancaman Pendetang Baru (Alpin Putra)

No.	Ancaman Pendetang Baru	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
5	Skala Ekonomi	1		1	4		20	3,3333
6	Diferensiasi produk		1	3	1	1	21	3,5000
7	Kebutuhan modal			1	2	3	26	4,3333
8	Biaya pengalihan			2	4		22	3,6667
9	Akses saluran distribusi		2	4			16	2,6667
10	Kebijakan pemerintah				5	1	25	4,1667

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel penilaian di atas memperlihatkan bahwa skala ekonomis memiliki nilai 3,3333 nilai tersebut cukup baik karena perusahaan Alpin Putra ini setuju bahwa diperlukan produksi bakso dalam jumlah yang besar untuk mencapai skala ekonomis. Untuk diferensiasi produk pada ancaman pendatang baru memiliki nilai 3,5000 dimana nilai tersebut tidak terlalu tinggi karena perusahaan ini belum lama berdiri maka pelanggan yang didapatkan juga masih terbilang belum lama dibandingkan dengan pesaingnya yang sudah lebih dulu terjun kedalam industri bakso ini. Kebutuhan modal yang diperlukan untuk memulai bisnis ini cukup besar maka penilaian yang dimiliki terkait kebutuhan modal cukup tinggi yaitu 4,3333 seperti pada perusahaan Alpin Putra ini yang memulai bisnisnya dengan modal pinjam. Lalu untuk biaya pengalihan memiliki nilai cukup tinggi yaitu 3,6667 nilai tersebut cukup baik

dikarenakan untuk biaya peralihan ini perusahaan membuat harga yang hampir sama seperti dipasaran maka biaya peralihannya pun kecil lalu untuk akses saluran distribusi memiliki nilai sebesar 2,6667. Nilai tersebut tidak tinggi atau relatif rendah dikarenakan untuk akses saluran distribusi pada perusahaan ini relatif rendah karena jaringan distribusi yang dimiliki perusahaan masih belum teralu luas maka perusahaan harus menciptakan jalur distribusi yang benar-benar baru, dimana untuk pesaing lama tentunya sudah terikat dengan jalur distribusi yang ada. Penilaian kebijakan pemerintah memiliki nilai sebesar 4,1667 terkait hal ini perusahaan setuju bahwa kebijakan pemerintah ini memudahkan para pelaku usaha termasuk pada industri bakso, namun sangat disayangkan perusahaan Alpin Putra belum memiliki legalitas terkait produknya.

Tabel 4.29 Nilai Ancaman Produk Substitusi (Alpin Putra)

No.	Ancaman Produk Substitusi	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	1		2	3		19	3,1667
12	Layanan dari produk pengganti	1		1	3	1	21	3,5000
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	1		1	1	3	23	3,8333

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Penilaian kemudahan dalam menemukan produk pengganti pada ancaman produk substitusi memiliki nilai 3,16677 dimana produk dari perusahaan Alpin Putra ini dapat dengan mudah menggantikan produk perusahaan lain, melihat adanya perusahaan yang juga memproduksi bakso ikan dan bakso ayam. Layanan dari produk pengganti memiliki penilaian sebanyak 3,5000 nilai tersebut cukup baik karena perusahaan Alpin Putra setuju bahwa semakin lengkap layanan yang dimiliki produk pengganti akan menjadi ancaman bagi perusahaan maka dari itu layanan perusahaan pun perlu dipertahankan. Untuk tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti memiliki nilai tinggi yaitu 3,8333 dimana perusahaan memiliki produk bervariasi seperti bakso ikan dan bakso ayam maka dengan adanya keragaman produk ini konsumen dapat menemukan kebutuhan nya.

Tabel 4.30 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Alpin Putra)

No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
14	Tingkat dominasi pemasok	2		4			14	2,3333
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri			2		4	26	4,3333
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok			1	5		23	3,8333
17	Tingkat persaingan pasar pemasok	1			3	2	23	3,8333
18	Peran produk yang dipasok			1	2	3	26	4,3333

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel penilaian di atas memperlihatkan bahwa tingkat dominasi pemasok memiliki nilai 2,3333 hal tersebut dikarenakan perusahaan tidak selalu mengambil bahan baku di Kecamatan Purabaya, maka pemasok perusahaan tidak didominasi oleh satu pemasok saja. Untuk tingkat kepentingan pelanggan industri memiliki nilai 4,3333 nilai tersebut cukup tinggi karena perusahaan tentu memikirkan kualitas produk pemasok demi kepentingan pelanggan dan produknya. Tingkat diferensiasi pemasok juga memiliki nilai yang sama yaitu 3,8333 karena perusahaan tentu memilih pemasok dengan kualitas yang unik dan baik. Lalu tingkat persaingan pasar pemasok juga cukup tinggi dengan penilaian 3,8333 dikarenakan banyak perusahaan yang tentunya membutuhkan produk dari pemasok hingga membuat persingannya cukup kuat. Peran produk yang dipasok pun memiliki penilaian yang tinggi karena perusahaan mencari produk dari pemasok yang tentunya berkualitas, maka indikator ini memiliki penilaian 4,3333.

Tabel 4.31 Nilai Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Alpin Putra)

No.	Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Nilai					Jumlah	Nilai
		1	2	3	4	5		
19	Tingkat dominasi pembeli	2	2		1	1	15	2,5000
20	Biaya peralihan pembeli			1	3	2	25	4,1667
21	Tingkat kejelasan informasi produk				5	1	25	4,1667
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli				2	4	28	4,6667

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Penilaian dari kekuatan tawar-menawar pembeli untuk indikator tingkat dominasi pembeli memiliki nilai 2,5000 dimana pembeli perusahaan Alpin Putra ini didominasi oleh pembeli di luar daerah tempat domisili perusahaan berada. Biaya peralihan pembeli serta tingkat kejelasan informasi produk masing-masing memiliki penilaian yang sama yaitu 4,1667 karena pembeli produk bakso ini akan membeli produk dengan harga yang menguntungkan bagi mereka. Untuk tingkat kepentingan kualitas produk bagi pembeli juga memiliki penilaian yang sangat tinggi dengan nilai 4,6667 karena perusahaan sangat mementingkan kualitas yang mereka produksi.

4.2.3.3 Perhitungan Skor Perusahaan Alpin Putra

Tabel 4.32 Skor Persaingan Antar Perusahaan (Alpin Putra)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
1	Diferensiasi Produk	0,2887	4,5000	1,2990
2	Dampak pertumbuhan industri	0,2474	4,1667	1,0309
3	Pesaing yang beragam	0,2887	4,6667	1,3471
4	Hambatan keluar	0,1753	3,0000	0,5258
TOTAL				4,2027
Persaingan Antar Perusahaan:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis tabel di atas posisi dari persaingan antar perusahaan berada pada kategori tinggi dengan skor sebesar 4,2027 hal ini diketahui dari jumlah pesaing pada industri bakso ini bisa dikatakan banyak di Kecamatan Purabaya. Terlihat pesaing yang beragam menjadi indikator yang paling dominan dengan skor 1,3471 dengan banyaknya pesaing yang beragam ini mengakibatkan persaingan semakin kompetitif, terlebih perusahaan Alpin Putra tergolong perusahaan yang baru dalam industri bakso. Persaingan yang semakin tinggi juga dapat dilihat dari semakin banyaknya perusahaan yang memiliki diferensiasi produk dari pesaing lainnya, seperti yang terlihat dalam tabel di atas dimana diferensiasi produk memiliki skor tinggi setelah pesaing yang beragam dengan skor 1,2990.

Tabel 4.33 Skor Ancaman Pendetang Baru (Alpin Putra)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
5	Skala Ekonomi	0,1641	3,3333	0,5469
6	Diferensiasi produk	0,1563	3,5000	0,5469
7	Kebutuhan modal	0,2031	4,3333	0,8802
8	Biaya pengalihan	0,1641	3,6667	0,6016
9	Akses saluran distribusi	0,1172	2,6667	0,3125
10	Kebijakan pemerintah	0,1953	4,1667	0,8138
TOTAL				3,7018
Ancaman Pendetang Baru:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Ancaman pendatang baru bagi perusahaan Alpin Putra dikategorikan tinggi dengan skor total sebesar 3,7018. Hasil analisis pada tabel di atas memperlihatkan bahwa indikator dominan dari komponen ancaman pendatang baru adalah kebutuhan modal dengan skor 0,8802 dan juga kebijakan pemerintah yang memiliki skor 0,8138. Kebutuhan modal ini dapat menjadi suatu hambatan masuk karena kebutuhan modal yang tinggi akan membatasi jumlah pendatang baru, terlebih modal untuk memulai bisnis di industri bakso ini cukup tinggi. Kebijakan pemerintah saat ini pun akan menjadi memudahkan masuknya pendatang baru karena kebijakan pemerintah telah memberikan kontribusi pada pertumbuhan industri dan tentunya memberikan dukungan terhadap perkembangan industri.

Tabel 4.34 Skor Ancaman Produk Substitusi (Alpin Putra)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti	0,3175	3,1667	1,0053
12	Layanan dari produk pengganti	0,3175	3,5000	1,1111
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti	0,3651	3,8333	1,3995
TOTAL				3,5159
Ancaman Produk Substitusi:		Sedang		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Hasil analisis tabel di atas memperlihatkan bahwa ancaman produk substitusi pada perusahaan Alpin Putra ini berada dalam kategori sedang dengan skor sebesar 3,5159. Pada industri bakso ini cukup banyak ragam produk substitusi yang ditawarkan oleh perusahaan, seperti bakso ayam dan bakso ikan, tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti menjadi kondisi dominan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan, karena keberadaan produk substitusi lain akan membuat konsumen beralih maka perusahaan harus bisa mempertahankan produk substitusi yang ada pada perusahaannya melihat kondisi ancaman produk substitusi dalam perusahaan Alpin Putra dapat dikatakan sedang.

Tabel 4.35 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok (Alpin Putra)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
14	Tingkat dominasi pemasok	0,1215	2,3333	0,2835
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri	0,2056	4,3333	0,8910
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok	0,2150	3,8333	0,8240
17	Tingkat persaingan pasar pemasok	0,2150	3,8333	0,8240
18	Peran produk yang dipasok	0,2430	4,3333	1,0530
TOTAL				3,8754
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Kekuatan tawar-menawar pemasok pada perusahaan Alpin Putra ini berada dalam kategori tinggi dengan skor 3,8754. Dalam hal ini pemasok di perusahaan tidak didominasi oleh satu pemasok saja hal ini dikarenakan apabila satu *supplier* bermasalah maka perusahaan dapat memakai *supplier* lain tentunya proses produksi akan tetap berjalan dengan lancar. Pada tabel di atas indikator peran produk yang dipasok menjadi hal yang penting bagi perusahaan dengan skor 1,0530 karena perusahaan telah memiliki standar yang harus dipenuhi oleh pemasok, sehingga perusahaan dapat tetap menjaga kualitas produk yang diproduksinya. Indikator kedua yang lebih dominan yaitu tingkat kepentingan pelanggan industri mengingat pentingnya pelanggan yang perlu dipenuhi kebutuhannya dalam industri ini, maka menjadikan kekuatan tawar-menawar pemasok nya menjadi relatif kuat.

Tabel 4.36 Skor Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli (Alpin Putra)

No.	INDIKATOR	Bobot	Rata-Rata Nilai	Score
19	Tingkat dominasi pembeli	0,1667	2,5000	0,4167
20	Biaya peralihan pembeli	0,2813	4,1667	1,1719
21	Tingkat kejelasan informasi produk	0,2708	4,1667	1,1285
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli	0,2813	4,6667	1,3125
TOTAL				4,0295
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli:		Tinggi		

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan hasil analisis tabel di atas posisi kekuatan tawar-menawar pembeli berada dalam kategori tinggi dengan skor 4,0295. Pilihan produk-produk bakso yang serupa dengan pesaing mengakibatkan kekuatan tawar-menawar pembeli tinggi, karena pembeli cenderung memiliki kekuatan ketika ada banyak perusahaan yang menawarkan produk yang sama. Indikator dominan yang sangat berpengaruh pada kekuatan tawar-menawar pembeli adalah tingkat kepentingan kualitas produk pembeli dengan skor 1,3125 karena pembeli tentu akan membeli produk dengan kualitas yang baik.

4.2.3.4 Rekapitulasi Tingkat Persaingan Industri (Alpin Putra)

Tabel 4.37 Rekapitulasi Tingkat Persaingan Industri Perusahaan Alpin Putra

Kekuatan Persaingan	Lingkungan Industri
Persaingan Antar Perusahaan	Tinggi (4,2027)
Ancaman Pendetang Baru	Tinggi (3,7018)
Ancaman Produk Substitusi	Sedang (3,5159)
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Tinggi (3,8754)
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Tinggi (4,0295)
Tingkat Persaingan Dalam Industri	Tinggi (3,8651)

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Tabel di atas memberikan informasi bahwa dari kelima kekuatan porter yaitu tingkat persaingan dalam dalam industri tergolong tinggi dengan skor 3,8651. Dimana untuk persaingan antar perusahaan tergolong tinggi skor 4,2027. Ancaman pendatang baru memiliki kategori tinggi dengan skor 3,7018, selanjutnya ancaman produk substitusi kategori sedang dengan skor sebesar 3,5159 kemudian kekuatan tawar-menawar pemasok kategori tinggi dengan skor 3,8754 dan instrumen terakhir yaitu kekuatan tawar-menawar pembeli termasuk dalam kategori tinggi dengan skor 4,0295.

4.3 Perbandingan Tingkat Persaingan Industri di Perusahaan Bakso

Tabel 4.38 Tingkat Persaingan Perusahaan Bakso

Tingkat Persaingan Dalam Industri	Perusahaan		
	Sinar Bahari	Mekar Wangi	Alpin Putra
	Tinggi (3,7526)	Tinggi (3,7637)	Tinggi (3,8651)
Persaingan Antar Perusahaan	Tinggi (4,1004)	Tinggi (3,9771)	Tinggi (4,2027)
Ancaman Pendetang Baru	Sedang (3,4738)	Tinggi (3,7311)	Tinggi (3,7018)
Ancaman Produk Substitusi	Sedang (3,1257)	Sedang (3,2787)	Sedang (3,5159)
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	Tinggi (3,8557)	Sedang (3,5492)	Tinggi (3,8754)
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli	Tinggi (4,2074)	Tinggi (4,2823)	Tinggi (4,0295)

Sumber: Data Primer, Diolah Peneliti (2023)

Berdasarkan tabel di atas untuk tingkat persaingan industri dalam perusahaan Sinar Bahari berada pada kategori tinggi dengan total skor rata-rata 3,7526 lalu untuk perusahaan Mekar Wangi pun tingkat persaingan industrinya berada dalam kategori tinggi dengan total skor rata-rata 3,7637 dan untuk tingkat persaingan industri pada perusahaan Alpin Putra berada dalam kategori tinggi dengan total skor rata-rata 3,8651.

Dimensi persaingan antar perusahaan bagi ketiga perusahaan berada dalam kategori tinggi, karena dengan muncul nya pesaing baru secara tidak langsung membuat persaingan menjadi ketat maka dari itu dari itu persaingan antar perusahaan menjadi relatif kuat. Untuk ancaman pendatang baru perusahaan Mekar Wangi dan Alpin Putra berada dalam kategori tinggi sedangkan Sinar Bahari berada dalam kategori sedang, hal ini dikarenakan perusahaan Sinar Bahari ini telah memperkuat *brand image* terhadap produknya dan membuat legalitas produk seperti produk bakso yang sudah berBPOM dan memiliki logo halal MUI, sementara kedua pesaingnya masih belum, maka dari itu ancaman pendatang baru nya tidak terlalu tinggi dibandingkan kedua pesaingnya.

Terkait ancaman produk substitusi dari ketiga perusahaan ini tidak terlalu tinggi atau berada dalam kategori sedang, karena masing-masing perusahaan memaksimalkan produk mereka untuk menjadi yang terbaik maka ancaman terkait produk pengganti itu sedang. Selanjutnya yaitu kekuatan tawar-menawar pemasok terlihat bahwa perusahaan Sinar Bahari dan Alpin Putra berada dalam kategori tinggi sementara perusahaan Mekar Wangi berada dalam kategori sedang, hal ini karena

produk pemasok yang tidak mudah didapatkan dipasaran membuat kekuatan tawar-menawar pemasoknya relatif tinggi. Terakhir yaitu kekuatan tawar-menawar pembeli dari ketiga perusahaan itu berada dalam kategori tinggi, karena pembeli itu akan cenderung membeli produk-produk dengan kualitas yang baik dan sesuai dengan keinginan mereka serta melakukan pembelian secara selektif, maka dari itu untuk kekuatan tawar-menawar pembeli ini relatif kuat.

4.4 Strategi Bersaing Produk Industri Bakso

4.4.1 Strategi Bersaing Perusahaan Sinar Bahari

1. Persaingan Antar Perusahaan

Strategi yang dilakukan perusahaan Sinar Bahari adalah memperluas permintaan atau memperkuat tingkat diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas produk dan menjaga kualitas produknya.

2. Ancaman Pendatang Baru

Strategi bersaing yang dilakukan perusahaan ini terkait ancaman pendatang baru yaitu memanfaatkan kebijakan pemerintah, dimana perusahaan Sinar Bahari ini telah memperkuat *brand image* terhadap produknya dan membuat legalitas produk seperti produk bakso yang sudah berBPOM dan memiliki logo halal MUI.

3. Ancaman Produk Substitusi

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu membuat produk mereka menjadi produk substitusi yang dapat menggantikan produk lain dengan memanfaatkan loyalitas pelanggan di perusahaan mereka.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Strategi perusahaan Sinar Bahari terkait kekuatan tawar-menawar pemasok adalah menjalin hubungan yang baik dengan pemasok serta perusahaan ini bekerja sama dengan pemasok-pemasok tetap, sehingga perusahaan sangat mudah untuk mendapatkan bahan baku yang diinginkan untuk mengatasi persaingan antar pemasok ini.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan membuat kemasan yang menarik dibandingkan dengan kompetitornya, karena produk bakso yang dijual oleh perusahaan Sinar Bahari sudah memiliki kemasan yang memuat informasi produk seperti isi bakso, label halal dan BPOM.

4.4.2 Strategi Bersaing Perusahaan Mekar Wangi

1. Persaingan Antar Perusahaan

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan Mekar Wangi yaitu dengan memperluas pasar sasaran dan tetap menjaga kualitas produk bakso serta perusahaan melakukan pemasaran yang baik dengan menerima kritik dan saran dari *customer* tanpa mengubah standar dari kualitas produk itu sendiri.

2. Ancaman Pendetang Baru

Perusahaan melakukan strategi dengan melakukan pendekatan emosional, dimana perusahaan sudah memiliki *brand loyalty* yang cukup kuat dibenak konsumennya. Dengan strategi tersebut konsumen akan menganggap tenaga dan usaha yang harus dikeluarkan untuk berganti produk cukup mahal, maka dari itu konsumen memilih untuk tetap menggunakan produk perusahaan.

3. Ancaman Produk Substitusi

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu membangun loyalitas dengan pelanggannya, dengan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan serta memberikan produk yang berkualitas dengan segala bentuk kemudahan yang diberikan seperti kemudahan pemesanan yaitu bisa melakukan pemesanan online. Dengan adanya strategi ini dapat membuat pelanggan percaya pada produk perusahaan dan perusahaan tidak takut akan ancaman produk pengganti.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan melakukan seleksi terhadap beberapa pemasok, perusahaan melakukan survei sehingga memperoleh informasi mengenai kondisi dari pemasok serta kondisi dari produknya seperti pengendalian mutu. Karena produk yang berkualitas berasal dari bahan-bahan yang berkualitas pula seperti halnya peran produk dari pemasok ini.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan meningkatkan kualitas dari produk bakso ikan dan bakso ayam seperti rasa, tekstur dan kemasan serta didasarkan pada keinginan pasar agar konsumen tidak berpindah mencari produk pengganti lain.

4.4.3 Strategi Bersaing Perusahaan Alpin Putra

1. Persaingan Antar Perusahaan

Perusahaan Alpin Putra terbilang baru di industri maka perusahaan melakukan strategi dengan melakukan pendekatan secara personal antara perusahaan dengan pelanggan, hal ini tentu bertujuan untuk menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan, sehingga pelanggan merasa bahwa kehadirannya diakui dan akan menjadi pelanggan setia.

2. Ancaman Pendetang Baru

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan mengembangkan usahanya dan menambah modal, karena perusahaan ini terbilang baru di industri bakso maka perusahaan menambahkan alat produksi seperti *prizeer* sehingga dapat menambah kapasitas volume produksinya.

3. Ancaman Produk Substitusi

Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan menawarkan berbagai varian bakso seperti bakso ikan dan bakso ayam dengan kualitas produk yang baik.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Strategi yang dilakukan perusahaan yaitu perusahaan mencari pemasok dengan kualitas yang baik karena kualitas produk dari pemasok tidak selalu tetap, perusahaan akan memilih pemasok sesuai standar yang harus dipenuhi terkait kualitasnya, sehingga perusahaan dapat tetap menjaga kualitas produk yang di produksi.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Perusahaan melakukan strategi dengan mengembangkan produk-produk yang berkualitas serta membangun *brand loyalty* lebih tinggi dari produk yang dipasarkan selama ini.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bersaing dengan membandingkan perusahaan-perusahaan pada industri bakso di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi. Berdasarkan hasil analisis lima kekuatan porter menggambarkan bahwa secara umum tingkat persaingan industri pada perusahaan-perusahaan bakso di Kecamatan Purabaya ini berada dalam kategori tinggi, adapun hasilnya dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Persaingan Antar Perusahaan

a. Perusahaan Sinar Bahari

Persaingan antar perusahaan untuk perusahaan Sinar Bahari berada dalam kategori tinggi dengan skor 4,1004. Strategi yang dilakukan perusahaan Sinar Bahari terkait persaingan antar perusahaan adalah memperluas permintaan atau memperkuat tingkat diferensiasi produk dengan meningkatkan kualitas produk dan menjaga kualitas produknya.

b. Perusahaan Mekar Wangi

Persaingan antar perusahaan untuk perusahaan Mekar Wangi berada dalam kategori tinggi dengan skor 3,9330. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan Mekar Wangi yaitu dengan memperluas pasar sasaran dan tetap menjaga kualitas produk bakso serta perusahaan melakukan pemasaran yang baik dengan menerima kritik dan saran dari *customer* tanpa mengubah standar dari kualitas produk itu sendiri.

c. Perusahaan Alpin Putra

Persaingan antar perusahaan untuk perusahaan Alpin Putra berada dalam kategori tinggi dengan skor 4,2027. Perusahaan melakukan strategi dengan melakukan pendekatan secara personal antara perusahaan dengan pelanggan, hal ini tentu bertujuan untuk menciptakan hubungan yang baik dengan pelanggan, sehingga pelanggan merasa bahwa kehadirannya diakui dan akan menjadi pelanggan setia.

2. Ancaman Pendetang Baru

a. Perusahaan Sinar Bahari

Ancaman pendatang baru untuk perusahaan Sinar Bahari berada dalam kategori sedang dengan total skor 3,4738. Strategi bersaing yang dilakukan perusahaan ini terkait ancaman pendatang baru yaitu memanfaatkan kebijakan pemerintah, dimana perusahaan Sinar Bahari ini telah memperkuat *brand image* terhadap produknya dan membuat legalitas produk seperti produk bakso yang sudah berBPOM dan memiliki logo halal MUI.

- b. Perusahaan Mekar Wangi

Ancaman pendatang baru untuk perusahaan Mekar Wangi berada pada kategori tinggi dengan skor 3,7311. Perusahaan melakukan strategi dengan melakukan pendekatan emosional, dimana perusahaan sudah memiliki *brand loyalty* yang cukup kuat dibenak konsumennya. Dengan strategi tersebut konsumen akan menganggap tenaga dan usaha yang harus dikeluarkan untuk berganti produk cukup mahal, maka dari itu konsumen memilih untuk tetap menggunakan produk perusahaan.
 - c. Perusahaan Alpin Putra

Ancaman pendatang baru untuk perusahaan Alpin Putra berada pada kategori tinggi memiliki skor 3,7018. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan mengembangkan usahanya dan menambah modal, karena perusahaan ini terbilang baru di industri bakso maka perusahaan menambahkan alat produksi seperti prizeer sehingga dapat menambah kapasitas volume produksinya.
3. Ancaman Produk Substitusi
- a. Perusahaan Sinar Bahari

Ancaman produk substitusi pada perusahaan Sinar Bahari berada dalam kategori sedang dengan skor 3,1257. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu membuat produk mereka menjadi produk substitusi yang dapat menggantikan produk lain dengan memanfaatkan loyalitas pelanggan di perusahaan mereka.
 - b. Perusahaan Mekar Wangi

Ancaman produk substitusi untuk perusahaan Mekar Wangi berada dalam kategori sedang dengan skor 3,2787. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu membangun loyalitas dengan pelanggannya, dengan memberikan pelayanan yang maksimal kepada pelanggan serta memberikan produk yang berkualitas dengan segala bentuk kemudahan yang diberikan seperti kemudahan pemesanan yaitu bisa melakukan pemesanan online. Dengan adanya strategi ini dapat membuat pelanggan percaya pada produk perusahaan dan perusahaan tidak takut akan ancaman produk pengganti.
 - c. Perusahaan Alpin Putra

Ancaman produk substitusi untuk perusahaan Alpin Putra ini berada dalam kategori sedang dengan skor 3,5159. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan menawarkan berbagai varian bakso seperti bakso ikan dan bakso ayam dengan kualitas produk yang baik.
4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok
- a. Perusahaan Sinar Bahari

Kekuatan tawar-menawar pemasok pada perusahaan Sinar Bahari berada pada kategori tinggi dan memiliki skor 3,8557. Strategi Perusahaan Sinar Bahari adalah menjalin hubungan yang baik dengan pemasok serta perusahaan ini bekerja sama dengan pemasok-pemasok tetap, sehingga perusahaan sangat

mudah untuk mendapatkan bahan baku yang diinginkan untuk mengatasi persaingan antar pemasok ini.

b. Perusahaan Mekar Wangi

Kekuatan tawar-menawar pemasok untuk perusahaan Mekar Wangi berada dalam kategori sedang dengan skor 3,5492. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan melakukan seleksi terhadap beberapa pemasok, perusahaan melakukan survei sehingga memperoleh informasi mengenai kondisi dari pemasok serta kondisi dari produknya seperti pengendalian mutu. Karena produk yang berkualitas berasal dari bahan-bahan yang berkualitas pula seperti halnya peran produk dari pemasok ini.

c. Perusahaan Alpin Putra

Kekuatan tawar-menawar pemasok pada perusahaan Alpin Putra berada dalam kategori tinggi dengan skor 3,8754. Strategi yang dilakukan perusahaan yaitu perusahaan mencari pemasok dengan kualitas yang baik karena kualitas produk dari pemasok tidak selalu tetap, perusahaan akan memilih pemasok sesuai standar yang harus dipenuhi terkait kualitasnya, sehingga perusahaan dapat tetap menjaga kualitas produk yang di produksi.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

a. Perusahaan Sinar Bahari

Kekuatan tawar-menawar pembeli pada perusahaan Sinar Bahari berada dalam kategori tinggi dengan skor 4,2074. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan membuat kemasan yang menarik dibandingkan dengan kompetitornya, karena produk bakso yang dijual oleh perusahaan Sinar Bahari sudah memiliki kemasan yang memuat informasi produk seperti isi bakso, label halal dan BPOM.

b. Perusahaan Mekar Wangi

Kekuatan tawar-menawar pembeli untuk perusahaan Mekar Wangi ini berada dalam kategori tinggi dan memiliki skor 4,2823. Strategi yang dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan meningkatkan kualitas dari produk bakso ikan dan bakso ayam seperti rasa, tekstur dan kemasan serta didasarkan pada keinginan pasar agar konsumen tidak berpindah mencari produk pengganti lain.

c. Perusahaan Alpin Putra

Kekuatan tawar-menawar pembeli pada perusahaan Alpin Putra berada dalam kategori tinggi dengan skor 4,0295. Perusahaan melakukan strategi dengan mengembangkan produk-produk yang berkualitas serta membangun *brand loyalty* lebih tinggi dari produk yang dipasarkan selama ini.

Jika dilihat dari hasil analisis yang telah didapatkan maka dapat disimpulkan bahwa dari ketiga perusahaan yang berada di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi ini perusahaan Sinar Bahari menjadi perusahaan yang lebih unggul dalam persaingan pada industri bakso yang memiliki kategori tinggi dengan skor 3,7526. Selanjutnya di posisi kedua yaitu perusahaan Mekar Wangi berada pada kategori tinggi

dengan skor 3,7637. Dan terakhir untuk tingkat persaingan di industri bakso adalah perusahaan Alpin Putra yang berada dalam kategori tinggi dengan skor 3,8651.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan penulis, maka diajukan beberapa saran sebagai berikut:

1. Penulis menyadari penelitian ini masih jauh dari kata sempurna, namun penulis berharap dengan adanya penelitian ini dapat menambah rujukan sumber untuk penelitian selanjutnya dengan tema yang sama namun fokus penelitian yang berbeda serta menjadi bahan evaluasi kita bersama sebagai civitas akademika Universitas Pakuan sehingga dikemudian hari *khazanah* keilmuan ekonomi terus meningkat tentang hal-hal baru. Jadi, mari gunakan hasil penelitian sekecil apapun untuk dijadikan bahan evaluasi agar lebih baik kedepannya.
2. Bagi perusahaan-perusahaan industri bakso di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi hendaknya memperhatikan strategi-strategi dalam menghadapi persaingan pasar sehingga strategi yang diharapkan dapat berjalan sesuai ekspektasi, saran untuk perusahaan-perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Perusahaan Sinar Bahari

Perusahaan diharapkan bisa meningkatkan daya jual produknya, seperti yang diketahui bahwa perusahaan Sinar Bahari hanya fokus pada penjualan bakso ikan saja. Maka, dengan meningkatkan kualitas terhadap produk bakso ikan akan membuat konsumen loyal kepada produk perusahaan.

- b. Perusahaan Mekar Wangi

Perusahaan hendaknya memperkuat *brand image* produk dengan membuat kemasan yang menarik dan mulai mendaftarkan legalitas produk dengan membuat label produk yang berBPOM karena dengan begitu perusahaan dapat memperluas jangkauan pemasaran dan dapat bersaing dengan kompetitornya.

- c. Perusahaan Alpin Putra

Perusahaan dapat terus menjaga kualitas produk sehingga permintaan pun akan meningkat, begitupula dengan kapasitas produksinya. Karena perusahaan yang masih terbilang baru di industri bakso, maka perusahaan harus dapat bersaing dengan kompetitornya.

Diperlukan pengawasan dan monitoring untuk memastikan bahwa strategi yang dilaksanakan oleh perusahaan-perusahaan tersebut sesuai dengan yang telah dirumuskan dan dapat diketahui sejauh mana strategi tersebut membawa perubahan dalam mencapai kemajuan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alhidayah, A.T. (2015) *Strategi Keunggulan Bersaing Untuk Meningkatkan Jumlah Nasabah di KJKS BMT Kube Sejahtera 017 Gamping Sleman*. Skripsi. Fakultas Dakwah dan Komunikasi. Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga Yogyakarta. 2015.
- Andria, F. (2010). Revitalisasi Pemasaran Produk Apel Olahan dan Implikasinya Terhadap Strategi dan Bauran Pemasaran PT Kusuma Satria Dinasari Wisatajaya-Malang. *Jurnal Unida*. Vol 1. No.1.
- Aprillia, Z. Z. (2020). Rancangan Sistem Informasi Penilaian Kinerja Koordinator Proyek PT Atrium Propugnatorum Teknika. *Jurnal Administrasi Bisni*. Vol. 16 No.1.
- Apriyadi, M. (2020). *Manajemen Pemasaran Pendidikan Dalam Meningkatkan Minat Masyarakat di SDIT Permata Bunda I Bandar Lampung*. Thesis. Program Pascasarjana. Universitas Islam Negeri Raden Intan Lampung. 2020.
- Assauri, S. (2018). *Manajemen Pemasaran (Dasar, Konsep & Strategi)*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Assauri, S. (2019). *Strategic Management Stainablecompetitive Advantage*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Arnold, W., *et al.* (2020). Analisis Kelayakan Usaha dan Strategi Pengembangan Industri Kecil Tempe di Kelurahan Setia Negara Kecamatan Siantar Sitalasari. *Jurnal Ekuilnomi*, Vol. 2 No.1.
- Badan Pusat Statistik (BPS). 10 Provinsi Dengan Jumlah Pertumbuhan Industri Mikro dan Kecil Terbanyak 2021. Sub Industri Mikro dan Kecil.
- Badan Pusat Statistik (BPS). PDB Industri Makanan dan Minuman. Sub Sektor Rill.
- Badan Standarisasi Nasional. (2014). *Bakso Daging dan Bakso Ikan*. Jakarta: BSN
- Bakhri, S. (2020). *Membangun Ekonomi Masyarakat Melalui Pengembangan IKM (Industri Kecil dan Menengah)*. Yogyakarta: K-Media.
- David, F. (2017). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing (Edisi 15)*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, R. Fred. (2016). *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Duabelas. Jakarta: Salemba Empat.
- Dianti, T. (2018). *Analisis Kandungan Boraks dan Formalin serta Pengetahuan dan Sikap Mengenai Makanan Jajanan Bakso di Sekolah Dasar (SD) Kelurahan Mabar Kecamatan Medan Deli Tahun 2018*. Skripsi. Fakultas Kesehatan Masyarakat. Universitas Sumatra Utara. 2018.
- Dwianika, A. dan Fiorenita, F. (2021). Penerapan *Five Porter Analysis* pada Efektifitas Kelangsungan Usaha Pelaku UKM (Studi Kasus UD Rey *Collection*). *Jurnal Sains Manajemen & Akuntansi*. Vol. 13 No. 1.
- Elias, M.C. (2018) Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Biro Perjalanan di Malang. *Jurnal Agora*. Vol. 6. No. 2.

- Fatimah, S. (2020). *Studi Komparatif Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Jumlah Customer Studi Kasus Lina Hotel Senggigi Dan Mascot Hotel Senggigi*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Mataram. 2020.
- Fatonah, N. dan Firman, A. (2020). Analisis Proses Produksi Bakso Ikan Tuna Pada PD. Anugrah Bakso Ikan Tuna di Kota Sukabumi. *Jurnal SEMNASTERA (Seminar Nasional Teknologi dan Riset Terapan)*. Vol. 2.
- Fitriani, L. (2021). *Analisis Strategi Pemasaran Usaha Pembuatan Tahu Pada Perajin Tahu Bandung di Kecamatan Jampang Tengah Sukabumi (Studi Kasus pada CV. Lusia Abadi)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Pakuan. 2021.
- Gumelar, G.R., et al. (2021). Strategi Pemasaran Bakso Ikan Binaan IFAD di Kabupaten Merauke. *Musamus Journal of Agribusiness*. Vol. 4 No. 1.
- Hadi, S. (2019). Model Manajemen Strategi Dakwah di Era Kontemporer. *Jurnal Al-Hikmah*. Vol. 17 No. 2.
- Hutomo, A. (2015). *Strategi Pengembangan Industri Kecil Bakso di Dukuh Adiloyo Desa Tambakboyo Kecamatan Reban Kabupaten Batang*. Skripsi. Fakultas Ekonomi. Universitas Negeri Semarang. 2015.
- Ilhami, C. (2015). *Strategi Pemasaran Bakso Daging Pada UD. Arafah Di Blang Pulo Kecamatan Johan Pahlawan Kabupaten Aceh Barat*. Skripsi. Fakultas Pertanian. Universitas Teuku Umar Meulaboh. 2015.
- Indarti, N. (2020). *Pemberdayaan Industri Kecil dan Menengah Melalui Capacity Building pada Industri Mebel di Kota Pasuruan*. Pasuruan: Lembaga Academic & Research Institute.
- Kotler, P dan Armstrong, G. (2013) *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 12. Erlangga: Jakarta.
- Kurniawan, A. dan Sadali, M. (2020). Pemanfaatan Analisis Spasial Hot Spot (Getis Ord Gi*) untuk Pemetaan Klaster Industri di Pulau Jawa dengan Memanfaatkan Sistem Informasi Geografi. *Jurnal Hibah Penelitian Dosen Sekolah Vokasi Universitas Gadjah Mada*.
- Kusumah, J.R. (2020). Usulan Perumusan Strategi Perusahaan Dengan Analisis Swot Untuk Pencapaian Target Penjualan Cat. *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*. Vol 1. No. 5.
- Limantoro, L. V. dan Mustamu, R. H. (2018). Analisis Strategi Bersaing Pada Perusahaan Jasa Kebersihan. *Jurnal AGORA*. Vol. 6 No. 2.
- Malinda, H. (2017). *Analisis Strategi Pengembangan Bisnis UKM Guna Meningkatkan Pendapatan Karyawan Menurut Perspektif Ekonomi Islam (Studi pada Usaha Bakso Ikan Cahaya Bahari Desa Linggar Jati Kecamatan Merbau Mataram Kabupaten Lampung Selatan)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Universitas Islam Negeri Raden Intan. 2017.
- Mappasiara. (2018). Manajemen Strategik dan Manajemen Operasional Serta Implementasinya Pada Lembaga Pendidikan. *Jurnal Idaarah*. Vol. 2 No. 1

- Maulana, A dan Porter, M. (2008) *Strategi Bersaing Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Jakarta: Erlangga.
- Mayasari, I. Y. dan Indriyani, R. (2016). Analisis Strategi Bersaing Pada PT Citra Surya Pasific. *Jurnal AGORA*. Vol 4. No. 2.
- Mohamad, R. dan Rahim, E. (2021). Strategi Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*) dalam Perspektif Syariah. *MUTAWAZIN (Jurnal Ekonomi Syariah)*. Vol 2. No. 1.
- Muliati, N. (2020). Pengaruh Perekonomian Indonesia di Berbagai Sektor Akibat *Corona Virus Disease 2019 (Covid-19)*. *Jurnal Widya Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2 No. 2.
- Mustamu, R. H. dan Foris, P. (2015). Analisis Strategi Pada Perusahaan Plastik dengan *Porter Five Forces*. *Jurnal AGORA*. Vol. 3. No. 1.
- Nursanti, S. (2021). *Strategi Daya Saing Pasar Semi Modern Cicurug Kabupaten Sukabumi Melalui Penerapan Digital Disruption Dengan Analytical Hierarchy Process*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Pakuan. 2021.
- Pamungkas, D. P. (2016). Analisis *Competitive Force dan Competitive Strategy* Sistem Informasi Kuliner di Indonesia (Studi Kasus: Kulina.id). *Electronics, Informatics, and Vocational Education (ELINVO)*. Vol. 1 No. 2.
- Prabowo, BNH. (2018). *Persepsi Konsumen Terhadap Bauran Pemasaran Umkm Warung Makan Mi Dan Bakso Pak Kliwon Di Kota Semarang*. Disertasi Doktor. Unika Soegijapranata Semarang. 2018.
- Rahma, N. dan Pradhanawati, A. (2018). Strategi Bersaing Produk UKM Lunpia dengan Menggunakan Analisis *Five Forces Porter* dan SWOT (Kasus pada UKM Lunpia Kings Semarang). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. Vol. 7 No. 2.
- Rahmadani, R. D., & Subroto, W. T. (2022). Analisis Strategi Pengembangan UMKM Kabupaten Sidoarjo di Masa Pandemi Covid-19. *Jurnal Pendidikan Administrasi Perkantoran (JPAP)*. Vol 10 No. 2.
- Rani, P. (2021). *Pengembangan Video Tutorial Pembuatan Bakso Karang Air Tawar (Pilsbryoconcha Expressa) Berbasis Nilai-Nilai Enterpreneurship Untuk Siswa SMA*. Skripsi. Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan. Universitas Jambi. 2021.
- Rani, R. (2020). *Analisis Strategi Pemasaran Dalam Menarik Minat Beli Konsumen Busana "Indofashion Azizah" Bandung Tulungagung Menurut Perspektif Ekonomi Islam*. Skripsi. Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. UIN Satu Tulungagung. 2020.
- Ray, R. W. (2018). Perencanaan Manajemen Strategis dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Kasus pada KRL *Commuter Line* Bogor-Jakarta). *Business Management Journal*. Vol. 14 No. 2.

- Risanti, P. (2017). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Industri Kecil Menengah (IKM) Bakso Titoti di Daerah Rawa Buntu Serpong. *Majalah Manajemen dan Bisnis Ganeshha*. Vol. 1 No. 2.
- Rusdian, S. (2021). Pengaruh Diferensiasi Produk Terhadap Keputusan Pembelian (Studi Pada *Roseberry Cake Shop* Garut). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*. Vol. 8. No. 1.
- Sukiman, M., *et al.* (2022). Pelatihan Pembuatan *Frozen Food* (Bakso Sapi dan Bakso Ikan) Sebagai Usaha Rumahan Penggerak Roda Perekonomian Keluarga dimasa Pandemi di Desa Cibadak Kecamatan Ciampea Kabupaten Bogor. *Jurnal Pengabdian Masyarakat AKA*. Vol. 2, No. 1.
- Wahyudi, A. (2018). Peran Perkembangan Industri Olahraga dan Rekreasi Dalam Menumbuhkan Jiwa Kewirausahaan Bagi Generasi Muda. *Jurnal In Prosiding Seminar Nasional Ilmu Keolahragaan UNIPMA*. Vol. 1. No. 1.
- Widayani, A. (2018). Daya Saing Program Studi. *Jurnal Ekonomi Bisnis Dan Kewirausahaan*. Vol. 7 No. 2.

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan diawah ini:

Nama : Fitri Oktaviani

Alamat : Kp. Neglasari RT. 01 RW. 01 Desa. Neglasari
Kecamatan. Purabaya Kabupaten. Sukabumi Jawa
Barat 43187

Tempat dan Tanggal Lahir : Sukabumi, 02 Oktober 2000

Agama : Islam

Pendidikan

- SD : SDN 1 Cipari
- SMP : SMPN 1 Purabaya
- SMK : SMK Yaspi Syamsul 'Ulum
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, 26 Juni 2023
Peneliti

(Fitri Oktaviani)

LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Pra Survei



**COMPARATIVE STUDY: STRATEGI BERSAING INDUSTRI
BAKSO DI KECAMATAN PURABAYA
KABUPATEN SUKABUMI**



Peneliti: Fitri Oktaviani

Survei Konsumsi Makanan di Kecamatan Purabaya Kabupaten Sukabumi

Nama :

Jenis Kelamin :

Usia :

PETUNJUK PENGISIAN

- Berikan tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling tepat.
- Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
- Mohon untuk memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.

1. Dibawah ini yang termasuk kedalam makanan yang anda sukai adalah?
 - Mie Ayam
 - Bakso
 - Siomay
 - Mie Kocok
2. Apakah anda pernah merasa bosan dengan makanan tersebut?
 - Pernah
 - Tidak Pernah
 - Kadang-kadang
3. Jika anda bosan dengan makanan tersebut apakah anda akan mencoba makanan yang lain?
 - Ya
 - Tidak
4. Berapa kali anda mengkonsumsi makanan tersebut dalam satu bulan?
 - <3 Kali
 - 3-5 Kali
 - >5 Kali
5. Apakah dikeluarga anda juga ada yang menyukai makanan yang sama dengan anda?
 - Ya
 - Tidak

Lampiran 2 Wawancara Peneliti

WAWANCARA

**COMPARATIVE STUDY: STRATEGI BERSAING INDUSTRI
BAKSO DI KECAMATAN PURABAYA
KABUPATEN SUKABUMI**



Peneliti: Fitri Oktaviani

Nama Perusahaan :

Pertanyaan Pembuka		
Tahun berapa perusahaan mulai beroperasi?		
Apakah produknya sudah memiliki logo?		
Berapa besar rata-rata pendapatan usaha? atau omset perhari/perbulan?		
Dimensi	Pertanyaan	Jawaban
Operasi	Apakah proses produksi diawasi langsung oleh pemilik (bos)?	
	Bagaimana jenis produksinya? Apakah produksi untuk dijual langsung atau pesanan saja?	
	Apa saja jenis produk yang dihasilkan? Jika dalam sehari, berapa butir/kantong bakso yang dapat dihasilkan?	
	Proses produksi dibagi menjadi berapa bagian?	
Logistik ke dalam	Apa saja bahan baku yang diambil/dipesan dari pemasok?	
	Apakah bahan baku yang didapatkan kualitasnya bagus?	
Pelayanan	Bagaimana caranya agar pelanggan merasa puas dengan pelayanan yang diberikan di pabrik bakso ini?	
Pemasaran dan Penjualan	Bagaimana system pemasaran yang dilakukan?	
	Berapa harga jual dari produk yang dihasilkan?	

	Bagaimana cara perusahaan dalam mempertahankan konsumennya?	
MSDM	Berapa jumlah karyawan yang bekerja?	
	Bagaimana status tenaga kerja saat ini? Apakah pekerja tetap atau bukan?	
	Berapa upah karyawan perhari?	
Pengadaan	Apakah bahan baku yang dibutuhkan mudah di dapat?	
	Apakah bahan baku yang didapat hanya dari satu pemasok saja atau lebih?	
Pengembangan Teknologi	Peralatan apa saja yang digunakan untuk proses produksi?	
	Apakah system diperusahaan sudah menggunakan komputer?	
Infrastruktur Perusahaan	Dari mana sumber modal yang didapatkan? Pribadi/Pinjam?	
	Apakah pernah memperoleh bantuan/pinjaman dari pemerintah?	
Dimensi	Pertanyaan	Jawaban
Lingkungan	Apa status bangunan pabrik? Milik sendiri atau sewa?	
	Apakah lokasi usaha memudahkan proses distribusi bahan baku?	
Politik	Apakah pernah memperoleh bantuan/pinjaman dari pemerintah?	
Legal	Apakah perusahaan sudah memiliki legalitas usaha seperti BPOM dll?	
Ekonomi	Fokus daerah pemasaran produk kemana saja? Lokal atau luar daerah?	
	Apa kendala/kesulitan yang sedang dihadapi saat ini?	

Lampiran 3 Kuesioner Penelitian (*Stekholder*)

Kuesioner *Stekholder*



**COMPARATIVE STUDY: STRATEGI BERSAING INDUSTRI
BAKSO DI KECAMATAN PURABAYA
KABUPATEN SUKABUMI**



Peneliti: Fitri Oktaviani

Nama :

Jenis Kelamin : L / P

Divisi/Bagian :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Berikan tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling tepat.
2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon untuk memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
4. Terdapat lima alternatif jawaban yaitu:
 - Sangat Penting (**SP**) = 5
 - Penting (**P**) = 4
 - Kurang Penting (**KP**) = 3
 - Tidak Penting (**TP**) = 2
 - Sangat Tidak Penting (**STP**) = 1

NO	PERNYATAAN	JAWABAN					SARAN
		1	2	3	4	5	
Persaingan Antar Perusahaan							
1	Produk yang dipasarkan perusahaan sesuai dengan mutu/kualitas yang diharapkan oleh konsumen.						
2	Pertumbuhan industri bakso terus meningkat seiring dengan meningkatnya permintaan pasar terhadap bakso.						
3	Tingkat persaingan perusahaan bakso di Kecamatan Purabaya cukup tinggi.						
4	Perusahaan dapat dengan mudah keluar dari persaingan pasar.						

Ancaman Pendetang Baru						
5	Diperlukan produksi bakso dalam jumlah yang besar untuk mencapai skala ekonomis.					
6	Produk perusahaan dapat dibedakan dengan jelas dibanding produk pesaing.					
7	Diperlukan modal yang tinggi untuk memulai bisnis di industri bakso ini.					
8	Hambatan masuk akan tercipta dengan adanya biaya peralihan pemasok.					
9	Pendetang baru dapat dengan mudah memakai saluran distribusi yang telah ada.					
10	Kebijakan pemerintah memudahkan pendatang baru untuk masuk kedalam industri bakso.					
Ancaman Produk Substitusi						
11	Pembeli dapat dengan mudah menemukan produk pengganti yang dapat menggantikan produk perusahaan.					
12	Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk pengganti akan menjadi ancaman bagi perusahaan.					
13	Keberadaan produk pengganti dengan harga rendah membuat konsumen akan beralih ke produk lain.					
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok						
14	Pemasok didominasi oleh perusahaan-perusahaan yang berada di daerah Kecamatan Purabaya.					
15	Kualitas produk pemasok tidak selalu konstan karena					

	mengikuti harga beli dengan kualitasnya.						
16	Biaya perlaihan pemasok tidak selalu konstan setiap tahunnya.						
17	Pemasok bersaing harga dengan menaikkan harga pada saat harga bahan baku naik.						
18	Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan kualitas dari produk yang dihasilkan.						
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli							
19	Pembeli didominasi oleh masyarakat yang berdomisili di Kecamatan Purabaya saja.						
20	Konsumen akan membeli produk dengan harga yang menguntungkan untuk melakukan pembelian secara selektif.						
21	Perusahaan memberikan kejelasan informasi produk yang diinginkan sesuai kebutuhan konsumen.						
22	Konsumen akan membeli produk-produk dengan kualitas yang baik sesuai dengan keinginan mereka.						

Lampiran 4 Kuesioner Penelitian (*Expert*)**Kuesioner *Expert***

**COMPARATIVE STUDY: STRATEGI BERSAING INDUSTRI
BAKSO DI KECAMATAN PURABAYA
KABUPATEN SUKABUMI**



Peneliti: Fitri Oktaviani

Nama :

Jenis Kelamin : L / P

Profesi :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Berikan tanda (√) pada jawaban yang anda anggap paling tepat.
2. Setiap pernyataan hanya membutuhkan satu jawaban saja.
3. Mohon untuk memberikan jawaban yang sebenar-benarnya.
4. Terdapat lima alternatif jawaban yaitu:
 - Sangat Penting (**SP**) = 5
 - Penting (**P**) = 4
 - Kurang Penting (**KP**) = 3
 - Tidak Penting (**TP**) = 2
 - Sangat Tidak Penting (**STP**) = 1

NO	PERNYATAAN	JAWABAN					SARAN
		1	2	3	4	5	
Persaingan Antar Perusahaan							
1	Diferensiasi produk						
2	Dampak pertumbuhan industri						
3	Pesaing yang beragam						
4	Hambatan keluar						
Ancaman Pendetang Baru							
5	Skala Ekonomi						
6	Diferensiasi produk						
7	Kebutuhan modal						
8	Biaya pengalihan						
9	Akses saluran distribusi						
10	Kebijakan pemerintah						
Ancaman Produk Subtitusi							

11	Kemudahan dalam menemukan produk pengganti						
12	Layanan dari produk pengganti						
13	Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti						
Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok							
14	Tingkat dominasi pemasok						
15	Tingkat kepentingan pelanggan industri						
16	Tingkat diferensiasi produk pemasok						
17	Tingkat persaingan pasar pemasok						
18	Peran produk yang dipasok						
Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli							
19	Tingkat dominasi pembeli						
20	Biaya peralihan pembeli						
21	Tingkat kejelasan informasi produk						
22	Tingkat kepentingan kualitas produk untuk pembeli						

Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian



