

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Adminsitration dan Administrasi Bisnis

2.1.1 Konsep Administrasi

Administrasi merupakan serangkaian tindakan atau proses yang dilakukan untuk mengatur, mengkoordinasikan, dan mengelola berbagai aspek dalam suatu organisasi atau perusahaan. Administrasi melibatkan berbagai kegiatan seperti perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan. Serta mencakup pengelolaan berbagai sumber daya seperti manusia, waktu, uang, dan peralatan untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Salah satu faktor terciptanya keunggulan dalam persaingan bisnis juga dipengaruhi oleh terciptanya sistem administrasi yang mampu menjawab berbagai persoalan dalam dunia bisnis

Menurut *The Liang Gie* dan Soetarto ((Mufiz, 2016) dalam (Pipit Mulyah, Dyah Aminatun, Sukma Septian Nasution, Tommy Hastomo, Setiana Sri Wahyuni Sitepu, 2020)) Administrasi adalah sebuah ilmu karena memenuhi tiga persyaratan berikut:

- 1) Administrasi merupakan sekelompok pengetahuan yang teratur mengenai sesuatu hal atau bidang
- 2) Administrasi mempunyai berbagai konsep yang telah terbukti kebenarannya
- 3) Administrasi memiliki metode untuk mencapai kebenaran, berdasarkan sifat-sifat empiris, sistematis, objektif, analitis dan dapat diuji kebenarannya.

2.1.2 Konsep Administrasi Bisnis

Administrasi bisnis adalah proses pengelolaan berbagai aspek operasional dan strategis dalam sebuah organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan bisnis secara efektif dan efisien. Menurut Y. Wayong (2004:12) dalam (Indika & Adia, 2021) menyatakan bahwa, “Administrasi

Bisnis adalah keseluruhan kegiatan mulai dari produksi barang dan jasa sampai tibanya barang dan jasa tersebut ditangan konsumen.”

2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah serangkaian kegiatan dasar yang melibatkan perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan keunggulan bersaing dengan menyesuaikan diri terhadap perubahan yang terjadi.

Menurut Michael Porter dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy* pada Harvard Business Review (1996) dalam (Anwar, 2020). menyatakan bahwa “Strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik”. Beberapa para ahli mendefinisikan pengertian manajemen strategi yang berbeda-beda.

Menurut Fred R. David dalam (Sudiantini & Hadita, 2022) “Manajemen strategi adalah seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapaitujuan”.

Menurut (George Steiner, Strategic Planning, 1979, Free Press) dalam (Anwar, 2020) menyatakan “Strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas penting yang diperlukan untuk mencapai tujuan”. Dalam manajemen strategi terdapat kegiatan dalam *strategy formulation* meliputi :

- 1) Perumusan Visi, Misi, dan nilai yang terdapat pada Perusahaan.
- 2) Pencernaan Lingkungan Internal, Perencanaan Lingkungan Eksternal, Kesimpulan Analisis

Kegiatan strategi formulation dilanjutkan dengan strategi implementasi yang terdiri dari:

- 1) Analisis pilihan strategi dan kunci keberhasilan
- 2) Penetapan tujuan, sasaran dan strategi (kebijakan, program, dan kegiatan)
- 3) Sistem pelaksanaan, pemantauan, dan pengawasan

Strategi evaluasi yang terdiri atas 2 kegiatan, yaitu :

- 1) Pengukuran dan analisis kinerja
- 2) Pelaporan dan pertanggungjawaban

Manajemen strategi menjadikan suatu perusahaan untuk lebih aktif dalam membentuk masa depannya, memungkinkan sebuah Perusahaan memulai dan mempengaruhi (bukan sekedar respon) aktivitas, dengan demikian perusahaan memiliki kontrol terhadap usahanya. Manfaat dengan menggunakan manajemen strategi adalah perusahaan dapat menjadikan suatu kerangka (*frame work*) untuk menyelesaikan setiap masalah strategi yang berkaitan dengan persaingan, ataupun hal – hal yang menjadi hambatan bagi perusahaan.

2.2.1 Pentingnya Manajemen Strategi

Manajemen strategi bersifat luas dan meliputi semua fungsi dengan mengintegrasikan pengetahuan dan pengamalan yang diraihny dalam bidang manajemen secara fungsional. Peran manajemen strategi ketika diimplementasikan dalam suatu organisasi maka dapat diartikan bawa setiap

unit atau bagian yang ada dalam organisasi tersebut dapat melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sebaik mungkin (Widanti, 2015).

Manajemen strategi sangat penting bagi keberhasilan jangka panjang dan daya saing organisasi ataupun perusahaan. Dalam merumuskan strategi bukan hal yang mudah untuk sebuah perusahaan, karena tantangan utama dari strategi adalah komitmen internal Perusahaan. Porter (1998) dalam (Anwar, 2020) menjelaskan “makna terpenting dari pemahaman adalah strategi yang berguna sebagai pengambilan tindakan yang berbeda dari perusahaan pesaing dalam satu industri guna mencapai posisi yang lebih baik”. Artinya setiap perusahaan memiliki strategi yang berbeda, karena setiap perusahaan memiliki tujuan masing-masing dalam mencapai tujuan mereka, walaupun kondisi eksternal pada suatu perusahaan dapat sama.

Kaplan dan Norton (1998) secara tegas menyatakan bahwa “tidak ada satu capaian tanpa dimulai dengan penyiapan strategi” (Anwar, 2020). Dengan demikian, dalam manajemen strategi yang baik perusahaan dapat merumuskan dan mencapai tujuan jangka panjang yang jelas dan terukur, dan menjadi panduan untuk semua keputusan dan aktivitas di seluruh organisasi.

Selain itu, manajemen strategi membantu perusahaan untuk tetap kompetitif di pasar yang semakin ketat, dengan memungkinkan para pelaku usaha untuk mengidentifikasi kekuatan internal dan peluang eksternal, serta merespon ancaman yang ada. Melalui strategi yang tepat, perusahaan juga dapat mengelola sumber daya secara efisien, meminimalkan pemborosan, dan meningkatkan efektivitas operasional.

Strategi juga dapat mendorong inovasi dan pengembangan produk atau layanan yang penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dalam pasar yang terus berubah. Selain itu, manajemen strategi yang efektif dapat meningkatkan kepuasan pelanggan dan menciptakan loyalitas, serta memberikan sistem pengendalian kinerja yang memungkinkan perusahaan untuk terus memperbaiki dan menyesuaikan arah mereka.

Menurut (Fauzi, 2020) pada bukunya yang berjudul “Manajemen Strategi Bisnis (Teori dan Implikasinya)” terdapat beberapa karakteristik yang akan dibutuhkan oleh manajer dalam skenario saat ini adalah sebagai berikut :

- 1) Mengelola dan memahami teknologi informasi, yang mengubah wajah bisnis
- 2) Sebagai investor publik dan umum memiliki lebih banyak perusahaan, manajer perlu berorientasi pada nilai pemegang saham
- 3) Manajer perlu memperoleh keterampilan untuk memaksimalkan nilai pemegang saham
- 4) Sangat penting bagi manajer untuk meramalkan masa depan dan melacak perubahan ekspektasi pelanggan sehingga mengambil perspektif strategis
- 5) Cara intuitif dan konseptual menggunakan alasan suara dan logika serta insting dan persepsi dalam pengambilan keputusan akan diperlukan
- 6) Semakin banyak keberhasilan perusahaan tergantung pada rakyatnya, sehingga manajemen sumber daya manusia akan menjadi persyaratan manajemen
- 7) Mereka harus menciptakan kemampuan untuk memulai dan mengelola perubahan melalui kepemimpinan dan kualitas pribadi.

2.3 Strategi bersaing

2.3.1 Konsep Dasar Strategi

Strategi merupakan rencana untuk mencapai tujuan baik berupa tujuan secara jangka panjang atau tujuan jangka pendek. Strategi merupakan hal yang penting bagi keberlangsungan suatu usaha untuk tetap bertahan dalam menghadapi hambatan-hambatan yang terjadi baik dari dalam perusahaan atau dari luar perusahaan. Rangkuti (2002) dalam (Fried & Jambi, 2023) mengatakan bahwa “Strategi merupakan *tools* dalam mencapai tujuan perusahaan baik itu tujuan jangka panjang, program pengurangan serta prioritas alokasi sumber daya”.

Strategi bisnis adalah sebuah rencana strategi yang terjadi pada tingkat divisi yang dimaksudkan agar mengetahui bagaimana membangun dan memperkuat posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri atau pasar tertentu yang dilayani divisi tersebut (Hariadi, 2005).

Michael Porter dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy* dalam *Harvard Business Review* (1996) dalam (Anwar, 2020)) menyatakan bahwa “strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk mengantarkan nilai yang unik”

Hamel dan Prahalad (2018: 49) dalam (Zebua et al., 2022) dua pakar dalam strategi mengatakan bahwasannya “strategi ialah tindakan dengan sifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus akan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa yang akan datang”.

Dari beberapa pernyataan strategi menurut para ahli tersebut dapat dinyatakan bahwa salah satu kunci keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan dan keberhasilan dalam menghadapi persaingan bisnis dan menjadi keunggulan bersaing yaitu dengan mempertimbangkan beberapa faktor internal dan eksternal pada suatu perusahaan. Dengan adanya strategi akan memberikan arah kesatuan pada semua aspek yang terlibat didalamnya, Perusahaan dapat melakukan tindakan yang dapat menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan atau untuk pihak-pihak yang terlibat.

2.4 Jenis Strategi

Menurut Freddy Rangkuti, (2014:7) dalam (Sari & Halim, 2022) Strategi bisnis ini juga sering disebut strategi secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, seperti strategi pemasaran, strategi produksi atau strategi fungsional, strategi distribusi,

strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Jenis-jenis strataegi yaitu :

- 1) Strategi Integrasi adalah pendekatan yang diambil oleh perusahaan untuk mengembangkan dan memperluas jangkauan usahanya, baik melalui mengendalikan lebih banyak bagian dari rantai pasokan atau dengan memperluas pasar yang dilayani. Terdapat 3 jenis strategi integrasi yaitu : integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal
- 2) Strategi Intensif adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk memperbaiki atau memperluas bisnisnya dengan fokus pada produk atau pasar yang sudah ada. Tujuannya adalah untuk meningkatkan pangsa pasar, penjualan, dan keuntungan dengan memaksimalkan potensi dari produk dan pasar.
- 3) Strategi Diversifikasi adalah strategi perusahaan untuk memasuki industri baru yang berbeda dari bisnis utamanya. Terdapat tiga jenis strategi diversifikasi : diversifikasi konsentrik (Menambah produk atau jasa baru, namun masih terkait) horizontal (Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada), dan konglomerat (Menambah produk atau jasa baru)
- 4) Strategi Defensif adalah strategi yang diambil Perusahaan untuk mengurangi risiko atau mencegah kerugian. Disamping strategi integrasi, intensif, dan diversifikasi, organisasi juga dapat menjalankan strategi rasionalisasi biaya, divestasi, atau likuidasi rasionalisasi biaya, terjadi ketika suatu organisasi melakukan

restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Kadang disebut sebagai strategi berbalik (*Turn Around*) atau *reorganisasi*. *Divestasi* adalah menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi. *Divestasi* sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Likuidasi adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut.

5) Strategi umum Michael Porter

Terdapat tiga landasan strategi yang dapat membantu organisasi memperoleh keunggulan kompetitif, yaitu keunggulan biaya, *diferensiasi*, dan fokus. Porter menamakan ketiganya strategi umum. Keunggulan biaya menekankan pada pembuatan produk standar dengan biaya per unit sangat rendah untuk konsumen yang peka terhadap perubahan harga. *Diferensiasi* adalah strategi dengan tujuan membuat produk dan menyediakan jasa yang dianggap unik di seluruh industri dan ditujukan kepada konsumen yang relatif tidak terlalu peduli terhadap perubahan harga. Fokus berarti membuat produk dan menyediakan jasa yang memenuhi keperluan sejumlah kelompok kecil konsumen.

2.4.1 Strategi Bersaing

Strategi bersaing adalah langkah-langkah strategis yang terencana maupun tidak terencana untuk dapat memiliki keunggulan bersaing sehingga dapat menarik perhatian konsumen, memperkuat posisi dalam pasar, dan

bertahan terhadap tekanan persaingan (Hariadi: 2005,99) dalam (Yusri, 2020). Jadi, dalam sebuah perusahaan sangat penting untuk mempertahankan posisinya dalam persaingan agar dapat mempertahankan posisinya dan memiliki keunggulan bersaing untuk menarik konsumen supaya menjadi pelanggan.

Porter dalam (Yusri, 2020) menyatakan bahwa “strategi bersaing merupakan upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menghadapi persaingan dengan cara memberikan berbagai hal yang terbaik guna memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat, sehingga mereka akan menaruh kepercayaan terhadap organisasi tersebut”.

Pendapat ini diperkuat oleh Kotler (2001:312) yang mengatakan strategi bersaing adalah strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin (Yusri, 2020). Dapat dikatakan bahwa suatu Perusahaan ingin kuat maka Perusahaan tersebut harus mempunyai keunggulan disbanding dengan pesaing.

Strategi bersaing adalah suatu pendekatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh atau mempertahankan usahanya. Strategi ini bertujuan untuk membedakan perusahaan dari kompetitor sehingga dapat menarik lebih banyak pelanggan, meningkatkan pangsa pasar, dan meningkatkan profitabilitas. Strategi bersaing merupakan pola atau rencana yang mengintegrasikan tujuan utama dengan kebijakan perusahaan yang berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa perusahaan dalam industri (Rachmiarti Kusumah, 2020) dalam (Hintoro & Fritz Wijaya, 2021). Dengan menggunakan strategi bersaing perusahaan mampu mengidentifikasi pengaruhnya untuk tetap bertahan dan meningkatkan kekuatan yang ada.

Strategi bersaing merupakan pendekatan jangka panjang perusahaan dalam mendapatkan keunggulan bersaing terhadap kekuatan yang menentukan persaingan industri.

”Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif” (Ani Susilowati et al., 2020). Keunggulan bersaing dapat tercipta apabila Perusahaan mampu mengenali dan memanfaatkan peluang yang ada untuk meningkatkan laba dan persepsi konsumen mengenai citra Perusahaan.

2.5 Kuliner Tradisional

Kuliner tradisional merupakan makanan yang berasal dari warisan budaya suatu daerah atau negara dan telah ada sejak lama, kuliner tradisional diwariskan secara turun-temurun. Kuliner ini tidak hanya sekedar hidangan, tetapi juga mencerminkan kekayaan budaya, sejarah, dan identitas masyarakat yang menghasilkannya. Kuliner tradisional memiliki ciri khas yang membedakannya dari makanan lainnya, antara lain dalam hal bahan baku, teknik memasak, dan cara penyajiannya.

Setiap daerah di dunia, termasuk Indonesia, memiliki kuliner tradisional yang khas, yang sering kali dipengaruhi oleh geografi, iklim, serta sumber daya alam yang ada di wilayah tersebut. Bahan-bahan yang digunakan dalam kuliner tradisional umumnya berasal dari bahan lokal yang mudah ditemukan di daerah tersebut, seperti rempah-rempah, sayuran, daging, dan beras, yang juga mencerminkan kearifan lokal dalam memanfaatkan sumber daya alam.

Selain kelezatan rasanya, kuliner tradisional juga memainkan peran penting dalam berbagai upacara adat, perayaan, atau acara penting dalam masyarakat. Makanan ini seringkali menjadi simbol kebersamaan, identitas, dan penghormatan terhadap leluhur. Oleh karena itu, kuliner tradisional tidak hanya dianggap sebagai makanan, tetapi juga sebagai bagian dari warisan budaya yang harus dilestarikan.

Makanan tradisional disebut juga sebagai makanan pasar karena makanan tradisional pada waktu dulu banyak dijumpai di pasar-pasar tradisional. Makanan dan jajanan tradisional sekarang jarang sekali ditemukan, karena adanya perubahan zaman (Kusumaningtyas Dkk, 2013) dalam (Perdana et al., 2023) Sebagian masyarakat menganggap makanan dan jajanan tradisional adalah makanan yang sudah ketinggalan zaman, sehingga makanan dan jajanan tradisional tersebut banyak yang ditinggalkan oleh masyarakat.

2.6 Kajian Teoritis

2.6.1 Keunggulan bersaing (*Generic Strategi*)

Keunggulan bersaing adalah kelebihan unik yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi yang membuatnya lebih unggul dibandingkan pesaing di pasar. Keunggulan ini menjadi kunci dalam menarik minat konsumen, meningkatkan pangsa pasar, dan mempertahankan posisi yang kuat di tengah kompetisi.

Menurut Porter (2007:71) dalam (Bachtiar, n.d.) strategi generik adalah “pendekatan untuk mengungguli pesaing dalam industri, dalam struktur industri tertentu ini berarti bahwa semua perusahaan dapat memperoleh hasil laba yang tinggi, sedangkan di industri yang lain, keberhasilan dengan salah satu strategi generik mungkin diperlakukan hanya untuk mendapatkan hasil laba yang layak dalam artian mutlak”.

Menurut Porter dalam (Lestari et al., 2020) terdapat tiga pendekatan untuk mengungguli perusahaan, pendekatan ini dikenal dengan pendekatan strategi bersaing generic porter. Dalam pendekatan ini terdapat tiga pendekatan yang dapat dilakukan oleh suatu perusahaan agar memenangkan persaingan, diantaranya:

1. Strategi Kepemimpinan Biaya.

Strategi kepemimpinan biaya merupakan strategi dimana suatu perusahaan berjuang untuk menjadi produsen dengan biaya yang paling rendah dibandingkan dengan kompetitornya. Strategi ini meliputi pengendalian yang ketat atas biaya pengeluaran seperti bahan baku, komponen usaha, tenaga kerja ataupun masukan lainnya untuk mendapatkan keunggulan biaya yang rendah.

Strategi ini menjadikan pengusaha memberikan biaya produk yang murah terhadap konsumen dibandingkan dengan pesaing lainnya. Para pelaku usaha berupaya untuk menetapkan biaya yang tepat agar para pelanggan lebih tertarik pada produk tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan beberapa pengendalian seperti bahan baku, tenaga kerja, komponen usaha, dan lain sebagainya.

2. Strategi *Diferensiasi*.

Dalam strategi *diferensiasi* perusahaan berusaha membangun loyalitas pelanggan dengan cara membuat perbedaan pada produk atau layanan yang ditawarkan. *Diferensiasi* bertujuan untuk menjadikan usaha berbeda dengan usaha lainnya. Dengan menggunakan strategi *diferensiasi* sebuah usaha menginginkan agar konsumen menganggap

bahwa produk ini lebih baik dari produk – produk lain yang menjadi pesaing. Penerapan strategi *diferensiasi* untuk menjadi pembeda dapat dilakukan pada produk, design, brand image, pelayanan, pemesanan, dan teknologi.

3. Strategi Fokus.

Fokus dapat bermacam – macam bentuknya. Jika strategi biaya rendah dan *diferensiasi* ditujukan untuk mencapai sasaran mereka di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik. Strategi fokus merupakan cara dimana perusahaan memilih strategi dengan memfokuskan pada segmen pasar tertentu, kemudian mengidentifikasi kebutuhannya dan berusaha memenuhi kebutuhan pasar tersebut. Usaha yang memilih strategi fokus secara potensial dapat menghasilkan laba diatas rata-rata untuk usahanya.

Menurut ((Porter,1992) dalam (Yusri, 2020)) “Strategi fokus memilih untuk bersaing dalam cakupan persaingan yang sempit dalam suatu industri”. Dalam strategi ini sebuah usaha menyesuaikan strategi-strategi yang akan digunakan kepada sasaran yang sudah difokuskan. Strategi fokus memiliki dua varian yaitu :

- Fokus biaya, yaitu sebuah usaha berusaha mencapai keunggulan biaya untuk menjawab kebutuhan sasaran.
- Fokus *diferensiasi* mencapai *diferensiasi* untuk menjawab kebutuhan sasaran yang tentunya berbeda dengan usaha lainnya.

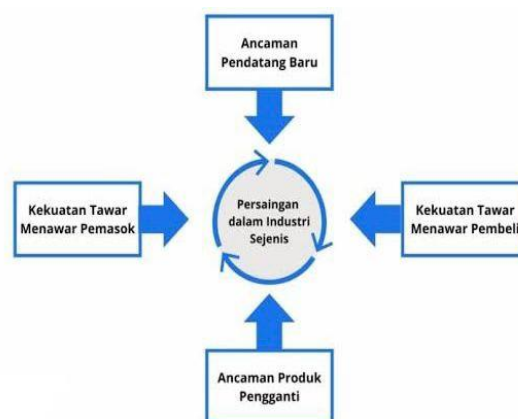
Ketiga strategi *generic* diatas merupakan pendekatan yang dapat digunakan untuk menanggulangi kekuatan-kekuatan persaingan. Perusahaan harus mengambil langkah-langkah yang strategis dalam mencapai keunggulan biaya, mengarahkan perusahaan pada target (*focus*), dan mencapai kekhasan dari ciri khas perusahaan (*diferensiasi*).

2.6.2 Lingkungan Persaingan Industri

Analisis *five forces porter* merupakan sebuah alat strategis yang digunakan sebagai penunjang untuk memahami daya saing suatu industri dan faktor-faktor yang mempengaruhi keuntungan serta posisi pasar suatu perusahaan. Dengan adanya analisis porter perusahaan dapat menentukan keunggulan kompetitifnya. Model analisis ini telah banyak digunakan oleh berbagai industri dalam pengembangan strategi bersaing. Model porter ini digunakan untuk mengidentifikasi struktur dari industri serupa untuk meningkatkan keunggulan perusahaan (Hintoro & Fritz Wijaya, 2021).

Kekuatan porter ini dapat menentukan profitabilitas dan potensi perusahaan yang terlibat. Secara keseluruhan, analisis ini bermanfaat untuk membantu perusahaan merumuskan strategi yang lebih efektif, meningkatkan daya saing, dan memanfaatkan peluang yang ada di pasar, dan meminimalkan risiko dari ancaman yang mungkin timbul. Dengan memahami kekuatan-kekuatan ini, perusahaan dapat lebih baik dalam mengambil keputusan yang berorientasi pada pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

Gambar 2. 1 Analisis Persaingan Industri



Sumber : Analisis Lima Kekuatan Porter

Pada gambar 2.1 Dalam teori ini terdapat 5 faktor yang digambarkan untuk digunakan dalam merumuskan tingkat persaingan dan daya tarik industri. 5 faktor tersebut yaitu : Ancaman pendatang baru, Ancaman produk pengganti, Daya tawar pemasok, Persaingan dengan kompetitor, serta Daya tawar pembeli. Melalui analisis menggunakan *five forces porter* ini dapat mengetahui kekuatan kompetitif yang dimiliki oleh sebuah perusahaan.

Menurut Porter (2007:34) “mengidentifikasi aspek- aspek struktural kunci dalam industri yang menentukan kekuatan daya persaingan dan karenanya juga profitabilitas industri” (Fried & Jambi, 2023). Aspek-aspek tersebut antara lain:

1) Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali sumberdaya yang besar. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah dapat diperkirakan oleh si pendatang baru.

Ancaman pesaing tidak hanya datang dari para kompetitor lama. Seiring dengan berkembangnya usaha, muncul juga ancaman dari para produsen baru (Pamungkas, 2016). Faktor-faktor yang mempengaruhi ancaman pendatang baru :

- Kebutuhan modal

Kebutuhan modal digunakan untuk investasi pada sumber daya keuangan yang cukup besar agar dapat bersaing menciptakan hambatan masuk. Modal bukan hanya digunakan untuk fasilitas

produksi saja tetapi untuk hal-hal lain seperti persediaan dan menutup kerugian diawal.

- Tingkat loyalitas pelanggan

Tingkat loyalitas pelanggan didasari oleh ketergantungan atau kecocokan konsumen pada produk atau layanan yang diberikan oleh Perusahaan.

- kebijakan pemerintah

Pemerintah melakukan pembatasan atau menutup akses untuk masuk kedalam sebuah industri bisnis dengan membuat kebijakan seperti lisensi dan pembatasan aksesn kebahan baku. Pembatasan yang dilakukan pemerintah biasanya pembuatan kebijakan mengenai standar pencemaran air dan udara serta kebijakan keamanan dan kandungan manfaat produk.

2) Kekuatan Daya Tawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawar terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Perusahaan berusaha mendapatkan harga semurah mungkin dengan kualitas yang tinggi. **(Pamungkas, 2016)**

- Alternatif pemasok

Jumlah pemasok yang terdapat pada Perusahaan

- Tingkat kualitas produk pemasok

Tingkat kualitas produk pemasok menunjukkan pada sejauh mana produk yang disediakan oleh pemasok memenuhi standar kualitas

yang diinginkan, baik dari segi bahan, daya tahan, performa. Kualitas produk yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan konsumen, memperkuat reputasi merek, dan mengurangi biaya perbaikan atau pengembalian barang.

- Biaya peralihan pemasok tiap tahun

Besarnya biaya peralihan yang dikeluarkan setiap tahunnya oleh pembeli pada saat beralih dari pemasok satu ke pemasok lainnya.

3) Kekuatan Daya Tawar Pembeli

Kekuatan ini menilai daya tawar atau kekuatan penawaran dari pembeli/konsumen, semakin tinggi daya tawar pembeli dalam menuntut harga yang lebih rendah ataupun kualitas produk yang lebih tinggi, semakin rendah profit atau laba yang akan didapatkan oleh perusahaan (Aprillia, 2020) dalam **(Hintoro & Fritz Wijaya, 2021)**. Daya tawar pembeli akan menjadi kekuatan untuk tetap bersaing di pasar, karena loyalitas konsumen. Namun konsumen juga menginginkan kebutuhan yang dapat memenuhi keinginan mereka.

- Tingkat kejelasan informasi produk

Tingkat kejelasan informasi produk adalah sejauh mana informasi tentang suatu produk seperti spesifikasi, kualitas, manfaat, harga, dan ulasan tersedia dan mudah dipahami oleh konsumen. Kejelasan informasi ini sangat penting karena memengaruhi keputusan pembelian; konsumen cenderung lebih percaya dan puas jika mereka mendapatkan informasi yang lengkap dan transparan. Dalam era digital, akses terhadap informasi produk semakin mudah melalui

deskripsi rinci, foto, video, dan ulasan online. Semakin jelas dan jujur informasi yang diberikan, semakin besar pula kepercayaan konsumen terhadap produk atau merek tersebut.

- **Pertumbuhan pangsa pasar pembeli tiap produk**

Pertumbuhan pangsa pasar tiap produk mengacu pada perubahan persentase kepemilikan pasar dari suatu produk atau merek dalam suatu industri dari waktu ke waktu. Pertumbuhan ini dipengaruhi oleh berbagai faktor, seperti inovasi produk, strategi pemasaran, kualitas, harga, dan perilaku konsumen. Produk yang memenuhi kebutuhan pasar dengan baik atau berhasil membedakan dirinya dari pesaing biasanya mengalami peningkatan pangsa pasar. Di sisi lain, perubahan tren, munculnya pesaing baru, atau pergeseran preferensi konsumen dapat memengaruhi pangsa pasar suatu produk. Untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar, perusahaan sering kali berinvestasi dalam pengembangan produk, memperluas distribusi, dan mengoptimalkan promosi serta layanan pelanggan.

4) Ancaman Produk Pengganti

Hambatan atau ancaman ini terjadi apabila pembeli/konsumen berhadapan dengan produk pengganti yang lebih murah atau produk pengganti yang memiliki kualitas lebih baik dengan biaya pengalihan yang rendah (Widayani, 2018) dalam (Hintoro & Fritz Wijaya, 2021). Hal ini dikarenakan semakin banyak dan beramanya produk dalam industri yang mempengaruhi pendapatan perusahaan

- Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti
Seberapa berpengaruh produk pengganti produk yang dijual oleh pesaing
- Kemudahan mendapatkan produk pengganti
Kemudahan mendapatkan produk pengganti sangat mempengaruhi pilihan konsumen dan persaingan antar merek. Ketika tersedia banyak alternatif serupa di pasaran, konsumen cenderung lebih mudah beralih jika harga, kualitas, atau ketersediaan produk utama tidak memuaskan. Misalnya, dalam kategori makanan dan minuman, jika harga kopi dari satu merek naik atau stoknya habis, konsumen dapat dengan mudah beralih ke merek lain yang menawarkan produk serupa dengan harga dan kualitas yang sebanding. Kondisi ini mendorong perusahaan untuk terus menjaga kualitas, harga, dan ketersediaan produk agar tetap kompetitif dan mampu mempertahankan loyalitas konsumen.

5) Persaingan dengan Kompetitor Sejenis

Persaingan dengan kompetitor merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan dan menjadi hal yang penting bagi perusahaan dalam persaingan bisnis. Menurut Porter “persaingan antar pesaing dalam industri yang sama ini menjadi pusat kekuatan persaingan, kompetitor dalam hal ini adalah pemain yang menghasilkan serta menjual produk sejenis, yang bersaing merebutkan pasar”. (Pamungkas, 2016)

Faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan dengan kompetitor sejenis

- Jumlah pesaing

Jumlah pesaing adalah banyaknya usaha yang beroperasi dalam usaha yang sama dan menawarkan produk yang serupa. Semakin banyak pesaing dalam suatu industri, semakin ketat persaingannya, masing-masing bersaing untuk mendapatkan pangsa pasar. Dalam industri yang pertumbuhannya lambat, persaingan akan lebih ketat karena perusahaan harus bersaing dengan ketat untuk mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasar.

- Pertumbuhan industri

Pertumbuhan industri adalah peningkatan permintaan atau penjualan dalam suatu sektor tertentu selama periode waktu tertentu. Pertumbuhan ini menunjukkan seberapa cepat industri berkembang dan bisa dipengaruhi oleh faktor seperti inovasi, tren konsumen, dan kondisi ekonomi. Industri yang tumbuh pesat memberikan peluang lebih besar bagi perusahaan untuk ekspansi, sementara industri yang stagnan memicu persaingan ketat karena perusahaan harus berebut pangsa pasar yang terbatas.

- Biaya produksi (tetap)

Biaya produksi tetap adalah biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memproduksi produk yang jumlahnya tidak berubah, terlepas dari jumlah produk yang dihasilkan. (Porter, 1980:17) mengatakan bahwa “Biaya tetap yang tinggi menciptakan tekanan yang berat terhadap semua perusahaan untuk mengisi kapasitas yang seringkali membawa kepada penurunan harga yang cepat bilamana terjadi

kapasitas harga”. Biaya produksi dijadikan patokan perusahaan sebagai harga jual dan sebagai bahan dalam menganalisis dan mengevaluasi kerugian dan keuntungan dari penjualan.

- *Diferensiasi* produk dengan pesaing

Diferensiasi produk dengan pesaing adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk membuat produknya terlihat unik dan lebih menarik dibandingkan produk dari pesaing. Dengan diferensiasi, perusahaan menciptakan nilai tambah yang membedakan produknya, seperti kualitas yang lebih tinggi, atau layanan pelanggan yang unggul. Strategi ini membantu perusahaan menghindari persaingan harga langsung dan membangun loyalitas pelanggan karena menawarkan sesuatu yang tidak dimiliki oleh pesaing.

2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan penelitian yang sudah dilakukan dan digunakan sebagai acuan bagi penulis dalam melakukan suatu penelitian. Penelitian terdahulu juga menjadi sebuah referensi yang digunakan oleh penulis. Berikut adalah penelitian terdahulu yang menjadi dasar perbandingan dan inspirasi dalam penelitian ini :

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nama Peneliti	Judul Peneliti	Metode Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Hasil
(Fried & Jambi, 2023)	Penerapan Strategi Generik Porter untuk peningkatan	Kualitatif Deskriptif	Menganalisis strategi bersaing di industri kuliner dan menggunakan	Objek dan tahun berbeda. Peneliti melakukan penelitian pada industri kuliner tradisional	Hasil penelitian menunjukkan ancaman potensial pesaing cukup tinggi,

	persaingan Bisnis Rich Fried Chicken di Kota Jambi		metode penelitian kualitatif		kekuatan menawar konsumen cukup tinggi, kekuatan menawar pemasok sangat tinggi, ancaman pengganti tinggi. Berdasarkan Analisa menggunakan stratesgi generic maka strategi yang tepat adalah <i>overall cost leasdership</i>
Septian Hintoro dan Agustinus Fritz Wijaya	Analisis Strategi Bersaing pada Biznet Branch Salatiga Menggunakan <i>Porter's Five Forces</i>	Kualitatif dan kuantitatif (<i>mix methode</i>)	Meneliti penetapan strategi dan menggunakan analisis <i>Porter's Five Forces</i>	Objek dan tahun penelitian berbeda serta peneliti menggunakan metode <i>mix methode</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa posisi persaingan cukup tinggi. Melalui penelitian ini dihasilkan 5 perencanaan SI/TI dan melalui <i>Porter's Five Forces</i> diharapkan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif
(Lestari et al., 2020)	Analisis Strategi Bersaing Apotek Puter Bintaro pada Era Covid-19	Kualitatif deskriptif	Meneliti strategi seperti apa yang digunakan oleh Perusahaan dan menentukan strategi bersaing untuk meningkatkan Perusahaan.	Objek dan tahun penelitian berbeda	hasil penelitian diketahui bahwa Apotek Puter Bintaro telah menjalankan strategi <i>five force porter</i> dan memilih menggunakan strategi generik pendekatan fokus kepada para konsumennya.
(Christanti, 2022)	Analisis Porter's five forces pada PT. Multidaya Lokasakti Mandiri	Kualitatif deskriptif	Menggunakan analisis <i>Porter's Five Forces</i>	Objek dan tahun penelitian berbeda.	Mengetahui strategi yang dijalankan oleh usaha ini dan memberikan alternatif strategi bersaing untuk usaha
(Muthmainnah & Triyanto, 2024)	Analisis Strategi Bersaing pada Bisnis Kuliner (Studi Kasus Pizza Apa Ya)	Kualitatif Deskriptif	Meneliti strategi bersaing pada usaha kuliner dan menentukan strategi yang tepat	Pada penelitian ini terdapat analisis SWOT sedangkan peneliti menggunakan	Hasil penelitian dari strategi generik Pizza Apa Ya, menunjukkan perusahaan

			untuk usaha tersebut	analisis <i>porter's five forces</i>	menerapkan strategi bersaing generik berupa kepemimpinan biaya, dan diferensiasi.
--	--	--	----------------------	--------------------------------------	---

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bersaing yang diterapkan oleh usaha tradisional seperti Ronde Jahe Alkateri Bandung, dengan menggunakan analisis Lima Kekuatan Porter. Analisis ini dipilih karena mampu memberikan pandangan mendalam tentang faktor-faktor persaingan, termasuk Ancaman pendatang baru, Kekuatan tawar menawar pemasok, Kekuatan tawar menawar pembeli, Ancaman produk pengganti, dan Persaingan antar usaha sejenis.

Penelitian sebelumnya terdapat penelitian yang menggunakan pendekatan Lima Kekuatan Porter untuk menganalisis strategi bersaing dalam berbagai kegiatan bisnis, seperti industri makanan cepat saji, layanan internet, dan apotek. Namun, penelitian tersebut lebih berfokus pada bisnis modern atau skala besar, seperti *Rich Fried Chicken* di Jambi, Biznet di Salatiga, dan Apotek Puter Bintaro, PT. Multidaya, dan Pizza apa ya.

Penelitian ini memiliki keunikan dengan mengaplikasikan teori yang sama pada konteks yang berbeda, yaitu bisnis tradisional. Usaha seperti Ronde Jahe Alkateri menghadapi tantangan dalam mempertahankan produk tradisional di tengah perubahan selera konsumen dan persaingan dengan bisnis kuliner modern. Penelitian ini berupaya menggali bagaimana strategi bersaing dapat disesuaikan untuk menjaga daya saing usaha kecil tradisional dengan tetap memanfaatkan kekuatan budaya lokal

2.8 Kerangka Berpikir

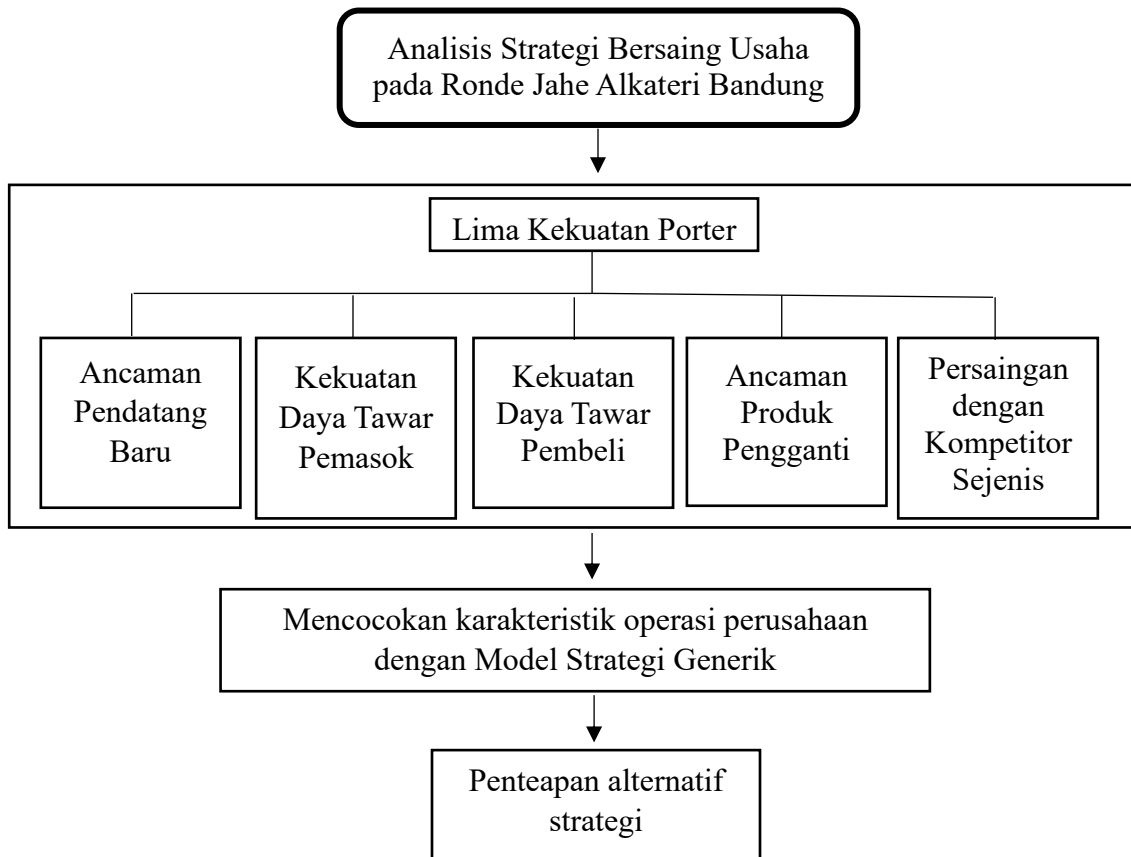
Kerangka berpikir dalam sebuah penelitian adalah gambaran sistematis dari proses analisis yang digunakan untuk menjawab masalah penelitian. Menurut Kotler (2001:312) yang mengatakan strategi bersaing adalah strategi yang secara kuat menempatkan perusahaan terhadap pesaing dan yang memberi perusahaan keunggulan bersaing yang sekuat mungkin. Kemudian menurut Porter dalam (Yusri, 2020) yang menyatakan bahwa “strategi bersaing merupakan upaya yang dilakukan oleh suatu organisasi untuk menghadapi persaingan dengan cara memberikan berbagai hal yang terbaik guna memenuhi keinginan dan kebutuhan masyarakat, sehingga mereka akan menaruh kepercayaan terhadap organisasi tersebut”

Berdasarkan kerangka berpikir pada penelitian ini yaitu diawali dengan analisis konteks industri yang fokus pada produk "Ronde Jahe". Dalam analisis ini, teori yang menjadi acuan pendekatan yang digunakan adalah Lima Kekuatan Porter. Menurut Porter (2007:34) dalam (Fried & Jambi, 2023) “mengidentifikasi aspek-aspek struktural kunci dalam industri yang menentukan kekuatan daya persaingan dan karenanya juga profitabilitas industri” yang meliputi lima aspek utama, yaitu :

1. Ancaman Pendatang Baru
2. Kekuatan Daya Tawar Pemasok
3. Kekuatan Daya Tawar Pembeli
4. Ancaman Produk Pengganti
5. Persaingan dengan Kompetitor Sejenis

Setelah lima aspek tersebut dianalisis, langkah selanjutnya adalah mencocokkan karakteristik operasi perusahaan dengan Model Strategi Generik, yang membantu mengetahui strategi yang dilakukan oleh usaha dan dapat menentukan posisi strategi yang paling sesuai berdasarkan hasil analisis. Pada proses pengambilan keputusan terakhir, peneliti dapat memberikan alternatif strategi untuk dijalankan oleh Ronde Jahe Alkateri Bandung. Usaha ini dapat menetapkan alternatif strategi yang disarankan oleh peneliti untuk di implementasikan pada usaha tersebut guna memperkuat daya saingnya di pasar. Kerangka berpikir pada penelitian ini dapat dilihat pada tabel kerangka berpikir sebagai berikut :

Gambar 2.2 Kerangka Berpikir



Sumber : Diolah oleh peneliti 2024

2.9 Proposisi

proposisi dalam penelitian ini adalah bahwa dengan analisis lima kekuatan Porter dapat diketahui strategi seperti apa yang digunakan oleh Ronde Jahe Alkateri sehingga bisa bertahan selama 41 tahun. Selain itu, melalui analisis ini bisa membantu usaha Ronde Jahe Alkateri untuk lebih memahami kondisi persaingan dan kekuatan pasar di sekitarnya. Berdasarkan kerangka berpikir di atas, maka peneliti menyatakan proposisi sebagai berikut:

1. Ancaman Pendatang Baru
2. Kekuaran Daya Tawar Pemasok
3. Kekuatan Daya Tawar Pembeli
4. Ancaman Produk Pengganti.
5. Persaingan dengan Kompetitor Sejenis.

Lima kekuatan porter dapat mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai posisinya di industri. Secara keseluruhan, kelima proposisi ini memberikan arah bagi perusahaan dalam menyusun strategi yang tepat untuk memperkuat daya saing produk Ronde Jahe. Strategi-strategi ini tidak hanya bertujuan untuk menghadapi tantangan eksternal, tetapi juga untuk memanfaatkan peluang yang ada sehingga sebuah usaha dapat mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan dalam industri kuliner khususnya untuk kuliner tradisional.