

DESAIN STRATEGI BISNIS UD. ARSITA: PENERAPAN INVIVO DALAM COMPETITIVE FIVE FORCE (C5F)

N. F. Laisi¹, V. O. Lawalata², W. Latuny³

¹Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Pattimura, Ambon 97233

E-mail: nyongfaturachman13@gmail.com

²Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Pattimura, Ambon 97233

Email : victor.lawalata@fatek.unpatti.ac.id

³Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Pattimura, Ambon 97233

Email : wilma.latuny@fatek.unpatti.ac.id

Abstrak. Tantangan yang dihadapi UD. Arsita mencakup lingkup pasar yang terbatas di Kecamatan Teluk Ambon, adanya produk-produk sejenis di pasar dan kecenderungan dari konsumen membeli produk pesaing baru di pasar. Inisiatif perusahaan membuka 2 pabrik roti baru untuk perluasan pasar, belum dapat memaksimalkan keuntungan yang ditargetkan. Penelitian ini dilakukan untuk menyajikan rancangan strategi bisnis baru yang kompetitif menggunakan pendekatan C5F. Data hasil wawancara terhadap pimpinan dan seluruh karyawan diolah menggunakan metode Nvivo untuk mengidentifikasi strategi menurut komponen C5F. Hasil penelitian berupa 20 strategi bisnis kompetitif mencakup 9 strategi ancaman pendatang baru, 3 strategi ancaman produk atau jasa pengganti, 2 strategi kekuatan penawaran pemasok, 4 strategi kekuatan penawaran pembeli, dan 2 strategi persaingan industri.

Kata kunci: UD. Arsita, strategi bisnis, Nvivo, *competitive five force*

Abstract Business challenges faced by UD. Arsita are a limited market in Teluk Ambon District, there are similar products in the market and the tendency of consumers to buy products from newcomers in the market. Following up on those circumstances, the owner of company built 2 new bakery factories in to expand the market, but has not been able to maximize the targeted profit. This research was conducted to present the design of new competitive business strategy using the C5F approach. Interviews data from leaders and all employees were processed using the Nvivo method to identify strategies according to the C5F components. The results of the research are 19 competitive business strategies consist of 9 new entrants threat strategies, 2 substitute product or service threats strategies, 2 supplier capture strategies, 4 buyers supply strength strategies, and 2 industry competitive strength strategies.

Keywords: UD. Arsita, business strategy, Nvivo, *competitive five force*

1. PENDAHULUAN

Strategi bisnis telah banyak digunakan oleh manajer perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Strategi bisnis menjadi ketrampilan yang harus dimiliki para manajer perusahaan untuk mengelola semua elemen utama usahanya (pelanggan, produk, layanan distribusi, tanggung jawab keuangan dan manajemen puncak) menuju kesuksesan [1]. Berdasarkan studi kepustakaan Silva dan Nunes [2], maksimalisasi keuntungan jangka pendek tidak cukup untuk menjamin kelangsungan hidup dari pe-

rusahaan, tetapi juga bergantung pada ukuran non finansial seperti teknologi proses, kompetensi pembelajaran dan inovasi. Dalam jangka panjang diperlukan perubahan di perusahaan yang diinternalisasikan ke strategi bisnisnya untuk membangun daya saing.

Strategi daya saing kemudian menjadi isu penting dari berbagai perusahaan termasuk UD. Arsita. Perusahaan ini merupakan salah satu usaha pembuatan makanan ringan (roti) lokal yang memproduksi roti dalam beberapa rasa (coklat, mocca dan coklat pan-

dan) di Kota Ambon. Variasi produk ini dimaksudkan agar pelanggan dapat memilih jenis produk sesuai dengan selera dan menjadi salah satu faktor daya saing bisnisnya. Target produksi terpasang adalah 15.000 buah roti per hari sedangkan realisasi penjualan antara 8.000 sampai 12.000 buah per hari atau baru memenuhi 53-80% target. Inovasi yang dilakukan berupa perluasan pasar dengan membuka 2 cabang pabrik baru (UD. Sangrela dan UD. Alvin) belum dapat memaksimalkan keuntungan yang ditargetkan. Tantangannya bahwa (1) lingkup pasar sangat terbatas pada wilayah terpusat di beberapa wilayah pada Kecamatan Teluk Ambon seperti Desa Wayame, Rumahtiga, Poka, Waiheru, dan lain-lain; (2) banyak produk sejenis dari pesaing (Sarinda, Cindirela dan lain-lain) yang beredar di pasar yang sama dengan UD. Arsita dan juga meluas sampai swalayan di wilayah ini yang mana lebih sering dikunjungi masyarakat; (3) maraknya minat beli masyarakat untuk produk makanan termasuk roti, mendorong muncul pendatang baru selama periode bisnis UD. Arsita (seperti Mutiara dan Hilya) dengan kekuatan tawar (keragaman produk dan dominasi pasar), akses saluran distribusi yang baik dan memiliki pelanggan yang loyal. Tindak lanjut terhadap fenomena ini selaras dengan hasil studi kepustakaan Ambarwati *et al.* [3], bahwa untuk memenangkan kompetisi bisnis, diperlukan strategi daya saing (*competitive strategy*); yang berfokus pada peningkatan posisi daya saing produk dan layanan di suatu perusahaan atau segmen pasar tertentu; sehingga strategi daya saing bukan hanya merupakan respon terhadap lingkungan tetapi juga merupakan upaya untuk membentuk lingkungan sesuai dengan keinginan perusahaan. Untuk itu, penelitian ini bertujuan merancang strategi daya saing bagi bisnis UD. Arsita dengan menggunakan pendekatan Nvivo dalam model *competitive five force* (C5F) dari Porter.

2. BAHAN DAN METODE

2.1. Strategi Organisasi

Strategi merupakan alat untuk mencapai suatu tujuan tertentu [4]. Strategi menyatakan seperangkat komitmen dan tindakan yang terintegrasi dan terkoordinasi, yang dirancang untuk mengeksploitasi kompetensi inti (*core competence*) dan mendapatkan keunggulan daya saing (*competitive advantages*) [5]. Dalam praktek organisasi, strategi dibuat oleh manajemen puncak dan diterapkan ke semua jajaran dalam organisasi untuk pencapaian tujuan organisasi [6]. Cichocki dan Irwin berpendapat bahwa (1) strategi bersumber dari hasil pemahaman mengenai faktor-faktor eksternal yang bekerja pada organisasi serta kekuatan-kekuatan dari

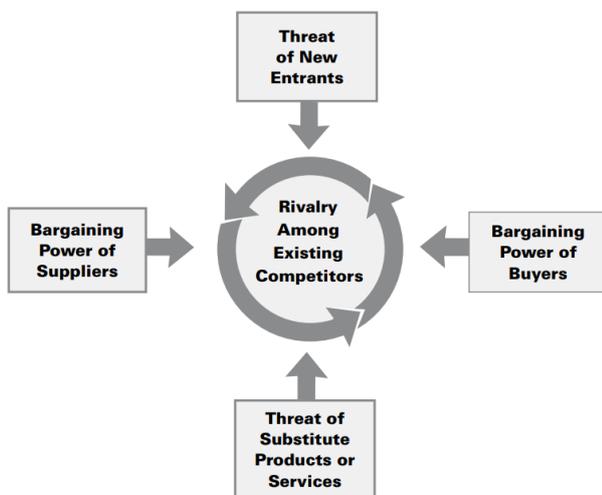
organisasi itu yang mampu merubah dirinya sendiri; (2) kekuatan perubahan dapat muncul dari banyak arah, yaitu politik, teknologi, sosial atau persaingan, dan mereka dipandang sebagai tantangan, masalah atau peluang bagi organisasi [7].

Tujuan strategi adalah untuk mendapatkan keunggulan daya saing [8]. Keunggulan daya saing merupakan kemampuan untuk menawarkan nilai yang lebih baik kepada pelanggan melalui harga yang lebih rendah atau manfaat dan layanan yang lebih besar dari yang dapat dilakukan pesaing [9]. Menurut Jones [10], strategi digunakan untuk memanfaatkan dan mengembangkan kompetensi dasar (*core competence*) organisasi mendapatkan daya saing dan meningkatkan pangsa sumber daya langkanya di lingkungan; strategi dijabarkan dalam 4 tingkatan yaitu strategi tingkat operasional, tingkat bisnis, tingkat korporat (perusahaan) dan ekspansi global. Untuk mencapai keunggulan daya saing, Michael Porter merekomendasikan dua hal dasar yang dapat dilakukan oleh organisasi, yaitu memiliki biaya struktural lebih rendah dibandingkan pesaingnya; atau memiliki produk atau layanan yang dibedakan dari produk atau layanan pesaing dengan cara yang sangat dihargai oleh pelanggan sehingga dapat membebaskan harga yang lebih tinggi yang menutupi biaya tambahan diferensiasi [11]. Untuk itu terdapat tiga strategi umum dari Porter mencakup strategi biaya rendah, strategi diferensiasi, dan strategi fokus [12].

2.2. Model *Competitive Five Force* (C5F)

Model C5F dikembangkan berbasis pada teori organisasi industri yang menganggap bahwa struktur pasar dimana suatu organisasi industri itu beroperasi akan mempengaruhi perilaku pelaku pasarnya dan menentukan daya tarik organisasi industri tersebut [13]. Menurut Porter, daya tarik ini ditentukan oleh 5 kekuatan utama yang mempengaruhi sejauh mana daya saing organisasi meliputi (1) persaingan industri, (2) kekuatan penawaran pemasok, (3) kekuatan penawaran pembeli, (4) ancaman pendatang baru, dan (5) ancaman produk atau layanan pengganti [14] (Gambar 1).

Berikut ini adalah penjabaran Porter tentang 5 kekuatan daya saing tersebut [15]. **Persaingan di antara pesaing yang ada** (persaingan industri) mengambil banyak bentuk yang sudah dikenal, termasuk diantaranya diskon harga, pengenalan produk baru, kampanye iklan, dan peningkatan layanan. Persaingan yang tinggi membatasi profitabilitas suatu industri. Sejauh mana suatu persaingan menurunkan potensi keuntungan industri bergantung pada (1) intensitas persaingan industri, dan (2) dasar persaingan industri tersebut.



Gambar 1. Model C5F Porter

Pada **kekuatan penawaran pesaing**, pemasok yang kuat menangkap lebih banyak nilai untuk diri mereka sendiri dengan membebaskan harga yang lebih tinggi, membatasi kualitas atau layanan, atau mengalihkan biaya ke peserta industri. Pemasok yang kuat, termasuk pemasok tenaga kerja, dapat memeras profitabilitas dari industri yang tidak dapat menanggung kenaikan biaya dalam harganya sendiri. Pada **kekuatan penawaran pembeli**, pelanggan yang kuat—sisi lain dari pemasok yang kuat—dapat memperoleh lebih banyak nilai dengan memaksa menurunkan harga, menuntut kualitas yang lebih baik atau lebih banyak layanan (sehingga menaikkan biaya), dan secara umum mengadu pelaku industri satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan profitabilitas industri. Pembeli sangat kuat jika mereka memiliki pengaruh negosiasi relatif terhadap peserta industri, terutama jika mereka sensitif terhadap harga, menggunakan pengaruh mereka terutama untuk menekan penurunan harga. Terkait **ancaman pendatang baru**, pendatang baru dalam suatu industri membawa kapasitas baru dan keinginan untuk mendapatkan pangsa pasar yang memberikan tekanan pada harga, biaya, dan tingkat investasi yang diperlukan untuk bersaing. Terutama ketika pendatang baru melakukan diversifikasi dari pasar lain, mereka dapat memanfaatkan kemampuan dan arus kas yang ada untuk mengguncang persaingan. Untuk **ancaman produk atau layanan pengganti**, Pengganti melakukan fungsi yang sama atau serupa sebagai produk industri dengan cara yang berbeda. Terkadang, ancaman substitusi bersifat hilir atau tidak langsung, ketika produk pengganti menggantikan produk industri pembeli. Pengganti selalu ada, tetapi mudah diabaikan karena mungkin terlihat sangat

berbeda dari produk industri. Ketika ancaman pengganti tinggi, profitabilitas industri menderita. Produk atau layanan pengganti membatasi potensi keuntungan industri dengan menetapkan batas atas harga. Jika suatu industri tidak menjauhkan diri dari produk pengganti melalui kinerja produk, pemasaran, atau cara lain, ia akan menderita dalam hal profitabilitas—dan seringkali potensi pertumbuhan. Pengganti tidak hanya membatasi keuntungan di waktu normal, mereka juga mengurangi keuntungan yang bisa dipetik industri di waktu yang baik.

2.3. Nvivo

Berdasarkan studi literatur Kraiwanit, Limna dan Siripipatthanakul [16] dapat disimpulkan: (1) untuk memahami lebih dalam fenomena kompleks tentang pengalaman, kepercayaan, dan perilaku orang, serta mengungkapkan pola dan makna yang mendasarinya, penelitian kualitatif menggunakan Nvivo; (2) Nvivo diperlukan oleh para peneliti untuk memperoleh wawasan yang lebih dalam dari data yang tidak terstruktur, antara lain dokumen teks, transkrip wawancara, rekaman audio dan video, dan gambar. Aplikasi ini dapat meningkatkan kualitas hasil penelitian dengan cara [17]: (1) Nvivo memberikan satu tempat untuk menyimpan semua data (teks, gambar, video, atau audio). Data yang ditampilkan dapat dibaca dan ditentukan kode untuk bagian atau kata yang berguna. Setiap kode akan diberi kode warna sehingga dapat dengan cepat teramati saat menelusuri teks, video, atau gambar, kode mana yang telah ditetapkan. Dimungkinkan juga untuk menetapkan hubungan dan hierarki antara kode yang berbeda; (2) menggunakan fungsi map untuk memvisualisasikan struktur data dan relasinya. Bentuk visualisasi lain yang tersedia di Nvivo adalah word cloud. Di sini ditunjukkan kata-kata mana yang paling sering digunakan dalam materi; (3) mengkodekan materi secara otomatis. Itu dapat mencari seluruh materi teks untuk kata atau frasa tertentu dan menerapkan kode yang telah ditetapkan sebelumnya ke teks. Meskipun Nvivo dapat menjadi alat yang berguna untuk menyusun, mengatur, dan mencari melalui materi, dibutuhkan manusia untuk menganalisis luaran aplikasi ini.

Bazeley dalam [18] menyatakan 5 tugas penting Nvivo menganalisis data kualitatif. Tugas-tugas tersebut mencakup (1) mengelola data, dengan mengatur sejumlah dokumen data yang kacau; (2) mengelola ide, untuk memahami masalah konseptual dan teoretis yang dihasilkan selama studi; (3) *data query*, dengan mengajukan beberapa pertanyaan dari data dan memanfaatkan perangkat lunak dalam menjawab pertanyaan tersebut; (4) pemodelan secara visual, dengan membuat grafik untuk menunjukkan

adanya hubungan antara data konseptual dan teoritis; (5) pelaporan, dengan memanfaatkan data yang telah dikumpulkan dan hasil yang ditemukan untuk menyusun laporan transkrip tentang penelitian yang telah dilakukan. Fokus utama dari pendekatan ini adalah menggunakan fitur pengkodean matriks Nvivo untuk mencari pola dan wawasan dalam respons di antara kelompok demografis yang berbeda melalui lima langkah yakni (1) pembersihan data dan pengkodean kasus; (2) impor data; (3) analisis frekuensi kata; (4) pengkodean teks dan penggalian referensi; dan (5) pengkodean matriks dan analisis induktif tindak lanjut [19].

2.4. Metode

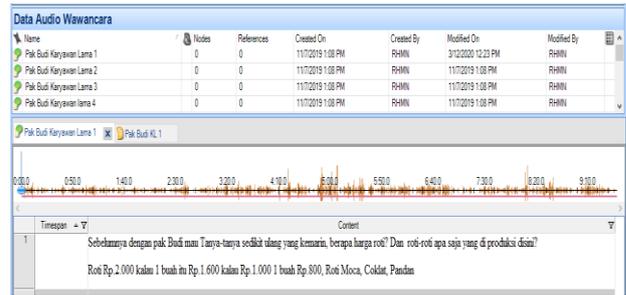
Penelitian ini melibatkan 4 orang narasumber mencakup pemilik UD. Arsita dan 3 orang karyawannya. Setiap karyawan diwawancarai secara langsung sebanyak 2 kali sedangkan dengan pemilik perusahaan dilakukan 3 kali sehingga diperoleh 9 data audio. Data wawancara direkam menggunakan aplikasi Nvivo 12 yang terpasang pada komputer (laptop). Pertanyaan yang diajukan berkaitan dengan 5 kekuatan daya saing dalam model C5F sebagai variabel penelitian.

Analisis data untuk menghasilkan strategi berdaya-saing untuk UD. Arsita menggunakan aplikasi Nvivo 12. Metode yang digunakan terdiri atas tahapan: (1) transfer data audio ke teks dan menjadi data mentah; (2) sunting kalimat-kalimat hasil data mentah ke dalam bahasa Indonesia yang baku sekaligus melakukan pembersihan data yang tidak diperlukan; (3) masukan data bersih untuk diolah pada *text query* Nvivo; (4) menjalankan *text query* Nvivo untuk mendapatkan petunjuk frasa-frasa yang berhubungan dengan 5 variabel dari C5F; (5) hubungkan hasil *text query* dan interpretasi hasil rekapitulasi; (6) rancang strategi sesuai *gant chart* Nvivo dan interpretasi hasilnya; (7) visualisasikan presentasi strategi yang diperoleh berdasarkan 5 aspek C5F pada *coverage gantt chart*; (8) hitung korelasi *Pearson* antara Strategi Organisasi C5F dengan 5 variabel C5F; (9) rumuskan strategi yang dirancang; (10) simpulkan hasil penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

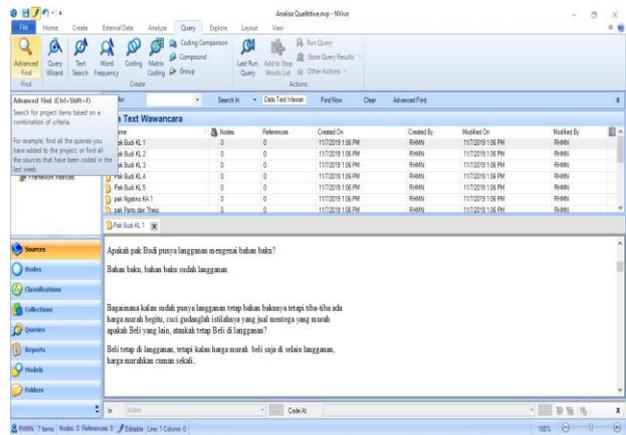
3.1. Transfer Data, Sunting, Text Query

Data audio berupa rekaman hasil wawancara dengan 1 pemilik dan 3 karyawan UD. Arsita. Data ini dikonversikan menjadi data naratif tertulis atau teks dengan bantuan aplikasi Nvivo (Gambar 2). Data mentah ini belum terstruktur dengan baik sehingga perlu dilakukan penyuntingan data tersebut.



Gambar 2. Data audio hasil wawancara yang ditransfer menjadi data teks menggunakan Nvivo

Penyuntingan data mentah dilakukan dengan berpedoman pada tata Bahasa Indonesia yang baku. Hal ini diperlukan agar kalimat, frasa atau kata mudah dimengerti dan dapat distrukturkan dengan lebih baik. Proses penyuntingan dilakukan secara manual pada aplikasi Nvivo sebagaimana hasilnya ditampilkan pada Gambar 3 dan menghasilkan data bersih.



Gambar 3. Penyuntingan data mentah sesuai tata bahasa Indonesia di Nvivo

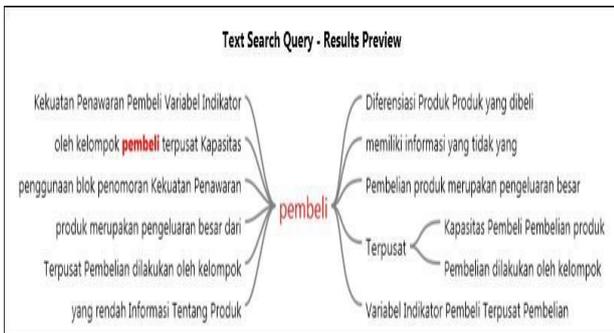
Selanjutnya, dilakukan pengolahan data menggunakan *text query*. Data bersih dimasukkan dalam *query* di Nvivo dan dijalankan untuk menemukan keterkaitan frasa dengan masing-masing variabel C5F. Nvivo menghasilkan kata kunci setiap variabel dan menemukan hubungan yang dimunculkan dalam suatu diagram keterkaitan (Gambar 4, 5, 6, 7, dan 8).



Gambar 4. Hasil pengolahan data bersih variabel persaingan industri



Gambar 5. Hasil pengolahan data bersih variabel kekuatan penawaran pemasok



Gambar 6. Hasil pengolahan data bersih variabel kekuatan penawaran pembeli



Gambar 7. Hasil pengolahan data bersih variabel ancaman pendatang baru



Gambar 8. Hasil pengolahan data bersih variabel ancaman produk atau jasa pengganti

Rangkuman dari *text query* disajikan dalam luaran aplikasi Nvivo di Gambar 9. Berdasarkan semua luaran Nvivo ini, beberapa indikator yang menjadi tolok ukur untuk penentuan strategi daya saing UD. Arsitaja adalah:

Name	Sources	References	Created On	Created By	Modified On	Modified By
Ancaman Pendetang Baru	1	6	11/07/2019 1:15 PM	RHMN	11/07/2019 1:15 PM	RHMN
Akses Ke Saluran Distribusi	1	1	11/07/2019 1:21 PM	RHMN	11/07/2019 1:45 PM	RHMN
Biaya Investasi	1	1	11/07/2019 1:20 PM	RHMN	11/07/2019 1:45 PM	RHMN
Diferensiasi Produk	1	1	11/07/2019 1:19 PM	RHMN	11/07/2019 1:45 PM	RHMN
Kapasitas Pembelian	1	1	11/07/2019 1:22 PM	RHMN	11/07/2019 1:45 PM	RHMN
Loyalitas Pelanggan	1	1	11/07/2019 1:18 PM	RHMN	11/07/2019 1:47 PM	RHMN
Switching Cost	1	1	11/07/2019 1:26 PM	RHMN	11/07/2019 1:45 PM	RHMN
Ancaman Produk dan Jasa Pengganti	1	1	11/07/2019 1:16 PM	RHMN	11/07/2019 1:52 PM	RHMN
Harga Produk	1	1	11/07/2019 1:24 PM	RHMN	11/07/2019 1:53 PM	RHMN
Layanan Produk Pengganti	1	1	11/07/2019 1:23 PM	RHMN	11/07/2019 1:53 PM	RHMN
Loyalitas Pembelian	1	1	11/07/2019 1:24 PM	RHMN	11/07/2019 1:54 PM	RHMN
Produk Pengganti	1	1	11/07/2019 1:23 PM	RHMN	11/07/2019 1:53 PM	RHMN
Produk Pengganti Mudah Didapatkan	1	1	11/07/2019 1:24 PM	RHMN	11/07/2019 1:54 PM	RHMN
Switching Cost	1	1	11/07/2019 1:24 PM	RHMN	11/07/2019 1:54 PM	RHMN
Kekuatan Penawaran Pemasok	1	1	11/07/2019 1:16 PM	RHMN	11/07/2019 2:54 PM	RHMN
Dominasi Pemasok	1	1	11/07/2019 1:35 PM	RHMN	11/07/2019 2:54 PM	RHMN
Pasar Pemasok	1	1	11/07/2019 1:36 PM	RHMN	11/07/2019 2:54 PM	RHMN
Produk Pemasok	1	1	11/07/2019 1:36 PM	RHMN	11/07/2019 2:55 PM	RHMN
Produk Pengganti	1	1	11/07/2019 1:35 PM	RHMN	11/07/2019 2:54 PM	RHMN
Kekuatan Penawaran Pembeli	1	1	11/07/2019 1:17 PM	RHMN	11/07/2019 1:50 PM	RHMN
Pesaing Industri	1	1	11/07/2019 1:18 PM	RHMN	11/07/2019 2:56 PM	RHMN

Gambar 9. Tampilan luaran Nvivo dari hasil *text query*

- persaingan industri dengan indikator: jumlah pesaing, pertumbuhan industri;
- kekuatan penawaran pemasok dengan indikator: dominasi pemasok, produk pengganti, produk pemasok;
- kekuatan penawaran pembeli dengan indikator: Kelompok pembeli terpusat, kapasitas pembelian, diferensiasi produk;

- ancaman pendatang baru dengan indikator: loyalitas pelanggan, kebijakan pemerintah;
- ancaman produk atau jasa pengganti dengan indikator: produk pengganti, layanan produk pengganti, *switching cost*.

3.1. Perancangan Strategi Daya Saing

Luaran *text query* diatas menjadi masukan dalam perancangan strategi daya saing UD. Arsita yang dijabarkan menurut variabel penelitian (Tabel 1, 2, 3, 4, dan 5).

Tabel 1. Rumusan strategi persaingan industri

No	Hasil Ouput dan Interpretasi		Relasi hasil nvivo dengan indicator ancaman pendatang baru	
	Pernyataan output nvivo	Interpretasi	Definisi	Strategi
1.	<i>Variabel indikator jumlah pesaing yang tinggi</i>	Jumlah pesaing pada roti sejenis UD. Arsita ada 7 pabrik roti sejenis menurut sepengetahuan karyawan yang bekerja pada UD.Arsita tersebut, maka dapat di ketahui untuk persaingan pabrik roti sejenis UD.Arsita beragam	Jumlah pesaing. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing-masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi	Mempertahankan harga jual dimana harga jual saat ini lebih murah dibandingkan dengan produk sejenis, harga jual tersebut disesuaikan dengan kondisi ekonomi masyarakat [20]
2.	<i>Pertumbuhan industri yang lambat diferensiasi</i>	Pada industri roti sejenis UD. Arsita terdapat beberapa pesaing untuk jenis produksi yang sama.	Pertumbuhan industri. Pertumbuhan industri yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi ajang perebutan pangsa pasar untuk perusahaan-perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.	Mempertahankan strategi yang sudah ada yaitu UD. Arsita membuka cabang pabrik roti sejenis tetapi dengan nama merek yang berbeda yaitu merek Alvin dan Sangrillah

Tabel 2. Rumusan strategi ancaman pendatang baru

No	Hasil Ouput dan Interpretasi		Relasi hasil nvivo dengan indicator ancaman pendatang baru	
	Pernyataan output nvivo	Interpretasi	Definisi	Strategi
1.	<i>Indikator loyalitas pelanggan</i>	Pelanggan tidak mempunyai loyalitas terhadap produk di karenakan adanya persaingan roti sejenis dengan harga yang sama	Loyalitas pelanggan. Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk akan terus menggunakan produk dari industri. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk dari tertentu maka akan menciptakan penghalang untuk masuknya pendatang baru.	Strategi yang dilakukan untuk meningkatkan loyalitas pelanggan yaitu: 1. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan meminta umpan balik pelanggan terhadap produk dan merespon umpan balik pelanggan tersebut; 2. Memberikan imbalan bagi karyawan yang berhasil memperoleh dan merespon umpan balik karyawan; 3. Pengemasan roti semenarik mungkin; 4. Memberikan pelayanan cepat dan memprioritaskan kenyamanan pelanggan; 5. Terus mencari cara di mana perusahaan bisa melayani pelanggan dengan lebih cepat lebih baik mudah dan lebih menyenangkan dari yang mereka inginkan; 6. Memprioritaskan kenyamanan Pelanggan [21].
2.	<i>Pemerintah mendukung masuknya pesaing</i>	Kebijakan Pemerintah, dimana pemerintah mendukung masuknya pendatang baru	Kebijakan pemerintah. Kebijakan-kebijakan pemerintah dalam penyelenggaraan jaringan bisa merupakan salah satu ancaman dengan adanya kemudahan peraturan-peraturan seperti persyaratan perizinan.	Strategi yang dilakukan untuk menentukan kebijakan pemerintah terhadap ancaman pendatang yaitu: 1. Membuat kebijakan industri yang berupa proteksi dan pilihan sektor prioritas dapat di dorong dengan pemberlakuan kebijakan persaingan. 2. Menentukan kebijakan persaingan yang dirancang dengan tepat akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi alokasi sumber daya yang efisien 3. Membuat sektor kunci dalam suatu perekonomian. Termasuk didalamnya industry pengolahan makanan [22].

Tabel 3. Rumusan strategi kekuatan penawaran pemasok

No	Hasil Ouput dan Interpretasi		Relasi hasil nvivo dengan indicator ancaman pendatang baru	
	Pernyataan output nvivo	Interpretasi	Definisi	Strategi
1.	<i>Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan, variabel indikator dominasi pemasok</i>	Penawaran untuk pemasok bahan baku pada UD. Arsita sudah ada langganan tetap, tetapi apabila ada pemasok lain yang menawarkan dengan harga murah maka UD. Arsita akan membeli bahan baku tersebut yang ditawarkan dengan harga murah.	Dominasi Pemasok Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat pada industri dimana mereka menjual. Pemasok yang menjual pada pembeli yang terfragmentasi biasanya akan dapat mempengaruhi harga, kualitas, serta syarat-syarat penjualan.	Tetap mempertahankan pemasok yang ada dengan tetap mempertimbangkan harga terendah dari pemasok lainnya [23].
2.	<i>Produk pengganti tidak terdapat, Terdapat produk pemasok pengganti pasar</i>	Untuk produk pengganti bahan baku tidak ada, karena UD. Arsita sudah memiliki langganan tetap untuk bahan baku dan bahkan bahan baku belum habis pun bahan baku siap di antar dari pemasok langganan ke UD. Arsita	Produk pengganti. Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual pada suatu industri.	Tetap mempertahankan pemasok yang ada dengan tetap mempertimbangkan harga terendah dari pemasok lainnya [23].
3.	<i>Produk pemasok sangat penting</i>	Untuk produk pemasok bahan baku sangat penting dari ketersediaannya bahan baku yang selalu ada ketika UD. Arsita membutuhkan bahanbaku untuk kegiatan produksi roti.	Produk pemasok. Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.	Menjaga hubungan yang baik dengan pemasok yang sudah ada dan memiliki kualitas bahan baku yang baik [23].

Tabel 4. Rumusan strategi ancaman produk atau jasa pengganti

No	Hasil Ouput dan Interpretasi		Relasi hasil nvivo dengan indicator ancaman pendatang baru	
	Pernyataan output nvivo	Interpretasi	Definisi	Strategi
1.	<i>Layanan produk pengganti layanan, produk pengganti mudah didapatkan</i>	Produk pengganti mudah didapatkan dipasaran karena produk roti sejenis dengan kompetitor yang berbeda bias didapatkan pada kios-kios yang sama.	Produk Pengganti Produk pengganti mudah didapatkan, apabila produk pengganti dipasaran maka akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti	Menambah diferensiasi produk sehingga variasi produk lebih banyak agar memberikan banyak pilihan kepada pelanggan [23]
2.	<i>Layanan tambahan produk yang lengkap</i>	Layana produk pengganti. Untuk produk roti sejenis sama saja dengan layanan yang ada pada UD. Arsita tetapi ada juga kompetitor lainnya yang dapat menawarkan pelayanan yang lebih baik tetapi dengan jenis roti yang berbeda	Layanan Produk Pengganti. Semakin lengkap layanan yang dimiliki produk atau jasa pengganti menjadi ancaman yang berpotensi menjadi perpindahan pelanggan.	Memberikan layanan produk pengganti yang sama dengan produk roti sejenis milik kompetitor [24]
3.	<i>Standar / Tidak terdeferensiasi switching cost</i>	Peralihan biaya untuk produk pengganti tidak ada, karena harga yang ditawarkan dengan produk roti sejenis sama saja	Switching Cost, Peralihan produk roti ke produk substitusi membutuhkan biaya peralihan.	Meriview kemungkinan alokasi biaya peralihan oleh UD Arsita untuk memproduksi produk pengganti [24]

Tabel 5. Rumusan strategi kekuatan penawaran pembeli

No	Hasil Output dan Interpretasi		Relasi hasil nvivo dengan indikator ancaman pendatang baru	
	Pernyataan output nvivo	Interpretasi	Definisi	Strategi
1.	<i>Kelompok pembeli terpusat kapasitas</i>	Pembeli terpusat jarang terjadi atau membeli dalam jumlah besar jarang dilakukan karena produk langsung di pasarkan oleh sales ke kios-kios saja.	<i>Kelompok pembeli terpusat.</i> Jika sebagian besar hasil penjualan merupakan pembelian dari suatu pembeli tertentu. Hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.	Tetap mempertahankan strategi menjual melalui sales namun mempertimbangkan peluang membuka cabang-cabang seperti kompetitor lainnya dengan menambah modal pinjaman Bank untuk strategi tersebut baik [23]
2.	<i>Kapasitas pembeli pembelian produk</i>	Kapasitas pembelian dapat dilihat dari jumlah pemasaran roti yaitu sekitar 1.500 – 2.000 roti/hari.	<i>Kapasitas pembelian.</i> Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya atau pembelian dengan jumlah yang cukup besar. Sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan sehingga akan menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara selektif.	Meningkatkan kapasitas produksi melebihi kapasitas pembelian menjadi 2500 roti per/hari dengan menambah mesin pengolahan roti [25]
3.	<i>Diferensiasi produk produk yang di beli</i>	Produk yang di tawarkan adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi sehingga pembeli akan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.	<i>Diferensiasi Produk.</i> Produk yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran lebih baik.	Menambah diferensiasi produk sehingga variasi produk lebih banyak agar memberikan banyak pilihan kepada pelanggan [23]
4.	<i>Rendah informasi tentang produk</i>	Pembeli tidak mempunyai informasi yg lengkap tentang produk, hanya mengetahui sedikit informasi tentang produk mengenai bahan-bahan pembuatan	<i>Informasi yang lengkap tentang produk.</i> Pembeli mempunyai informasi lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar yang aktual,	Mempromosikan informasi produk pada toko <i>online</i> maupun membuat website khusus U.D Arsita [26]

Analisis *text query* juga menghasilkan informasi tentang “dominasi” setiap variabel penelitian (kekuatan/*force* pada C5F). Dominasi ini menunjukkan seberapa besar perhatian narasumber dengan isu masing variabel tersebut, yang teridentifikasi dari hasil wawancara, dan dinyatakan dengan nilai persentase (%) *coverage*. Ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, dan kekuatan penawaran pemasok merupakan 3 kekuatan penting yang diantisipasi UD. Arsita dalam membangun daya saingnya (Tabel 6).

Untuk mengetahui relevansi strategi daya saing yang dihasilkan dengan hasil wawancara dengan variabel C5F, diukur tingkat korelasi antar kedua komponen tersebut menggunakan korelasi pearson (Tabel 6). Hasilnya menunjukkan 90,2% hasil wawancara telah mewakili respon responden dan telah terbagi ke dalam lima indikator daya saing *Porter* dan sub indikator pendukungnya sementara 9,8% merupakan faktor lain di luar indikator daya saing *Porter* yang tidak teranalisis dan disajikan sebagai hasil penelitian ini.

3.2. Pembahasan

Berdasarkan presentasi *coverage* yang ada (Tabel 6.), maka strategi yang dijabarkan pada setiap indikator dan sub indikator 5 kekuatan daya saing *Porter* (C5F) dapat dirumuskan pada tabel 6, dimana terdapat 9 strategi ancaman pendatang baru memiliki nilai *coverage* wawancara sebesar 23,7 % namun nilai korelasinya 0.01. Ini menunjukkan bahwa narasumber memberikan petunjuk-petunjuk penting berupa kata kunci untuk peningkatan loyalitas pelanggan dan arahan kebijakan pemerintah. Nilai korelasi 0.01 memberikan indikasi bahwa adanya hubungan yang lemah antara apa yang diharapkan konsumen pada hasil wawancara dengan distribusi kata-kata kunci hasil analisis yang cukup sedikit sehingga tidak banyak informasi yang bisa diambil. Hal serupa juga terjadi pada strategi persaingan di antara pesaing yang ada yang memiliki nilai *coverage* wawancara 12% dan korelasi 0%.

Hal yang lain terjadi pada strategi ancaman produk atau jasa pengganti yang memiliki nilai *coverage* wawancara sebesar 20, 5% dan korelasi 0, 36. Hasil ini menunjukkan bahwa, begitu banyak kata-kata kunci yang konsisten dan tergabung dalam satu cluster yang mengisyaratkan pentingnya indikator ini untuk menjadi perhatian perusahaan. Korelasi yang kuat menunjukkan adanya antara kata-kata kunci dalam satu *cluster* yang menjadi bahan kajian perumusan strategi. Kondisi yang sama terjadi pula pada strategi kekuatan penawaran pemasok dan kekuatan penawaran pembeli yang memiliki nilai *coverage* hasil wawancara sebesar berturut-turut 20% dan 14 % serta nilai korelasi 0,18 dan 0,24. Nilai korelasi *Pearson* dalam Nvivo ini berkisar antar -1 dan 1 sehingga jika nilainya mendekati 1 maka mengindikasikan adanya kemiripan kata-kata kunci yang paling banyak muncul pada hasil wawancara antara satu responden dengan responden lainnya yang dikelompokkan dalam *cluster* hasil pengolahan data pada Gambar 4, 5, 6, 7 dan 8.

Setiap kelompok kata kunci yang diperoleh pada hasil pengolahan data terumuskan dalam perumusan strategi pada Tabel. 6 dalam penelitian ini. Untuk itu, diperoleh 20 strategi yang terbagi ke dalam 5 indikator kekuatan daya saing *Porter* (C5F).

Tabel 6. Presentasi *coverage*

Strategi Organisasi C5F	Strategi	Nilai Coverage wawancara	Korelasi
Ancaman Pendatang Baru	<p>Loyalitas pelanggan</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan meminta umpan balik pelanggan terhadap produk dan merespon umpan balik pelanggan tersebut; Memberikan imbalan bagi karyawan yang berhasil memperoleh dan merespon umpan balik karyawan; Pengemasan roti semenarik mungkin; Memberikan pelayanan cepat dan memprioritaskan kenyamanan pelanggan; Terus mencari cara di mana perusahaan bisa melayani pelanggan dengan lebih cepat lebih baik mudah dan lebih menyenangkan dari yang mereka inginkan; Memprioritaskan kenyamanan Pelanggan. <p>Kebijakan Pemerintah</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat kebijakan industri yang berupa proteksi dan pilihan sektor prioritas dapat di dorong dengan pemberlakuan kebijakan persaingan. Menentukan kebijakan persaingan yang dirancang dengan tepat akan meningkatkan pertumbuhan ekonomi alokasi sumber daya yang efisien. Membuat sektor kunci dalam suatu perekonomian. Termasuk didalamnya industri pengolahan makanan. 	23,7%	0,01
Ancaman Produk atau Jasa Pengganti	<p>Produk Pengganti</p> <p>Menambah diferensiasi produk sehingga variasi produk lebih banyak agar memberikan banyak pilihan kepada pelanggan.</p> <p>Layanan produk pengganti</p> <p>Memberikan layanan produk pengganti yang sama dengan produk roti sejenis milik competitor.</p> <p>Switching cost</p> <p>Mereview kemungkinan alokasi biaya peralihan oleh UD Arsita untuk memproduksi produk pengganti.</p>	20,5	0,36
Kekuatan Penawaran Pemasok	<p>Dominasi Pemasok dan Produk Pengganti</p> <p>Tetap mempertahankan pemasok yang ada dengan tetap mempertimbangkan harga terendah dari pemasok lainnya.</p> <p>Produk Pemasok</p> <p>Menjaga hubungan yang baik dengan pemasok yang sudah ada dan memiliki kualitas bahan baku yang baik.</p>	20%	0,18
Kelompok Penawaran Pembeli	<p>Kelompok Pembeli Terpusat</p> <p>Tetap mempertahankan strategi menjual melalui sales namun mempertimbangkan peluang membuka cabang-cabang seperti kompetitor lainnya dengan menambah modal pinjaman Bank untuk strategi tersebut baik.</p> <p>Kapasitas pembelian</p> <p>Meningkatkan kapasitas produksi melebihi kapasitas pembelian menjadi 2500 roti per/hari dengan menambah mesin pengolahan roti.</p> <p>Diferensiasi Produk</p> <p>Menambah diferensiasi produk sehingga variasi produk lebih banyak agar memberikan banyak pilihan kepada pelanggan.</p> <p>Informasi yang lengkap tentang produk</p> <p>Mempromosikan informasi produk pada pada toko <i>online</i> maupun membuat website khusus U.D Arsita.</p>	14%	0,24
Persaingan Industri	<p>Jumlah Pesaing</p> <p>Mempertahankan harga jual dimana harga jual saat ini lebih murah dibandingkan dengan produk sejenis, harga jual tersebut disesuaikan dengan kondisi ekonomi masyarakat.</p> <p>Pertumbuhan industri</p> <p>Mempertahankan strategi yang sudah ada yaitu UD. Arsita membuka cabang pabrik roti sejenis tetapi dengan nama merek yang berbeda yaitu merk Alvin sama Sangrillah.</p>	12%	0
Total		90,2%	

4. KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian disimpulkan bahwa strategi baru untuk meningkatkan daya saing UD. Arsita terdiri atas 20 strategi mencakup 9 strategi ancaman pendatang baru, 3 strategi ancaman produk atau jasa pengganti, 2 strategi kekuatan penawaran pemasok, 4 strategi kekuatan penawaran pembeli, dan 2 strategi persaingan industri.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] N. H. Tien, P. P. Phu dan D. T. P. Chi, “The role of international marketing in international business strategy,” *International Journal of Research in Marketing Management and Sales*, 1(2), 134-138, 2019.
- [2] M. Silva dan B. Nunes, “Institutional logic for sustainable purchasing and supply management: Concepts, illustrations, and implications for business strategy,” *Business Strategy and the Environment*, 31(3), 1138-1151, 2022.
- [3] R. Ambarwati, A. G. Fathurochman dan A. Rizal, “Competitive Force Model for Indopipe Industry with Analysis of Customer Requirements,” *Journal of Physics: Conference Series I*, 1424 012046, 2019.
- [4] F. Rangkuti, *Analisis SWOT: Teknik Membedah kasus Bisnis*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2005.
- [5] M. A. Hitt, R. D. Ireland, dan R. E. Hoskisson, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, 7th Edition, Thomson South-Western, Ohio, 2007.
- [6] G. A. Steiner, *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press, 1979.
- [7] P. Cichocki dan C. Irwin, *Organizational Design: a Guide to Building Effectiveness Organizations*, Kogan Page Limited, London, 2011.
- [8] A. Kates dan J. R. Galbraith, *Designing Your Organization: Using the Star Model to Solve 5 Critical Design Challenges*, Jossey-Bass, California, 2007.
- [9] M. E. Porter, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press, New York, 1998.
- [10] J. R. Jones, *Organizational Theory, Design, and Change*, Fifth Edition, Pearson Education Inc., New Jersey, 2007
- [11] G. Johnson, R. Whittington, K. Scholes, D. Angwin dan P. Regner, *Exploring Strategy: Text and Cases*, Eleventh Edition, Pearson Education Limited, Harlow, 2017.
- [12] X. Islami, N. Mustafa dan M. T. Latkovikj, “Linking Porter’s generic strategies to firm

- performance,” *Future Business Journal*, 6 (1): 3, 1-15, 2020
- [13] F. Dälken, “Are Porter’s Five Competitive Forces Still Applicable? A Critical Examination Concerning the Relevance for Today’s Business“, in *Proc. 3rd IBA Bachelor Thesis Conference*, July 3rd 2014, pp. 1-9.
- [14] M. E. Porter, “The structure within industries and companies' performance,“ *The Review of Economics and Statistics*, 61(2), 214-227, 1979.
- [15] M. E. Porter, “The five competitive forces that shape strategy,“ *Harvard Business Review*, 25-40, 1996.
- [16] T. Kraiwanit, P. Limna dan S. Siripipatthanakul, “Nvivo for social science and management studies: a systematic review.” *Advance Knowledge for Executives*, 2(3), 22, 1-11, 2023.
- [17] S. Røddesnes, H. C. Faber dan M. R. Jensen, “Nvivo courses in the library: working to create the library services of tomorrow,“ *Nordic Journal of Information Literacy in Higher Education*, 11(1), 27-38, 2019.
- [18] A. M. Hilal dan S. S. Alabri, “ Using Nvivo for data analysis in qualitative research,“ *International Interdisciplinary Journal of Education*, 2(2), 181-186, 2013.
- [19] X. Feng dan L. Behar-Horenstein, “Maximizing Nvivo Utilities to Analyze OpenEnded Responses,“ *The Quality Report*, 24(3), 563-571, 2019.
- [20] R. T. Putri, D. Novirani dan D. Kurniawan, “Formulasi strategi menghadapi persaingan industri kuliner pada eins bistro & boutique di Bandung,“ *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, 2(3), 127-137, 2015.
- [21] F. Harnoto, “Strategi kepuasan pelanggan dalam mempertahankan dan meningkatkan loyalitas pelanggan,“ *Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi*, 21(36), 1-15, 2014.
- [22] A. S. N. Dasril dan S. Y. Kusumastuti, “Intensitas persaingan industri pengolahan makanan di Indonesia,“ *MIMBAR Jurnal Sosial dan Pembangunan*, 30(20), 127-136, 2014.
- [23] P. J. Foris, “Analisis strategi pada perusahaan plastik dengan *Porter five force*,“ *Agora*, 3(1), 736-741, 2015.
- [24] D. Lestari, *Analisis Kompetensi Keunggulan Kompetitif Telkom Fleksi Pasca Migrasi Frekuensi*, Diss. Thesis Magister Teknik Elektro, Universitas Indonesia, 2007.
- [25] L. Laitanussifa dan A. Muhib, “Strategi pengembangan usaha cake buah naga sebagai ikon oleh-oleh asli Batam (studi kasus: CV Aroma Cake Buah Naga, Batam),“ *Agribusiness Journal*, 12(1), 32-41, 2019.
- [26] R. Muftuhah dan H. Rafsanjani, “Pelatihan strategi pemasaran melalui media *online* pada produk usaha rumahan krupuk bawang dan kripik sukun di desa Cendoro kec. Palang kab. Tuban,“ *Jurnal Ekonomi dan Perbankan Syariah*, 3(2), 227-235, 2019.