

ABSTRAK

Saat ini permintaan terhadap roti semakin meningkat karena masyarakat menganggap bahwa roti sebagai makanan selingan. Hal itu menyebabkan para pelaku bisnis melirik usaha ini. Dengan semakin banyaknya industri roti yang bermunculan, tiap-tiap badan usaha dituntut untuk memiliki strategi bersaing yang tepat sehingga dapat mencapai keunggulan bersaing dalam lingkungan persaingan. Strategi bersaing bertujuan untuk menentukan posisi badan usaha dalam suatu industri sehingga badan usaha tersebut dapat bertahan dalam menghadapi persaingan.

Menurut Porter (1998) terdapat 3 strategi generik untuk mencapai keunggulan bersaing yaitu *cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*. Dalam menentukan strategi bersaing, badan usaha harus menganalisis 5 faktor persaingan yang meliputi *intensity of rivalry among existing competitor*, *threat of entry*, *bargaining power of buyers*, *bargaining power of supplier*, dan *pressure from substitute product*. Kekuatan badan usaha dalam 5 faktor persaingan tersebut dapat membantu menentukan strategi bersaing yang tepat. Setelah mengetahui strategi bersaing yang tepat, badan usaha dapat mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang merupakan kunci keberhasilan badan usahanya. Faktor-faktor tersebut dinamakan *key success factor*. Identifikasi *key success factor* dilakukan berdasarkan kerangka kerja Grant yang melakukan analisis terhadap permintaan, pelanggan, dan persaingan. Horngren, dkk (2006) mengkategorikan *key success factor* menjadi 4 variabel yaitu *cost & efficiency*, *quality*, *time*, dan *innovation*.

Penelitian ini dilakukan pada UD Sumber rasa Prima (Roti In d/h Tjwan Bo) yang merupakan badan usaha yang memproduksi roti dan kue kering di Surabaya. Selama ini Roti In hanya berfokus pada peningkatan penjualan. Roti In berusaha mempertahankan harga jual yang lebih rendah dari kompetitor yang memiliki segmen pasar yang sama dengan cara melakukan efisiensi biaya. Roti In tidak memikirkan strategi-strategi yang digunakan oleh kompetitornya. Hal tersebut lama kelamaan bisa memunculkan risiko terhadap kelangsungan hidup badan usaha dalam jangka panjang. Roti In perlu mengidentifikasi *key success factor* yang dimilikinya dan menonjolkannya sehingga bisa mempertahankan keunggulan bersaing. Selain itu Roti In juga harus selalu menyesuaikan *key success factor* yang dimilikinya dengan perubahan yang terjadi