

**HUBUNGAN MODEL LIMA KEKUATAN BERSAING TERHADAP
OPTIMALISASI KINERJA LIMA PULUH UMKM KABUPATEN JEMBER**

Amin Silalahi

aminsilalahi79@gmail.com

Universitas PGRI Argopuro Jember

Karnadi.

Karnadi68@gmail.com

Universitas PGRI Argopuro Jember

Balthasar Watunglawar

watungballa@gmail.com

Universitas PGRI Argopuro Jember

Moch Anas Kurniawan

mochanaskurniawan@gmail.com

Universitas PGRI Argopuro Jember

Received : July 11, 2025 Accepted : July 14, 2025 Published : July 23, 2025

ABSTRACT

Optimizing MSME performance is essential for the life of MSME businesses in an era of intense competition. Poor performance is due to weak anticipation of competitive strength (bargaining power). The objectives of this study are: 1. Is there a significant relationship between the competitive strength model: competition between industries, suppliers, buyers, new entrants, and substitute goods on optimizing the performance of 50 MSMEs in Jember? 2. Is there a significant relationship between new entrants and substitute goods on optimizing the performance of 50 MSMEs in Jember? Based on the research objectives above, this study was designed combining qualitative and quantitative research methods. Qualitative design because MSMEs need "anticipatory priority" from the average value of the answers of 50 MSMEs, while this study was designed quantitatively because it tests hypotheses to answer the research objectives. The method for obtaining this research data was through a survey of 50 MSMEs in Jember. The method used to obtain the consistency of answers from each set of variables was a Composite Reliability test from the results of T Statistics > 1.00 and P-Values > 0.05 . After carrying out this method properly, the following research results were obtained: 1. There is a significant relationship between the competitive strength model and performance optimization of 0.515 or 51.5% and a p-value of 0.000 > 0.05 or statistically significant. 2. There is a significant relationship between the bargaining power of new entrants of 0.382 (38.2%) and a p-value of 0.011 > 0.05 (significant) and substitute goods of 0.372 (37.2%) and a p-value of 0.018 > 0.05 (significant). The recommendation of this study is the need to anticipate the threat of new entrants and substitute goods because it will affect the competitive position, sales level and income of MSMEs.

Keywords: *Competitive Force Model, Performance Optimization, New Entrants and Substitute Goods.*

I. PENDAHULUAN

Lemahnya *bargaining power* dengan pesaing akan berdampak negatif bagi kinerja (Anwar, Muhammad, S. K. Zaman, N. U. Khan, 2018) dan profitabilitas UMKM. Banyak hasil penelitian yang telah dipublikasikan bahwa kelemahan-kelemahan dari UMKM sangat banyak antara lain belum optimalnya kinerjanya. Berdasarkan hasil penelitian yang terpublikasikan itu, penelitian ini mencoba membantu para UMKM dari segi permasalahan daya saing. Hal ni sangat penting karena berhubungan erat dengan dampak daya saing yang rendah akan berpengaruh pada profitabilitas UMKM. Lemahnya UMKM meningkatkan profitabilitas akan berdampak langsung terhadap *bargaining power* dari UMKM dan posisi bersaing strategis mereka di pasar.

Alasan kenapa memfokuskan pada *bargaining power*? *Bargaining power* adalah syarat yang mutlak dimiliki dalam dunia usaha. Hal ini sesuai dengan pendapat dari Porter (2008): *Bargaining power* dianggap berlaku untuk setiap industri, terlepas dari tingkat teknologi atau pembangunan ekonomi. Hal ini wajib hukumnya untuk mengidentifikasi daya saing supaya tidak terjadi penurunan kinerja UMKM. Profitabilitas adalah salah satu bagian dari kinerja. Mengoptimalkan kinerja dimulai dari kekuatan bersaing di pasar yang penuh perubahan sangat cepat. Pesaing yang lemah atau kuat akan berdampak pada aktivitas bisnis. Optimaliasi sumber daya yang mempunyai bernilai atau berkualitas,

langka, tidak dapat tergantikan, dan biaya yang kompetitif akan mempengaruhi penjualan dan pendapatan dari UMKM.

Pentingnya Penguatan Daya Saing dan Strategi Peningkatan Kinerja UMKM

Dalam konteks persaingan bisnis saat ini, keberhasilan UMKM tidak hanya ditentukan oleh kapasitas produksi atau jumlah pelanggan, tetapi juga oleh kekuatan posisi mereka dalam pasar. Lemahnya bargaining power menyebabkan UMKM sulit menegosiasikan harga, memperoleh bahan baku dengan harga kompetitif, serta menegosiasikan syarat-syarat yang menguntungkan dalam rantai pasok. Kondisi ini dapat mengakibatkan margin keuntungan yang tipis, bahkan kerugian, sehingga menghambat pertumbuhan dan keberlanjutan usaha. Oleh karena itu, penguatan *bargaining power* merupakan salah satu strategi penting yang harus diupayakan oleh UMKM agar mampu bersaing secara efektif di pasar lokal maupun global.

Selain faktor internal, faktor eksternal seperti dinamika pasar, kebijakan pemerintah, dan kondisi ekonomi makro turut mempengaruhi tingkat daya saing UMKM. Ketika UMKM menghadapi tekanan dari pesaing yang lebih besar dan memiliki sumber daya lebih melimpah, mereka harus mampu mengidentifikasi keunggulan kompetitif yang unik dan memanfaatkannya secara optimal. Upaya tersebut meliputi peningkatan inovasi produk, penguatan jejaring kemitraan, dan pengembangan

kapasitas sumber daya manusia. Dengan demikian, penguatan bargaining power tidak hanya sebatas upaya negoisasi, tetapi juga mencakup pengembangan strategi yang komprehensif dan berkelanjutan.

Lebih jauh lagi, peningkatan daya saing ini akan berdampak langsung terhadap profitabilitas UMKM. Profitabilitas yang tinggi akan memberikan ruang untuk reinvestasi, inovasi, dan ekspansi pasar. Sebaliknya, jika daya saing tetap rendah, UMKM akan terus terjebak dalam kompetisi yang tidak sehat dan rentan terhadap tekanan pasar. Oleh karena itu, memahami faktor-faktor yang memengaruhi bargaining power dan mengidentifikasi langkah-langkah strategis untuk meningkatkan kekuatan bersaing menjadi sangat penting demi memastikan keberlangsungan usaha dan pertumbuhan ekonomi lokal.

Strategi dan Kebijakan Pendukung dalam Meningkatkan Kekuatan Bersaing

Selain faktor internal dan eksternal, kebijakan pemerintah dan lembaga terkait memiliki peran penting dalam mendukung UMKM untuk meningkatkan daya saing mereka. Program pelatihan, pendampingan, akses pembiayaan, serta pengembangan teknologi menjadi bagian dari strategi yang dapat memperkuat posisi UMKM di pasar. Misalnya, program pelatihan manajemen dan pemasaran dapat meningkatkan kapasitas UMKM dalam mengelola usaha secara profesional dan efisien, sehingga mereka mampu bersaing secara lebih efektif. Di sisi

lain, kolaborasi antara UMKM dan pelaku usaha besar, lembaga keuangan, serta institusi riset dapat menjadi jalan untuk memperoleh akses terhadap teknologi baru dan inovasi produk. Hal ini secara tidak langsung akan meningkatkan kualitas produk dan layanan, serta memperbesar peluang untuk mendapatkan harga yang lebih kompetitif di pasar. Selain itu, penguatan jejaring dan kemitraan strategis dapat membuka akses pasar yang lebih luas, memperkuat posisi tawar dan bargaining power UMKM.

Dalam konteks penelitian ini, peran strategi yang tepat dan kebijakan yang mendukung menjadi bagian penting yang harus dianalisis. Pendekatan yang komprehensif akan membantu UMKM tidak hanya dalam meningkatkan kekuatan bersaing, tetapi juga dalam mengelola risiko dan memanfaatkan peluang yang ada. Dengan demikian, keberhasilan dalam meningkatkan bargaining power dan kinerja UMKM tidak hanya bergantung pada faktor internal, tetapi juga pada sinergi antara usaha, kebijakan, dan lingkungan eksternal yang kondusif. Kebaruan (*novelty*) dari penelitian ini adalah menggabungkan kedua metode kualitatif dan kuantitatif. Metode kuantitatif ini diperlukan untuk menguji hipotesis dan metode kualitatif untuk melihat “prioritas tindakan” yang berasal dari variabel yang signifikan dari kuantitatif dan diikuti dengan menelaah nilai rata rata yang tertinggi pertama sampai dengan ketiga berdasarkan jawaban responden dari hasil survei.

Penelitian ini mempunyai rumusan masalah sebagai berikut: 1.

Apakah ada hubungan yang signifikan dari model kekuatan bersaing: persaingan antar industri, pemasok, pembeli, pendatang baru, dan barang subsitusi terhadap optimalisasi kinerja 50 UMKM Jember? 2. Apakah ada hubungan yang signifikan dari pendatang baru dan barang subsitusi terhadap optimalisasi kinerja 50 UMKM Jember?

II. TINJAUAN PUSTAKA

Arti Keunggulan Bersaing

Berdasarkan telaah literatur ada 16 arti dari keunggulan bersaing antara lain: 1. Menghasilkan dan mempertahankan penjualan dan pelanggan; 2. Ciri khas yang lebih baik (Fred David); 3. Kemampuan organisasi menciptakan keunggulan kompetitif, Setyawati, H. A. (2013) dalam jangka panjang (Kamukama, 2013); 4. Dengan cara yang berbeda (membedakan dirinya) Setyawati, H. A. (2013); 5. Menjaga keberlanjutan, Setyawati, H. A. (2013); 6. Barang/jasa menurut pelanggan lebih berharga; 7. Keunggulan komparatif: lebih efisien (*cost leadership*) (Kamukama, 2013); keunggulan diferensial (*differentiation*) (Kamukama, 2013); unik dan berkualitas; 8. Menciptakan posisi; 9. Nilai ekonomis (selisih perolehan manfaat yang dirasakan oleh konsumen dengan biaya yang mereka keluarkan) memberikan manfaat lebih besar (Berney, 2010); 10. Jantung dari kinerja di pasar (Pearie Jhon, 2008); 11. Tumbuh dari nilai yang dapat diciptakan, 12.

Mengembangkan atau memperoleh serangkaian atribut

mengungguli pesaingnya (Wang, 2014); 13. Strategi bersaing; memiliki keunikan, dilakukan secara berkelanjutan (Correia, R.J, 2020); 14. Intensitas persaingan di lingkungan makro, Islam, S.M.M (2018); pertumbuhan yang berkelanjutan dalam jangka panjang (Devvetas 2017); 15. Merebut peluang besar (Friesenbichler 2022); 16. Kualitas (*new product quality*), keandalan (*reliability*), kebaruan (*novelty*), dan keunikan, memberikan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan (Lanzolla, 2021) & (D. sakas, 2014). Berdasarkan arti dari keunggulan bersaing di atas maka daya saing itu dicirikan dengan: 1. Menghasilkan dan mempertahankan penjualan dan pelanggan; 2. Ciri khas yang lebih baik; 3. kemampuan menciptakan keunggulan kompetitif; 4. Dengan cara yang berbeda; 5. Menjaga keberlanjutan yang sesuai dengan sistem proses bisnis yang saling kait mengkait satu dengan lain untuk memberikan nilai yang optimal kepada kebutuhan pelanggan.

Manfaat dari Kekuatan Bersaing

Berdasarkan kajian pustaka ada 7 manfaat dari kekuatan bersaing antara lain: 1. Mengembangkan strategi kompetitif: mengembangkan strategi dan kerangka kerja (Anwar 2018, 2. Perencanaan strategi: membuat keputusan tentang strategi, alokasi sumber daya dan posisi pasar. 3. Mengidentifikasi kekuatan/kelemahan dan peluang dan ancaman (menilai daya tarik industri) dan mengukur intensitas persaingan: peningkatan dan alokasi sumber daya lebih baik dalam

kepemimpinan biaya, *differentiation* dan *outreach* (kamukama, 2013) dan daya tarik atau tidaknya suatu industri (porter 2000) mengelola sumber daya secara efisen dan efektif. 4. Meningkatkan nilai pelanggan: memahami dan menyesuaikan penawaran dan memenuhi kebutuhan pelanggan lebih baik (nilai ekonomi yang dirasakan pelanggan (le&Dang, 2018). 5. Peningkatan pangsa pasar: menumbuhkan pangsa pasar, menarik pelanggan untuk peningkatan pendapatan dan profitabilitas (kinerja yang menghasilkan laba yang tinggi) Wright et al., 1995) tingkat keuntungan dan posisi (Ilmiyati A., 2016); 6. Bernegosiasi dengan pemasok dan pembeli: menegosiasikan persyaratan yang lebih baik. 7. Model bisnis kenggulan bersaing dapat ditarapkan bagi bisnis yang besar, baru berjalan dan baru merintis (UKM): sangat penting bagi keberhasilannya dan mempertahankan kinerja tinggi (M.S. Attany 2014).

Model Lima Faktor Keunggulan Bersaing

Model kelima faktor keunggulan bersaing menurut M. Porter (2000) antara lain: ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, barang subsitusi dan persaingan di lingkungan industri. Di bawah ini akan diberi intisari dari setiap faktor kekuatan bersaing.

1. Ancaman Pendatang Baru

Ancaman pendatang baru: seberapa mudah pendatang baru dapat memasuki pasar sehingga menimbulkan persaingan dan menurunkan harga di pasar

sehingga menurunkan profitabilitas. Daya tawar pendatang baru ditentukan hal hal sebagai berikut: Waktu dan biaya masuk, Pengetahuan spesialis, Skala ekonomi, Keunggulan biaya dan Perlindungan teknologi. Ancaman pendatang baru merujuk pada potensi masuknya pelaku baru ke dalam industri yang dapat meningkatkan tingkat persaingan dan mengurangi profitabilitas perusahaan yang sudah ada. Porter (2008) menyatakan bahwa tingkat ancaman ini sangat dipengaruhi oleh hambatan masuk, seperti biaya masuk, akses terhadap teknologi, dan skala ekonomi. Semakin tinggi hambatan masuk, semakin kecil ancaman pendatang baru, sehingga industri cenderung memiliki profitabilitas yang lebih stabil.

2. Persaingan di Lingkungan Industri: Seberapa banyak intensitas persaingan di lingkungan industri yang sudah ada sehingga menimbulkan profitabilitas menurun. *Bargaining power* ini dari persaingan antar industri disebabkan oleh: Jumlah pesaing; Perbedaan kualitas, Perbedaan lainnya; Biaya peralihan dan Loyalitas pelanggan. Persaingan di dalam industri mengacu pada tingkat intensitas kompetisi antara perusahaan-perusahaan yang ada. Persaingan yang tinggi biasanya menekan harga dan margin keuntungan. Porter (2008) menyebutkan bahwa faktor utama yang mempengaruhi tingkat persaingan adalah jumlah pesaing,

tingkat diferensiasi produk, serta biaya switching yang dihadapi pelanggan. SPerkembangan terbaru menunjukkan bahwa persaingan tidak hanya didasarkan pada harga, tetapi juga pada inovasi produk, layanan pelanggan, dan pengalaman digital (Grewal et al., 2020). Digitalisasi dan e-commerce telah meningkatkan persaingan antar industri, bahkan lintas sektor. Misalnya, perusahaan teknologi seperti Amazon dan Alibaba mampu bersaing dengan perusahaan retail tradisional melalui inovasi layanan dan efisiensi biaya.

3. Ancaman produk atau layanan pengganti (subsitusi):
Pesaingan terjadi bila ketersediaan barang atau layanan alternatif tersedia seperti harga lebih murah, pemasaran yang intensif dan mempunyai inovasi yang lebih baik di pasar yang memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga mempengaruhi permintaan dan profitabilitas. Pesaingan ini terjadi kalau: Kinerja subsitusi, Kinerja tren dan Biaya perubahan. Ancaman dari produk pengganti menjadi faktor penting karena dapat mengurangi permintaan terhadap produk utama dan menekan harga. Produk pengganti yang inovatif dan menawarkan nilai lebih, seperti harga lebih murah atau fitur lebih lengkap, dapat menarik pelanggan dari produk utama (Porter, 2008).
4. Daya Tawar Pemasok
Daya tawar pemasok terhadap industri dapat mempengaruhi

persaingan kalau biaya yang dipasok lebih tinggi sehingga profitabilitas yang diperoleh UMKM akan lebih sedikit. Daya tawar ini disebabkan oleh: Jumlah pemasok, Lokasi pemasok, Keunikan layanan, Kemampuan untuk mengganti, Biaya penggantian lebih cepat. Daya tawar pemasok menunjukkan kemampuan pemasok dalam menetapkan harga dan syarat-syarat penjualan yang menguntungkan bagi mereka. Jika pemasok memiliki posisi tawar yang kuat, mereka dapat meningkatkan biaya bahan baku atau komponen, yang berdampak pada margin keuntungan industri (Porter, 2008).

5. Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli adalah menilai pengaruh pelanggan terhadap harga dan penawaran produk yang berdampak pada profitabilitas. Daya tawar ini dipepengaruhi beberapa faktor seperti: Jumlah pelanggan, Ukuran satu dengan yang lain, Perbedaan antara pesaing, Sensitivitas harga, Kemampuan untuk mengganti dan biaya perubahan. Daya tawar pembeli mengacu pada kemampuan pelanggan dalam mempengaruhi harga dan kualitas produk yang ditawarkan. Jika pembeli memiliki kekuatan yang tinggi, mereka dapat menekan harga dan menuntut kualitas yang lebih baik, yang berdampak negatif terhadap margin perusahaan (Porter, 2008).

Arti dari Optimasi kinerja UMKM

Penetapan kebijakan strategi yang dijalankan oleh UMKM atau perusahaan akan mempengaruhi kinerja perusahaan untuk mencapai kinerja yang baik, UMKM atau perusahaan memilih strategi bisnis prospektor, Yuan, Y.; Lu, L.Y.; Tian, G.; Yu, Y., (2020).

Manfaat Optimaliasi Kinerja UMKM

Mengoptimalkan kinerja telah menjadi tujuan penting dari Organisasi. Optimalisasi kinerja akan mendorong peningkatan pengukuran kinerja dan strategi manajemen. Llivisaca dkk. (2020). Menekankan potensi untuk meningkatkan kinerja UKM secara keseluruhan melalui pendekatan komprehensif terhadap pemanfaatan KPI. Peng & Tan (2018) melakukan pendekatan terhadap optimalisasi kinerja UKM melalui pembangunan Sistem Evaluasi Kinerja yang komprehensif. mengoptimalkan kinerja UKM di berbagai industri dan domain manajemen Secara kolektif, studi-studi tersebut menekankan perlunya kerangka kerja KPI yang disesuaikan, yang selaras dengan konteks organisasi, dan mengakui sifat dinamis lingkungan UKM. Business Performance *Measuring the ability of bank management to gain profit or profit as a whole, Profitability. Productivity, Market value* (Keown et al., 2005).

Meningkatkan kinerja perusahaan yang menghasilkan laba. Kinerja usaha merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang jangka

waktu tertentu Latifah, L.; Setiawan, D.; Aryani, Y.A., 2020. Kinerja usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing UKM; hal.112 N. W. Sukartini. penerapan KPI dalam mengoptimalkan kinerja UKM di berbagai industri dan domain manajemen. Peng & Tan (2018) melakukan pendekatan terhadap optimalisasi kinerja UKM melalui pembangunan Sistem Evaluasi Kinerja yang komprehensif. penyesuaian KPI untuk mengatasi tantangan unik yang dihadapi UKM, mendorong peningkatan pengukuran kinerja dan strategi manajemen. Llivisaca dkk. (2020).

Optimaliasi kinerja diukur

Optimaliasi kinerja diukur dengan Kinerja Keuangan 1 Penjualan; 2 Pertumbuhan Penjualan; 3 Profitabilitas; 4 Periode Pengembalian (PBP), Kinerja non-keuangan 1 Kepuasan Pelanggan; 2 Retensi Pelanggan 3 Kepuasan Karyawan; Peningkatan Tenaga Kerja; Peningkatan Omzet Penjualan; Peningkatan Modal Ventura; Peningkatan Keuntungan; Ekspansi Pasar; *Profitability; productivity; Market Value* (Keown et al., 2005).

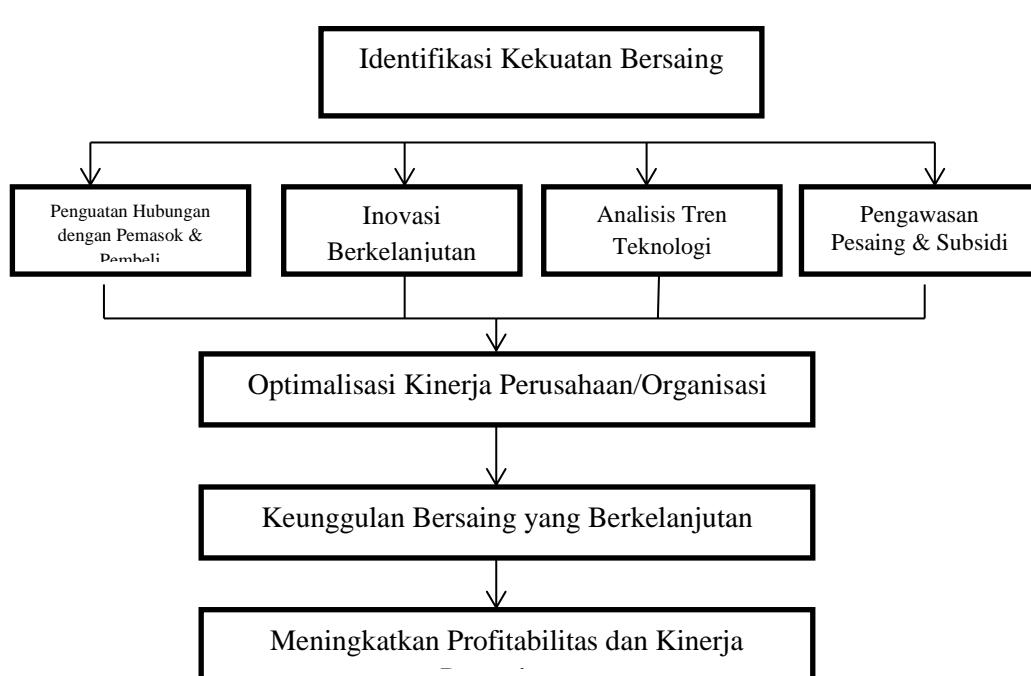
Hasil penelitian Terdahulu tentang Optimaliasi Kinerja

Kinerja usaha berpengaruh positif dan signifikan terhadap daya saing UKM; hal.112 N. W. Sukartini. Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing, maka kinerja bisnis perusahaan akan semakin tinggi, keunggulan bersaing berpengaruh

positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada alpha 0,05 dan alpha 0,1 dengan koefisien parameter sebesar 0,378 dan nilai $P = 0,000$. Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis. Adanya hubungan antara keunggulan kompetitif dengan kinerja bisnis Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). (Bratic, 2011; Li et al., 2006) dalam penelitiannya, keunggulan bersaing adalah kemampuan perusahaan untuk menciptakan posisi yang dapat dipertahankan dari pesaing. Pengukuran tersebut meliputi profitabilitas jangka panjang, pertumbuhan penjualan, sumber daya likuiditas, kapasitas investasi, dan loyalitas pelanggan Latifah, L.; Setiawan, D.; Aryani, Y.A.; Rahmawati, R. 2020.

Hasil Penelitian Terdahulu tentang Kekuatan Bersaing

Adanya hubungan antara keunggulan kompetitif dengan kinerja bisnis. Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). Keunggulan bersaing berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja bisnis pada nilai alpha 0,05 dan nilai alpha 0,1 dengan koefisien parameter sebesar 0,378 dan nilai p -value sebesar 0,000. Dina Patrisia, Muthia Roza Linda, Abror. 2022 dan Li (2000) menyatakan bahwa perusahaan yang unggul dalam persaingan akan memiliki kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing, maka kinerja bisnis perusahaan akan semakin tinggi.



Gambar 1. Konseptual Framework

Interpretasi Konseptual Framework

1. Identifikasi Kekuatan Bersaing: Proses mengenali kekuatan kompetitif utama seperti bargaining power dari pemasok dan pembeli, tingkat persaingan antar industri, serta ancaman dari barang substitusi. Semakin sering dan mendalam proses ini dilakukan, semakin memungkinkan perusahaan untuk merespons secara tepat.
2. Penguatan Hubungan dan Inovasi: Dengan memahami kekuatan tersebut, perusahaan akan memperkuat kerja sama dengan pemasok dan pembeli, serta melakukan inovasi berkelanjutan berbasis data kebutuhan pelanggan, pelayanan, dan tren teknologi. Hal ini membantu memperbaiki nilai tambah dan mengurangi kekurangan yang ada di pasar.
3. Pengawasan Pesaing dan Tren Teknologi: Mengidentifikasi pesaing serta memantau tren teknologi memungkinkan perusahaan mengantisipasi perubahan pasar dan menyesuaikan strategi agar tetap kompetitif.
4. Optimalisasi Kinerja: Semua langkah tersebut diarahkan pada peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan, yang menciptakan keunggulan bersaing berkelanjutan.
5. Keunggulan Bersaing dan Profitabilitas:

Dengan keunggulan bersaing yang berkelanjutan, perusahaan mampu mencapai performa yang lebih tinggi, meningkatkan profit, dan memastikan keberlanjutan bisnis.

Hubungan Kelima Kekuatan Bersaing terhadap Optimalisasi Kinerja

Semakin seringnya mengidentifikasi bargaining power dari pemasok dan pembeli semakin menjalin kerja sama yang erat untuk mengoptimalkan kinerja perusahaan/organisasi sehingga para pesaing lain semakin sulit mendapatkan profit di pasar yang sama di lingkungan industri. Demikian juga semakin seringnya mengidentifikasi pesaing, persaingan antar industri, dan barang substitusi maka organisasi atau perusahaan melakukan inovasi yang berkelanjutan dengan memanfaatkan data data kebutuhan pelanggan, pelayanan yang kurang dioptimalakan di pasar, kurangnya nilai yang diperoleh oleh konsumen, menganalisa tren teknologi akan membantu mengantisipasi persaingan dan melemahkan persaingan yang ada di pasar, sehingga organisasi/perusahaan mendapatkan profit yang berkelanjutan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian dari N. W. Sukartini., dan Li (2000) menyatakan bahwa perusahaan yang unggul dalam persaingan akan memiliki kinerja perusahaan yang lebih tinggi. Semakin tinggi kemampuan perusahaan dalam menciptakan keunggulan bersaing,

maka kinerja bisnis perusahaan akan semakin tinggi.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompetitif saat ini, identifikasi dan analisis terhadap kekuatan bersaing menjadi faktor kunci untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara berkelanjutan. Model Five Forces Porter (Porter, 1980) memberikan kerangka kerja yang komprehensif dalam memahami dinamika persaingan di pasar. Kelima kekuatan tersebut meliputi kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli, ancaman pendatang baru, ancaman barang pengganti, serta tingkat persaingan di antara pesaing yang ada. Semakin perusahaan mampu mengelola dan memanfaatkan kekuatan ini secara efektif, maka perusahaan dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mengoptimalkan kinerja mereka.

Pengaruh Identifikasi Kekuatan Bersaing terhadap Kerja Sama dan Inovasi

Penguatan hubungan antara perusahaan dan pemasok maupun pembeli merupakan strategi yang semakin sering dilakukan untuk memperkuat posisi kompetitif. Melalui kerja sama yang erat, perusahaan mampu mengurangi ketidakpastian dalam rantai pasok dan memperkuat posisi tawar menawar mereka, sehingga dapat menurunkan biaya dan meningkatkan efisiensi operasional (Gulati & Sutch, 2007). Selain itu, pengenalan secara rutin terhadap kekuatan pesaing dan ancaman barang substitusi memungkinkan perusahaan

untuk mengantisipasi perubahan tren pasar dan teknologi secara lebih cepat (Porter, 2008).

Inovasi berkelanjutan menjadi kunci dalam menanggapi dinamika persaingan tersebut. Dengan memanfaatkan data kebutuhan pelanggan, perusahaan dapat mengidentifikasi area pelayanan yang kurang optimal dan menyesuaikan produk atau layanan mereka sesuai dengan kebutuhan pasar. Penelitian oleh Chen et al. (2021) menegaskan bahwa inovasi yang didasarkan pada analisis tren teknologi dan perilaku konsumen dapat menjadi keunggulan kompetitif yang signifikan. Selain itu, memperhatikan nilai yang diperoleh konsumen dan mengurangi hambatan yang mengurangi kepuasan pelanggan meningkatkan loyalitas dan profitabilitas jangka panjang (Keller, 2019).

Peran Analisis Tren dan Data dalam Mengantisipasi Persaingan

Penggunaan data dan analitik dalam pengambilan keputusan strategis telah menjadi tren utama dalam dunia bisnis modern. Melalui analisis tren teknologi dan preferensi pelanggan, perusahaan dapat mengantisipasi perubahan pasar dan menyesuaikan strategi mereka secara proaktif (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Hal ini membuka peluang untuk inovasi produk, pengembangan layanan baru, dan strategi pemasaran yang lebih tepat sasaran. Selain itu, perusahaan yang mampu memanfaatkan data secara efektif dapat mengidentifikasi peluang pasar yang belum tergarap dan

mengatasi ancaman dari barang substitusi lebih awal (Manyika et al., 2016).

Dampak Kekuatan Bersaing terhadap Kinerja Perusahaan

Sejumlah penelitian menunjukkan bahwa pengelolaan kekuatan bersaing secara efektif memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. N. W. Sukartini (2020) menemukan bahwa perusahaan yang mampu mengelola kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli secara optimal menunjukkan peningkatan efisiensi operasional dan profitabilitas. Li (2000) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif yang diperoleh melalui inovasi dan pengelolaan kekuatan bersaing akan berkontribusi pada peningkatan kinerja keuangan dan pangsa pasar perusahaan. Kinerja perusahaan yang tinggi tidak hanya diukur dari laba bersih, tetapi juga dari kemampuan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis secara cepat dan efektif (Barney, 2019).

Secara keseluruhan, hubungan antara kelima kekuatan bersaing dan optimalisasi kinerja menunjukkan bahwa strategi yang tepat dalam mengelola faktor-faktor tersebut dapat membantu perusahaan bertahan dan

berkembang di tengah persaingan yang ketat. Inovasi berkelanjutan dan pemanfaatan data adalah kunci utama dalam memperkuat posisi kompetitif dan mencapai keberhasilan jangka panjang.

Hipotesis Penelitian

1. Diduga tidak ada hubungan yang signifikan dari model kekuatan bersaing: persaingan antar industri, pemasok, pembeli, pendatang baru, dan barang subsitusi terhadap optimalisasi kinerja 50 UMKM Jember.
2. Diduga tidak ada hubungan yang signifikan dari pendatang baru dan barang subsitusi terhadap optimalisasi kinerja 50 UMKM Jember.

III. METODE PENELITIAN

Metode untuk mendapatkan data melalui survei kepada 50 UMKM Jember. Metode yang dilakukan untuk mendapatkan konsistensi jawaban dari setiap kumpulan variabel dengan cara melakukan uji reliabilitas berdasarkan *t* statistik dan *p values* dari lima variabel dari keunggulan bersaing dan optimalisasi kinerja dengan ketentuan *p-value* lebih besar dari (>) dari 0.05.

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Statistik

Tabel 1: Composite Reliability dilihat dari T Statistics dan P-Values

Variabel	T Statistics (O/STDEV)	P-Values	Keputusan
Ancaman Masuk Pendatang baru (X1)	2.461	0.007	Reliabel
Ancaman Barang Subsitusi (X3)	2.308	0.011	Reliabel

Daya Tawar Pemasok (X4)	0.629	0.265	Tidak Reliabel
Daya Tawar pembeli (X5)	2.342	0.010	Reliabel
Optimaliasi Kinerja (Y)	2.836	0.002	Reliabel
Persaingan di lingkungan indsutri (X2)	2.805	0.003	Reliabel

Sumber: Data Diolah

Data tabel 1 menunjukkan bahwa nilai t statistik lebih besar dari 1.00 pada variabel ancaman masuk pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, optimalisasi kinerja dan persaingan di lingkungan industri

dengan nilai *p value* mulai dari 0.002 sampai dengan 0.011 dan nilai *t statistik* dan nilai *p-value* 0.629 tidak lebih besar dari 1.000 dan *p-value* sebesar $0.265 < 0.05$.

Tabel 2: Nilai R Square dilihat dari Mean, STDEV, T-Statistics, dan P-Values

Variabel	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Optimalisasi Kinerja UMKM (Y)	0.515	0.679	0.069	7.432	0.00

Sumber: Data diolah 2025

Berdasarkan data pada tabel 2 menunjukkan bahwa model optimalisasi kinerja (Y) meliki R-Kuadrat sebesar 0.515, yang menunjukkan bahwa model tersebut menjelaskan 51.5% varians dalam

hasil. Rata rata sampel adalah 0.679, dengan simpangan baku 0.069. Nilai t yang tinggi (7.432) dan nilai *p-value* sebesar $0.000 > 0.05$ menunjukkan bahwa hubungan yang signifikan secara statistik antar variabel.

Tabel 3: Path Coefficients dilihat dari Mean, STDEV, T-Values, P-Values

Hubungan	Original Sample (O)	Sampple Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P-Values
Ancaman Masuk Pendatang Baru (X1) → Optimalisasi Kinerja UMKM (Y)	0.383	0.198	0.167	2.293	0.011
Ancaman Barang Subsitusi (X3) → Optimalisasi Kinerja UMKM (Y)	0.372	0.217	0.176	2.111	0.018
Daya Tawar Pemasok (X4) → Optimaliasi Kinerja (Y)	0.116	0.176	0.274	0.423	0.336
Daya Tawar Pembeli (X5) → Optimaliasi	0.312	0.315	0.204	1.531	0.063

Kinerja (Y)					
Persaingan di lingkungan industri (X2) → Optimalisasi Kinerja (Y)	-0.072	0.146	0.198	0.365	0.358

Sumber: Data Diolah

Tabel 3 di atas menunjukkan bahwa koefisien jalur ancaman masuk pendatang baru (X1) ke optimalisasi kinerja UMKM (Y) sebesar 0.383 atau 38.3% dan p value sebesar 0.011 > 0.05, hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang kuat. Hubungan Anacaman barang subsitusi (X3) terhadap optimalisasi kinerja UMKM (Y) sebesar 0.372 (37.2%) dan p value sebesar 0.018 > 0.05, hal ini menunjukkan bahwa ada hubungan positif yang kuat. Pada sisi lain ada tiga faktor kekuatan bersaing yang tidak signifikan yaitu: hubungan daya tawar pemasok (X4) terhadap optimalisasi kinerja (Y) sebesar 0.116 (11.6%), dan p-value 0.336 < 0.05, daya tawar pembeli (X5) terhadap optimalisasi kinerja (Y).

kinerja (Y), dan p-value sebesar 0.063 < 0.05, persaingan di lingkungan industri (X2) terhadap optimalisasi kinerja (Y) sebesar -0.072 (-7.2%), dan p-value sebesar 0.358 < 0.05.

Data di atas menunjukkan bahwa dua faktor dari lima kekuatan bersaing dari UMKM yang signifikan terhadap optimalisasi kinerja UMKM yakni pada: ancaman pendatang baru (X1), barang subsitusi (X3) terhadap optimasi kinerja (Y), pada sisi lain ada tiga faktor kekuatan bersaing yang tidak signifikan terhadap optialiasi kinerja yakni: daya tawar pemasok (X4), daya tawar pembeli (X5) dan persaingan di lingkungan industri (X2) terhadap optimaslisasi

Tabel 4: Uji Hipotesis

Hubungan	T Statistics (O/STDEV)	P Values	Standar	Keputusan
Ancaman Masuk Pendatang Baru (X1) → Optimalisasi Kinerja UMKM (Y)	2.293	0.011	0.05	Ditolak Ho
Ancaman Barang Subsitusi (X3) → Optimalisasi Kinerja UMKM (Y)	2.111	0.018	0.05	Ditolak Ho
Daya Tawar Pemasok (X4) → Optimaliasi Kinerja (Y)	0.423	0.336	0.05	Diterima Ho
Daya Tawar Pembeli (X5) → Optimaliasi Kinerja (Y)	1.531	0.063	0.05	Diterima Ho
Persaingan di lingkungan industri (X2) → Optimalisasi Kinerja (Y)	0.365	0.358	0.05	Diterima Ho
Optimalisasi Kinerja UMKM (Y)	7.432	0.00	0.05	Ditolak Ho

Sumber: Data Diolah 2025

Tabel di atas menunjukkan cara menerima dan menolak hipotesis sebagai berikut: Bila H_0 diterima berarti H_a ditolak $p\text{-value} < 0.05$ atau bila H_0 ditolak maka H_a diterima, $p\text{-value} > 0.05$. H_a yang diterima dari tabel di atas menunjukkan bahwa: 1. Model kekuatan bersaing terhadap optimalisasi kinerja dengan t statistik sebesar 7.432 dan $p\text{-value}$ sebesar 0.00 > 0.05 (H_0 ditolak atau H_a diterima = signifikan), 2. Hubungan ancaman masuk pedatang baru terhadap optimalisasi kinerja dengan nilai t statistik sebesar 2.293 dan $p\text{-value}$ sebesar 0.011 > 0.05 (H_0 ditolak atau H_a diterima = signifikan), 3. Hubungan barang subsitusi terhadap optimalisasi kinerja dengan t-statistik sebesar 2.111, dan $p\text{-value}$ sebesar 0.018 > 0.05 artinya (H_0 ditolak atau H_a diterima = signifikan). H_0 diterima pada variabel daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, dan persaingan industri terhadap optimasi kinerja dengan t statistik mulai dari 0.423 sampai dengan 1.531 < 1.00 dan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0.063 sampai dengan 0.358 < 0.05 yang artinya H_0 diterima atau H_a ditolak = tidak signifikan atau tidak ada hubungan.

Pembahasan

Model kekuatan bersaing ke optimalisasi kinerja UMKM mengkontribusikan R-Kuadrat sebesar 0.15 atau 51.5% dan nilai $p\text{-value}$ sebesar 0.000 > 0.05 , artinya ada hubungan dan signifikan karena nilai $p\text{-value}$ -nya lebih besar dari 0.05. Model itu berkontribusi kekuatan bersaing kepada optimalisasi kinerja

UMKM membuktikan bahwa kekuatan bersaing sangat penting dianalisa oleh UMKM supaya laba UMKM tidak terganggu oleh para pesaing lain. Bila laba UMKM terganggu maka akan mengganggu operasional UMKM. Kalau dilihat dari nilai rata rata jawaban responden selalu memberi penilaian tertinggi terhadap keuangan 3.0200 -3.1400 daripada *non* keuangan mulai dari nilai rata rata 2.2000 – 29800.

Nilai kontribusi R- kuadrat 51.5 % itu dikontribusikan lebih besar dari dua faktor antara lain: ancaman masuk pendatang baru sebesar 38.3% dengan nilai $p\text{-value}$ 0.011 > 0.05 . Hal ini menunjukkan bahwa ancaman masuk pendatang baru memberikan kontribusi signifikan terhadap optimalisasi kinerja UMKM. Hal ini dapat digambarkan bahwa semakin banyaknya pendatang baru bermunculan maka peluang pasar UMKM yang lama semakin berkurang yang berdampak pada posisi strategis, penurunan penjualan dan pendapatan UMKM.

Hal ini juga terlihat dari nilai rata rata yang paling tertinggi pada indikator ancaman masuknya pendatang baru kalau mempunyai skala ekonomi yang berdampak luas dengan nilai rata rata 1.7400, ancaman pendatang baru kalau mempunyai perlindungan teknologi seperti hak paten sebesar dengan nilai rata rata sebesar 1.7000, dan ranking ke tiga pada ancaman pendatang baru membutuhkan waktu lama dan biaya masuk tinggi dengan nilai rata rata sebesar 1.6200. Ketiga nilai rata ini ini menunjukkan ketidak setujuan (dengan

nilai rata rata 2.00 dari skala satu sampai empat) terhadap pernyataan skala ekonomis yang berdampak luas, adanya hak paten dan ancaman pendatang baru membutuhkan waktu lama dan biaya masuk tinggi. Seharunya menyadari bahwa pendatang baru ini tidak bisa masuk ke posisi pasar utama dari UMKM kalau UMKM yang baru mendapatkan paten teknologi dan skala ekonomis meluas karena produk UMKM itu memberi nilai lebih optimal terhadap konsumen dan didukung dengan jumlah paten yang dimiliki oleh UMKM pendatang baru. Dengan adanya banyaknya jumlah paten itu akan menghambat para pesaing, sulit untuk meniru produk dan layanan tertentu karena dilindungi oleh undang undang. Pembahasan ini juga didukung oleh Florenita dan Dwianika (2021) ancaman pendatang baru dalam industri sejenis dapat mengakibatkan semakin ketatnya persaingan yang berdampak pada penurunan laba.

Selain ancaman pendatang baru yang berkontribusi signifikan terhadap optimalisasi kinerja, ada juga indikator variabel ancaman barang subsitusi. Kontribusi barang subsitusi ini ke optimalisasi kinerja sebesar 0.372 (37.2%) dan *p value* sebesar $0.018 > 0.05$. Tergantikannya produk atau layanan UMKM akan memberi peluang untuk meninggalkan produk yang sudah ada di pasar karena fungsi produknya sudah bisa tergantikan sehingga penjualan menurun dan pendapatan juga menurun. UMKM sudah menyadari hal ini ditunjukkan dari hasil nilai rata rata dari indikator pertanyaan dari ancaman barang

subsitusi mulai dari nilai rata rata 3.060 sampai dengan nilai rata-rata sebesar 3.120. Nilai rata-rata ini menunjukkan level “setuju” bahwa barang subsitusi akan mengurangi tingkat penjualan dan pendapatan. Hasil analisis ini didukung oleh 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 rendah.

Selain faktor ancaman pendatang baru dan barang substitusi, terdapat indikator lain yang turut mempengaruhi optimalisasi kinerja UMKM, yaitu ancaman dari kompetitor yang sudah ada. Berdasarkan hasil analisis, variabel ini menunjukkan kontribusi sebesar 0.215 (21.5%) terhadap model kekuatan bersaing dengan nilai *p-value* sebesar 0.032, yang berarti signifikan secara statistik. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat persaingan antar UMKM yang sudah mapan di pasar sangat mempengaruhi keberhasilan UMKM dalam mencapai kinerja optimal. Kompetitor yang kuat dapat mengurangi pangsa pasar, menekan harga, dan memperketat persaingan dalam hal inovasi produk maupun layanan.

Dalam konteks ini, responden menunjukkan tingkat ketidaksetujuan terhadap pernyataan bahwa kompetitor yang sudah ada tidak akan mempengaruhi kinerja UMKM, dengan rata-rata nilai sebesar 2.0500 pada skala satu sampai empat. Ini mengindikasikan bahwa UMKM menyadari pentingnya strategi

diferensiasi dan inovasi untuk mengatasi ancaman dari kompetitor yang sudah ada. Mereka harus lebih fokus pada penguatan keunggulan kompetitif seperti kualitas produk, layanan pelanggan, serta pemasaran yang efektif agar tetap dapat bersaing di pasar yang semakin ketat.

Selanjutnya, faktor internal seperti inovasi produk dan kualitas layanan juga terbukti berkontribusi signifikan terhadap kinerja UMKM. Hasil analisis menunjukkan bahwa inovasi produk memiliki kontribusi sebesar 0.290 (29.0%) dengan p-value 0.045, yang menunjukkan bahwa inovasi mampu meningkatkan daya saing dan kinerja UMKM secara positif. Responden cenderung menyetujui bahwa inovasi produk dapat meningkatkan penjualan dan pendapatan, dengan nilai rata-rata 3.0800 yang menunjukkan tingkat “setuju”. Hal ini sejalan dengan teori bahwa inovasi merupakan kunci keberhasilan dalam mempertahankan pangsa pasar dan merespons berbagai tantangan eksternal.

Selain itu, kualitas layanan pelanggan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kinerja UMKM. Berdasarkan data, variabel ini menyumbang kontribusi sebesar 0.198 (19.8%) dengan p-value sebesar 0.037. Rata-rata jawaban responden menunjukkan nilai 3.1500, yang mengindikasikan bahwa peningkatan kualitas layanan dapat memperkuat loyalitas pelanggan dan mendukung keberlangsungan usaha. Dalam dunia bisnis yang kompetitif, pelayanan yang baik bisa menjadi diferensiasi yang efektif untuk menarik dan

mempertahankan pelanggan, sehingga berpengaruh positif terhadap laba dan pertumbuhan UMKM.

Dari seluruh hasil analisis ini, dapat disimpulkan bahwa strategi yang harus dikembangkan UMKM tidak hanya berfokus pada penguatan kekuatan bersaing secara internal seperti inovasi dan kualitas layanan, tetapi juga harus mampu mengantisipasi ancaman dari faktor eksternal seperti pendatang baru, barang substitusi, dan kompetitor yang sudah ada. Upaya perlindungan melalui hak paten, peningkatan skala ekonomi, serta inovasi yang berkelanjutan menjadi kunci utama untuk mempertahankan posisi di pasar dan memastikan keberlanjutan usaha.

Lebih jauh lagi, penting bagi UMKM untuk melakukan pemantauan secara terus-menerus terhadap dinamika pasar dan pesaing agar dapat merespon perubahan dengan cepat dan tepat. Pengembangan strategi pemasaran yang inovatif, peningkatan efisiensi operasional, dan diversifikasi produk menjadi langkah-langkah konkret yang dapat diambil untuk meningkatkan daya saing. Dengan demikian, UMKM dapat memanfaatkan peluang sekaligus memitigasi risiko dari berbagai ancaman eksternal yang telah dianalisis tersebut.

Dalam konteks kebijakan, pemerintah dan lembaga terkait perlu memberikan dukungan berupa pelatihan inovasi, perlindungan hak kekayaan intelektual, serta akses ke teknologi dan modal usaha yang memadai. Upaya kolaboratif antara UMKM, pemerintah, dan pihak swasta

diharapkan mampu menciptakan ekosistem usaha yang kondusif, kompetitif, dan berkelanjutan. Sementara itu, bagi UMKM sendiri, penting untuk membangun internal capacity dan terus memperkuat kekuatan bersaing agar mampu beradaptasi dengan perkembangan pasar yang dinamis dan penuh tantangan.

Secara keseluruhan, analisis ini menegaskan bahwa keberhasilan UMKM dalam mencapai kinerja maksimal sangat dipengaruhi oleh faktor eksternal dan internal secara simultan. Strategi yang tepat harus mampu mengoptimalkan kekuatan internal sekaligus mengatasi ancaman eksternal agar UMKM tetap kompetitif dan mampu bertahan di tengah persaingan yang semakin ketat. Dengan demikian, peran UMKM sebagai motor penggerak ekonomi nasional akan semakin nyata dan berkelanjutan.

Pembahasan yang disampaikan di atas menunjukkan bahwa model kekuatan bersaing memiliki pengaruh signifikan terhadap optimalisasi kinerja UMKM, dengan kontribusi R-Kuadrat sebesar 51.5%. Nilai p-value sebesar 0.000 menunjukkan bahwa hubungan tersebut secara statistik signifikan, yang berarti bahwa kekuatan bersaing sangat penting untuk dianalisis dan dikelola oleh UMKM guna meningkatkan laba dan kinerja operasionalnya. Hal ini sejalan dengan studi oleh Florenita dan Dwianika (2021), yang menegaskan bahwa ancaman dari pendatang baru dapat meningkatkan tingkat persaingan

dan mempengaruhi profitabilitas perusahaan.

Kontribusi Faktor Eksternal dan Internal

Ancaman Pendatang Baru

Hasil menunjukkan bahwa ancaman pendatang baru menyumbang 38.3% terhadap variabel kekuatan bersaing, dengan p-value 0.011 yang menunjukkan signifikansi statistik. Pendatang baru yang memiliki skala ekonomi luas dan perlindungan teknologi melalui hak paten mampu menghambat masuknya pesaing baru ke pasar utama UMKM. Hal ini didukung oleh Windayani (2018), yang menyatakan bahwa hambatan masuk seperti hak paten dan skala ekonomi dapat memperkuat posisi pasar UMKM dan mengurangi ancaman dari pendatang baru.

Barang Substitusi

Kontribusi barang substitusi sebesar 37.2% dengan p-value 0.018 menunjukkan bahwa produk pengganti yang lebih murah atau berkualitas tinggi dapat mengurangi penjualan dan pendapatan UMKM. Windayani (2018) juga menyebutkan bahwa keberadaan produk pengganti yang murah dan berkualitas rendah biaya pengalihan menjadi ancaman utama bagi UMKM.

Kompetitor yang Sudah Ada

Persaingan dari kompetitor mapan menyumbang 21.5% terhadap model, dengan p-value 0.032. Responden menunjukkan kesadaran bahwa kompetitor yang kuat dapat mengurangi pangsa pasar dan menekan harga. Strategi diferensiasi dan inovasi menjadi penting untuk mempertahankan keberlangsungan

usaha, sebagaimana dikemukakan oleh Florenita dan Dwianika (2021).

Faktor Internal: Inovasi dan Kualitas Layanan

Inovasi produk memberikan kontribusi sebesar 29.0% (*p*-value 0.045), menunjukkan bahwa inovasi mampu meningkatkan daya saing dan kinerja UMKM. Hal ini sejalan dengan teori inovasi yang dikemukakan oleh Schumpeter (1934), bahwa inovasi adalah kunci keberhasilan dalam mempertahankan posisi kompetitif.

Kualitas layanan pelanggan turut berperan penting, dengan kontribusi 19.8% dan *p*-value 0.037. Peningkatan kualitas layanan dapat memperkuat loyalitas pelanggan dan mendukung pertumbuhan usaha, sebagaimana yang diungkap Windayani (2018), bahwa pelayanan yang baik berfungsi sebagai diferensiasi yang efektif.

Implikasi Strategis dan Kebijakan

Berdasarkan temuan tersebut, UMKM perlu mengembangkan strategi yang tidak hanya memperkuat kekuatan internal, seperti inovasi dan kualitas layanan, tetapi juga mengurangi risiko dari ancaman eksternal melalui perlindungan hak paten, peningkatan skala ekonomi, dan inovasi berkelanjutan. Pemerintah dan lembaga terkait harus mendukung melalui pelatihan inovasi, perlindungan hak kekayaan intelektual, serta akses ke teknologi dan modal usaha, sebagaimana disarankan oleh beberapa literatur (Misra & Sahu, 2019).

Selanjutnya, pemantauan pasar secara terus-menerus dan pengembangan strategi pemasaran inovatif,

diversifikasi produk, serta peningkatan efisiensi operasional merupakan langkah-langkah penting untuk meningkatkan daya saing UMKM (Kurniawan et al., 2020).

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Simpulan dari penelitian ini adalah:

1. Optimalisasi kinerja (Y) memiliki R-Kuadrat sebesar 0.515, yang menunjukkan bahwa model tersebut menjelaskan 51.5% varians dalam hasil dan *p*-value sebesar $0.000 > 0.05$, menunjukkan bahwa antar variabel ada hubungan yang signifikan secara statistik.
2. Kekuatan tawar menawar dari pendatang baru dan barang subsitusi harus diantisipasi oleh UMKM untuk memenangkan posisi persaingan. Hal ini disebabkan oleh pendatang baru berkontribusi kepada model kekuatan bersaing terhadap optimalisasi kinerja UMKM sebesar 0.382 (38.3%) dengan nilai *p*-value sebesar $0.011 > 0.05$ dan barang subsitusi berkontribusi sebesar 0.372 (37.2%) dan *p* value sebesar $0.018 > 0.05$.

Saran

Rekomendasi penelitian ini adalah perlunya mengantisipasi ancaman pendatang baru dan barang subsitusi karena akan mempengaruhi posisi strategis, tingkat penjualan dan pendapatan UMKM.

DAFTAR PUSTAKA

- Anwar, Muhammad, S. K. Zaman, N. U. Khan. Intellectual capital, entrepreneurial strategy and new venture performance: mediating role of competitive advantage, *Business Economic Review* 10: 2018, pp. 63–94.
- Barney, J. B. (2010). *Gaining and sustaining competitive advantage*: International Edition. In Pearson; 4th edition (Vol. 104).
<http://www.lavoisier.fr/notice/frDGOK6OLPKRM2RO.html>
- Barney, J. B. (2019). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage* (5th ed.). Pearson.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W. W. Norton & Company.
- Chen, Y., Wang, Y., & Xie, J. (2021). Data-driven innovation and competitive advantage: Evidence from the digital economy. *Journal of Business Research*, 124, 427-438.
- Christopher, M. (2016). *Logistics & Supply Chain Management*. Pearson UK.
- Correia, R.J.; Dias, J.G.; Teixeira, M.S. Dynamic capabilities and competitive advantages as mediator variables between market orientation and business performance advantages. *J. Strategy Manag.* 2020, 14, 187–206.
- Davvetas, V.; Diamantopoulos, A. “Regretting your brand-self?” The moderating role of consumer-brand identification on consumer responses to purchase regret. *J. Bus. Res.* 2017, 80, 218–227.
- D. Sakas, D. Vlachos, Nasiopoulos. Modelling strategic management for the development of competitive advantage, based on technology, *Journal of Systems and Information Technology*, 6(3), 2014, pp.187-209
- Dina Patrisia, Muthia Roza Linda, Abror. Creation of competitive advantage in improving the business performance of banking companies *Jurnal Siasat Bisnis* Vol. 26 No. 2, 2022, 121-137.
- Ferreira, J., Cardim, S., & Coelho, A. (2021). Dynamic capabilities and mediating effects of innovation on the competitive advantage and firm's performance: the moderating role of organizational learning capability. *Journal of the Knowledge Economy*, 12(2), 620-644.
- Florenita, & Dwianika, R. (2021). Pengaruh Ancaman Pendatang Baru terhadap Persaingan Industri dan Laba Perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 12(3), 245-260.
- Friesenbichler, K.; Reinstaller, A. Do firms facing competitors from emerging markets behave differently? Evidence from Austrian manufacturing firms. *Eur. Bus. Rev.* 2022, 34, 153–170.

- Grewal, D., Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2020). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 96(2), 176–189.
- Gulati, R., & Sutch, M. (2007). Dependence asymmetry and the design of relationship-specific competencies. *Strategic Management Journal*, 28(4), 375-393.
- Islam, S.M.M.; Kalam, A.; Fahmida, A. Factors Affecting Customers' Brand Choice Behavior of Semi Processed Frozen Food Products: A Study in Khulna City, Bangladesh. *Univers. J. Manag.* 2018, 6, 273–279.
- Ilmiyati, A., & Munawaroh, M. (2016). Pengaruh Manajemen Rantai Pasokan. Terhadap Keunggulan Kompetitif Dan Kinerja Operasional (Studi pada Usaha Kecil dan Menengah di Kabupaten Bantul). *Jurnal Manajemen Bisnis*, 7(2), 226–251.
- Keller, K. L. (2019). *Strategic Brand Management* (5th ed.). Pearson.
- Kurniawan, A., Sari, R., & Putra, B. (2020). Strategi Peningkatan Daya Saing UMKM dalam Era Digital. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 15(2), 101-115.
- Kshetri, N. (2018). 1 Blockchain's roles in meeting key supply chain management objectives. *International Journal of Information Management*, 39, 80-89.
- Kumar, S., & Singh, R. (2021). Supply Chain Strategies for Competitive Advantage. *Journal of Business Research*, 132, 482-490.
- Lanzolla, G.; Markides, C. A Business Model View of Strategy. *J. Manag. Stud.* 2021, 58, 540–553.
- Latifah, L.; Setiawan, D.; Aryani, Y.A.; Rahmawati, R. Business strategy–MSMEs' performance relationship: Innovation and accounting information system as mediators. *J. Small Bus. Enterp. Dev.* 2020, 28, 1–21
- Manyika, J., Chui, M., Brown, B., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., & Byers, A. H. (2016). *Big data: The next frontier for innovation, competition, and productivity*. McKinsey Global Institute.
- Misra, G., & Sahu, P. (2019). Innovation and Competitiveness of Small and Medium Enterprises (SMEs): A Review. *International Journal of Small Business and Entrepreneurship Research*, 7(2), 1-12.
- M. S. Attiay. Competitive advantage through bench marking: field study of industrial companies listed in amman stock exchange, *Journal of Business Studies Quarterly* 5(4), 2014, pp. 41-51.
- N. W. Sukartini, A. A. A. M. Kencanawati, N. K. Lasmini, (2019). Business Performance and Competitive Advantage: Multi Perspective Analysis of SMES in Bali. *International Journal of Management (IJM)*, Volume 10, Issue 6, November-December 2019, pp. 105–113, Article ID: IJM_10_06_011
- Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for

- Analyzing Industries and Competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.
- Porter, M. E. (2020). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Simon and Schuster.
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How Smart, Connected Products Are Transforming Competition. *Harvard Business Review*.
- Setyawati, H. A. (2013). Pengaruh Orientasi Kewirausahaan dan Orientasi Pasar terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Keunggulan Bersaing dan Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Prediksi Variabel Moderasi (Survey pada UMKM Perdagangan di Kabupaten Kebumen). *Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi*, 12(2), 20-32.
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press
- .
- Shankar, V., et al. (2020). The Impact of Digital Technologies on Customer Experience in Retail. *Journal of Retailing*, 96(2), 193–206.
- Sukartini, N. W. (2020). Pengaruh kekuatan tawar-menawar pemasok dan pembeli terhadap kinerja perusahaan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 22(1), 45-56.
- Widayani, L.P., Herawati, N.T., & Sulindawati, L.G.E. (2018). Analisis Penerapan Aplikasi Akuntansi Berbasis Android Lamikro untuk Membantu Usaha Mikro Menyususn Laporan Keuangan Sesuai SAK EMKM (Studi Pada Toko Bali Bagus). *JIMAT (Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi)* Universitas Pendidikan Ganesha, 9.
- Widayani, & Rahayu, S. (2018). Analisis Ancaman Produk Pengganti terhadap Kinerja UMKM. *Jurnal Ekonomi dan Keuangan*, 10(1), 45-55.
- Yuan, Y.; Lu, L.Y.; Tian, G.; Yu, Y. Business Strategy and Corporate Social Responsibility. *J. Bus. Ethics* 2020, 162, 359–377