

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Indonesia kaya akan sumber daya perikanan, dengan lebih dari 17.000 pulau dan garis pantai sepanjang 81.000 km. Dalam perairannya, terdapat berbagai jenis ikan dan produk perikanan seperti udang, kepiting, cumi-cumi, dan kerang. Produk perikanan adalah salah satu andalan ekspor Indonesia. Mengingat wilayah laut Indonesia yang terdiri atas luas perairan Indonesia kurang lebih 3,1 juta km<sup>2</sup> (perairan laut teritorial 0,3 juta km<sup>2</sup> dan perairan nusantara 2,8 juta km<sup>2</sup>) dan Zona Ekonomi Eksklusif Indonesia (ZEEI) seluas lebih kurang 2,7 juta km<sup>2</sup> menyimpan banyak jenis ikan dan hasil perairan lainnya yang memiliki nilai ekonomis penting (Chazinatuddini dkk, 2019:323).

Sub-sektor perikanan memiliki potensi besar untuk dikembangkan, bukan hanya karena ketersediaan sumber dayanya yang melimpah, tetapi juga karena tingginya potensi pasar dan dampaknya pada pemenuhan kebutuhan hidup banyak orang. Permintaan akan produk perikanan sebagai sumber gizi akan terus meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk. Oleh karena itu, penting untuk memberikan perhatian serius pada pengembangan sub-sektor perikanan saat ini. Hal ini tidak hanya penting dan berfungsi sebagai bahan makanan pokok masyarakat, tetapi juga sebagai sumber pendapatan bagi nelayan dan pedagang ikan. Sub-sektor perikanan memiliki potensi yang sangat besar, dan jika dimanfaatkan dengan baik, dapat memenuhi kebutuhan masyarakat secara efektif (Nopriadi dkk, 2021: 55)

Potensi ikan dan kekayaan laut tersebut menunjukkan prospek yang cerah di pasar global. Oleh karena itu, bisnis perikanan komersial menjanjikan keuntungan yang signifikan bagi para pedagang ikan atau pelaku dalam industri perikanan. Perikanan bukan hanya merupakan kegiatan ekonomi semata, tetapi juga sebuah usaha untuk memanfaatkan sumber daya alam perikanan secara berkelanjutan, dengan tujuan memaksimalkan manfaatnya bagi kesejahteraan umat manusia. Selain itu, perikanan juga berperan dalam meningkatkan kesejahteraan nelayan dan petani ikan, serta berkontribusi pada terwujudnya

cat yang adil dan makmur. Tidak hanya fokus pada pemasaran lokal, para nelayan di Indonesia juga terlibat dalam kegiatan ekspor, terbukti dengan

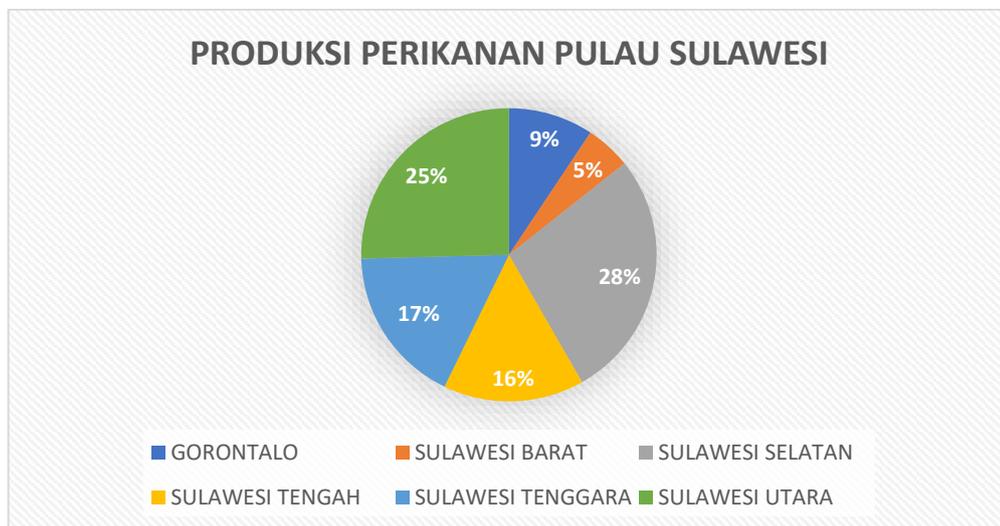


banyaknya perusahaan yang didirikan untuk mengelola pengiriman ikan ke pasar internasional (Nopriadi dkk, 2021: 55-56).



**Gambar 1.1** Data Volume Produksi Perikanan Indonesia (Ton)

Grafik batang pada Gambar 1.1 menunjukkan tren peningkatan produksi perikanan di Indonesia selama periode 2017-2023. Meskipun terdapat sedikit penurunan pada beberapa tahun, secara keseluruhan produksi terus mengalami pertumbuhan. Hal ini mengindikasikan potensi besar sektor perikanan dalam mendukung perekonomian nasional.



**Gambar 1.2** Data Volume Produksi Perikanan Pulau Sulawesi

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa Sulawesi Selatan merupakan kontributor dalam produksi perikanan di Pulau Sulawesi. Provinsi ini menyumbang 28% dari total produksi. Hal ini mengindikasikan potensi perikanan yang besar di Sulawesi Selatan.





**Gambar 1.3** Data Volume Produksi Perikanan Sulawesi Selatan

Gambar 1.3 menunjukkan tren peningkatan yang signifikan dalam produksi perikanan di Sulawesi Selatan dari tahun 2010 hingga 2022. Hal ini mengindikasikan bahwa sektor perikanan di provinsi ini terus berkembang dan memberikan kontribusi yang semakin besar terhadap perekonomian daerah.

Perusahaan yang terlibat dalam bisnis internasional memiliki potensi untuk menemukan peluang baru yang mungkin memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan pasar domestik. Meskipun menghadapi banyak tantangan dan hambatan untuk memasuki pasar global, perusahaan dapat mengadopsi berbagai strategi pemasaran, seperti ekspor, lisensi, kemitraan usaha (*joint venture*), dan investasi langsung. Perusahaan-perusahaan di negara berkembang seperti Indonesia, pada awalnya, cenderung memperluas pangsa pasar di luar negeri melalui kegiatan ekspor. Produk-produk yang memiliki daya saing tinggi umumnya berasal dari bahan-bahan asli Indonesia dan memiliki keunggulan tertentu, baik dalam bentuk keunggulan absolut maupun keunggulan komparatif, sehingga memiliki potensi yang baik di pasar ekspor (Fitriyani, 2015).

Berdasarkan UU Nomor 10 Tahun 1995 tentang Kepabeanaan, ekspor didefinisikan sebagai tindakan mengeluarkan barang dari daerah pabean. Ekspor merupakan strategi utama yang umumnya diterapkan oleh perusahaan, baik yang berskala kecil maupun besar, dalam bersaing di pasar internasional. Selain itu, ekspor juga menjadi salah satu sumber devisa yang penting untuk cadangan devisa negara. Penggunaan strategi ekspor dipilih karena dinilai memiliki risiko yang rendah dan membutuhkan modal yang lebih kecil dibandingkan dengan alternatif lainnya (Analko, 2022:2)



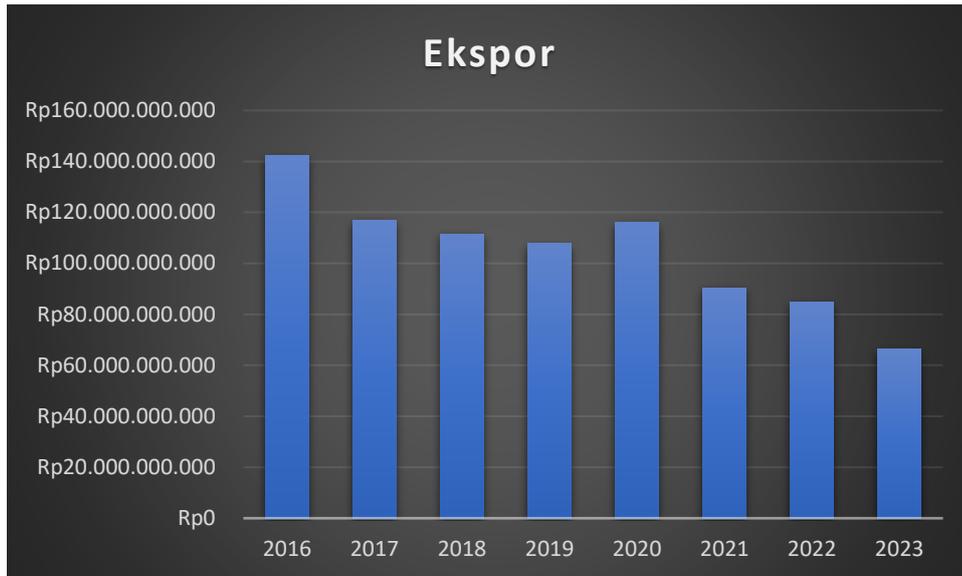
Prospek usaha perusaha perikanan yang cerah di Indonesia dan penggunaan strategi ekspor yang dinilai memiliki risiko yang lebih rendah dan modal yang lebih kecil dibandingkan bisnis internasional lainnya mendorong munculnya perusahaan-perusahaan ekspor perikanan di Indonesia, khususnya di Sulawesi Selatan, sehingga menimbulkan persaingan yang semakin ketat. PT. Bintang Megah Jaya Perkasa merupakan salah satu perusahaan perikanan yang berbasis di Makassar, Sulawesi Selatan. Semakin banyak perusahaan perikanan yang berorientasi ekspor di Sulawesi Selatan, tentu semakin ketat persaingan antar perusahaan untuk merebut pangsa pasar ekspor. Persaingan antar perusahaan tentu tidak dapat dihindari. Untuk menghadapi persaingan tersebut, diperlukan strategi bisnis yang tepat agar target perusahaan tercapai.

Faktor eksternal yang merujuk pada faktor dari luar perusahaan, seperti peluang yang dimiliki dan ancaman yang perlu di waspadai. Peluang dapat diartikan sebagai kesempatan yang dimiliki PT. Bintang Megah Jaya Perkasa dalam mengembangkan usaha untuk mendapatkan keuntungan perusahaan, misalnya menjaga hubungan yang baik dengan pembeli atau distributor, tingginya minat pasar terhadap produk yang ditawarkan, ketersediaan tenaga kerja, dan kualitas produk yang memenuhi standar penjualan. Ancaman merujuk pada masalah atau tantangan yang dapat menghambat keuntungan perusahaan, seperti persaingan di pasar, ketidakmampuan untuk memenuhi pesanan konsumen dengan cepat, kepercayaan konsumen yang menurun dan isu negatif terhadap perusahaan (Yuristia, 2023:3).

**Tabel 1.1** Performa Keuangan PT. Bintang Megah Jaya Perkasa

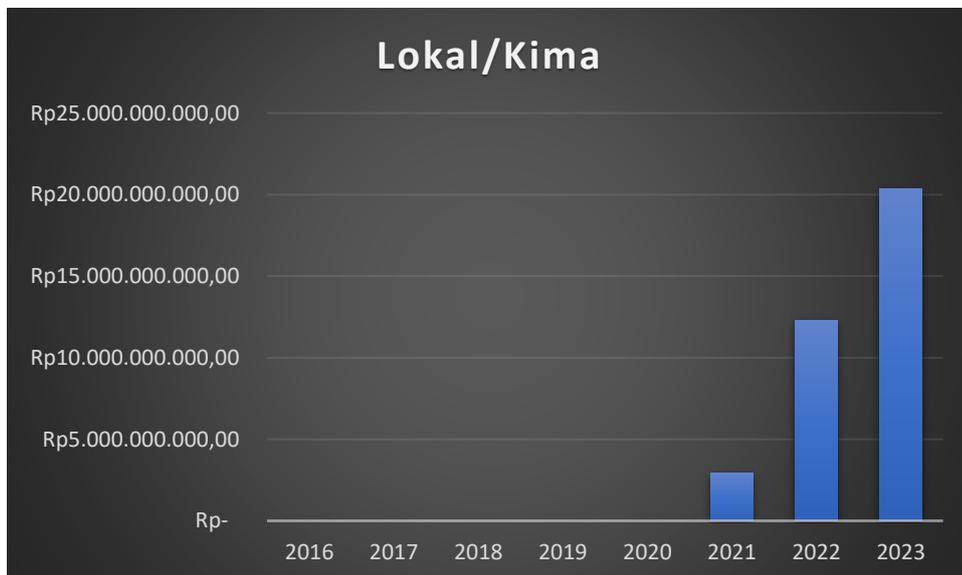
Tahun	Ekspor	Lokal/Kima	Under Name	KH/Nur	Total Omset	Kg's
2016	Rp142.194.716.544	-	-	-	Rp142.194.716.544	676.403
2017	Rp116.912.711.708	-	-	-	Rp116.912.711.708	550.867
2018	Rp111.487.032.783	-	-	-	Rp111.487.032.783	529.511
2019	Rp107.790.583.580	-	-	-	Rp107.790.583.580	507.045
2020	Rp115.960.431.476	-	-	-	Rp115.960.431.476	538.429
2021	Rp90.332.544.517	Rp2.940.963.706	-	-	Rp93.273.508.223	423.289
	p84.845.870.300	Rp12.311.344.353	-	-	Rp97.157.214.653	433.337
	p66.231.011.267	Rp20.367.257.883	Rp10.486.185.283	Rp17.041.916.451	Rp114.126.370.884	953.253





**Gambar 1.4** Ekspor PT. Bintang Megah Jaya Perkasa

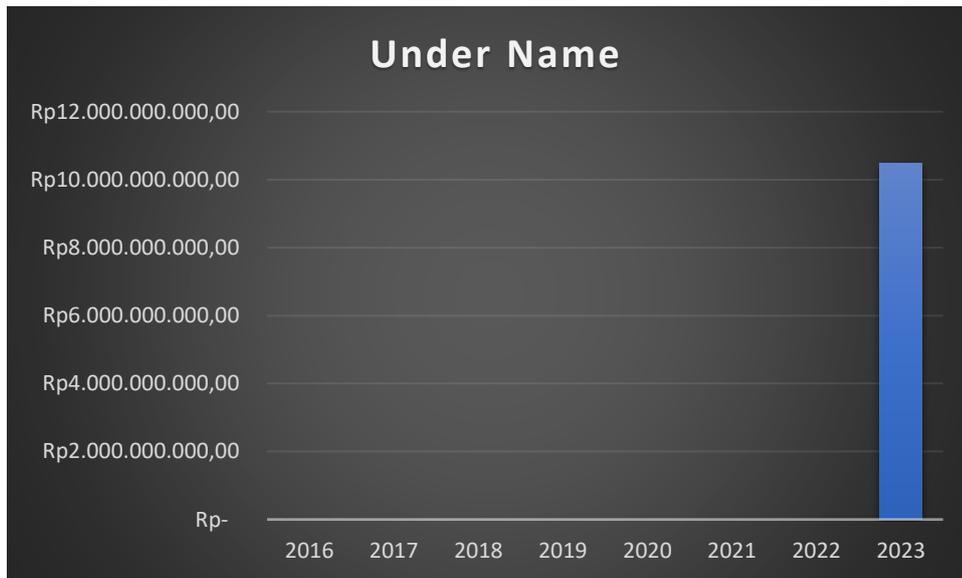
Grafik batang pada Gambar 1.4 menunjukkan bahwa nilai ekspor PT. Bintang Megah Jaya Perkasa mencapai puncaknya pada tahun 2016 dengan nilai Rp142.194.716.544. Setelah itu, terjadi fluktuasi dengan titik terendah pada tahun 2023 dengan nilai Rp66.231.011.267. Fluktuasi ini kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi pasar global, kebijakan pemerintah, dan faktor internal perusahaan.



**Gambar 1.5** Lokal/Kima PT. Bintang Megah Jaya Perkasa

Grafik batang pada Gambar 1.5 menunjukkan bahwa nilai lokal/kima PT. Bintang Megah Jaya Perkasa yang mencapai puncaknya pada tahun 2023 dengan nilai Rp20.367.257.883.





**Gambar 1.6** Under Name PT. Bintang Megah Jaya Perkasa

Grafik batang pada Gambar 1.6 menunjukkan nilai under name PT. Bintang Megah Jaya Perkasa pada tahun 2023 dengan nilai Rp10.486.185.283.



**Gambar 1.7** KH/Nur PT. Bintang Megah Jaya Perkasa

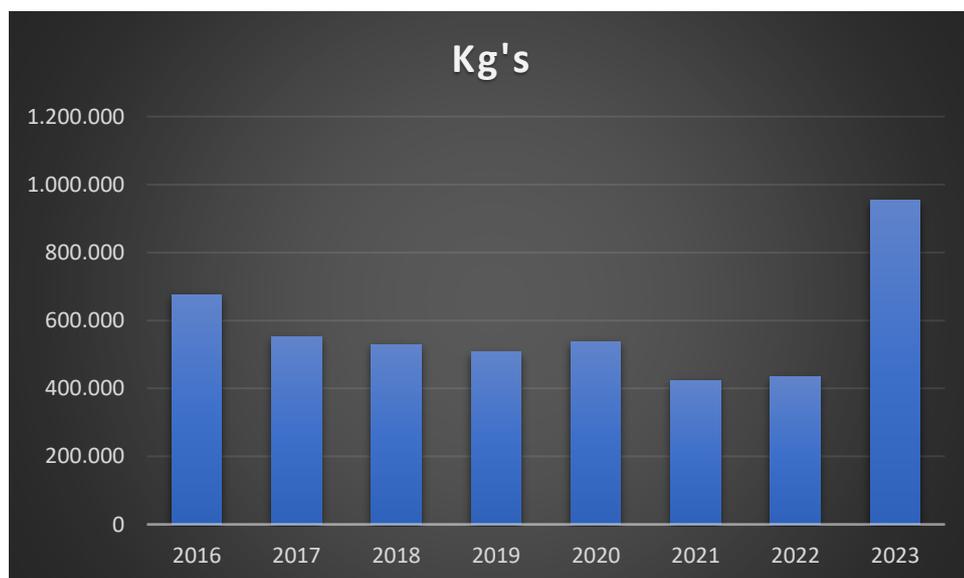
Grafik batang pada Gambar 1.7 menunjukkan nilai KH/Nur PT. Bintang Megah Jaya Perkasa pada tahun 2023 dengan nilai Rp17.041.916.451.





**Gambar 1.8** Total Omset

Gambar 1.8 menunjukkan tren total omset PT. Bintang Megah Jaya Perkasa. Omset tertinggi terjadi pada tahun 2016 dengan nilai Rp142.194.716.544. Omset terendah terjadi pada tahun 2021 yaitu dengan nilai Rp93.273.508.223.



**Gambar 1.9** Kg's PT. Bintang Megah Jaya Perkasa

Grafik 1.9 mengindikasikan adanya potensi pertumbuhan produksi yang besar di PT. Bintang Megah Jaya Perkasa. Kenaikan produksi yang tajam pada 23 menunjukkan adanya upaya peningkatan kapasitas produksi atau tan permintaan pasar.



Produk utama PT. Bintang Megah Jaya Perkasa adalah ikan segar, udang, dan produk beku lainnya. Perusahaan ini membeli dan menjual produk dari seluruh Indonesia dan mengekspornya ke berbagai negara, termasuk Dubai, Uni Emirat Arab, Saudi Arab, Singapura, Malaysia, Amerika, Thailand, Korea, dan Tiongkok. Berdasarkan Tabel 1.1, PT. Bintang Megah Jaya Perkasa terus mengalami penurunan nilai ekspor yang signifikan sejak tahun 2016 hingga tahun 2023. Untuk penjualan lokal/kima sejak tahun 2021 terus mengalami peningkatan hingga mencapai puncaknya pada tahun 2023 kemarin. Total omset mengalami penurunan sama seperti penjualan ekspor sejak tahun 2016 hingga tahun 2021, dan pada tahun 2022 dan 2023 mengalami peningkatan sejak terdapat pemasukan dari penjualan lokal/kima, *under name*, dan KH/Nur. Adapun jumlah kilogram produk yang terjual dari tahun ke tahun terus mengalami fluktuasi. Fluktuasi ini disebabkan oleh ketergantungan pada hasil tangkapan nelayan yang dipengaruhi oleh musim barat, timur, dan peralihan antara keduanya. Selain itu, faktor sumber daya yang mendukung juga berperan dalam produksi ikan yang berkualitas. Namun, masalah muncul ketika terjadi keterbatasan jumlah ikan yang dapat dikirimkan oleh para nelayan atau pemasok. Kondisi ini tidak hanya berdampak finansial bagi perusahaan, tetapi juga mengganggu keseimbangan pasokan dan permintaan di pasar global. Terkait hal ini, keterikatan perusahaan pada kontrak ekspor dengan kargo yang mengatur jumlah kuota pengiriman minimum menjadi tantangan utama, karena keterbatasan pasokan ikan dapat menyulitkan pemenuhan kuota dan berpotensi merusak hubungan dengan mitra bisnis. Oleh karena itu, diperlukan pemahaman mendalam tentang faktor-faktor eksternal yang memengaruhi PT. Bintang Megah Jaya Perkasa serta strategi yang bisa diadopsi untuk mengatasi masalah tersebut.

Fokus penelitian ini adalah untuk menganalisis dan mengevaluasi strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. Bintang Megah Jaya Perkasa dalam industri perikanan ekspor. Penelitian ini bertujuan untuk memahami faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi performa perusahaan dan merumuskan strategi bisnis yang tepat agar perusahaan dapat memenuhi kontrak ekspornya secara efektif. PT. Bintang Megah Jaya Perkasa menghadapi tantangan signifikan dalam memenuhi kontrak ekspornya karena ketidakstabilan pasokan bahan baku, fluktuasi harga, dan persaingan di pasar internasional yang ketat. Industri perikanan di Indonesia, terutama di Sulawesi Selatan, memiliki potensi besar tetapi juga menghadapi tantangan yang ketat baik dari perusahaan lokal maupun internasional.



Ketidakstabilan performa keuangan PT. Bintang Megah Jaya Perkasa tersebut menunjukkan bahwa strategi yang ada belum mampu mengatasi dinamika pasar global, seperti perubahan permintaan konsumen dan tekanan biaya operasional yang meningkat. Oleh karena itu, penting untuk menganalisis dan merumuskan strategi bisnis yang lebih efektif agar perusahaan dapat mencapai stabilitas dan pertumbuhan yang berkelanjutan.

Strategi bisnis yang diterapkan oleh PT. Bintang Megah Jaya Perkasa sejauh ini belum berhasil mengatasi tantangan pasar global dan memenuhi kontrak ekspor secara konsisten. Ketidakstabilan performa keuangan perusahaan menunjukkan bahwa strategi yang ada belum mampu merespons perubahan permintaan dan pasokan secara efektif. Selain itu, keterbatasan pasokan ikan dari nelayan dan pemasok, yang dipengaruhi oleh faktor seperti musim penangkapan atau kondisi cuaca, serta ketergantungan pada kontrak ekspor dengan kuota pengiriman minimum, semakin memperumit situasi. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan evaluasi mendalam terhadap kelemahan strategi saat ini dan perumusan langkah-langkah baru yang lebih relevan dan adaptif.

Latar belakang ini menjadi dasar pertimbangan untuk mengetahui bagaimana strategi bisnis yang tepat untuk PT. Bintang Megah Jaya Perkasa dalam memenuhi kontrak ekspornya. Penelitian ini penting dilakukan karena faktor eksternal seperti kekuatan pemasok, kekuatan importir (pembeli), ancaman perusahaan sejenis (pesaing), ancaman pendatang baru, dan ancaman produk pengganti sangat berperan terhadap tingkat penjualan perusahaan. Dengan persaingan yang semakin ketat di industri perikanan ekspor serta fluktuasi yang besar dalam nilai ekspor ikan, menjadi krusial bagi perusahaan untuk menemukan strategi bisnis yang tepat guna memastikan kelangsungan operasional dan pertumbuhan bisnis yang berkelanjutan. Untuk itu, penelitian dengan judul **“Analisis Strategi Bisnis Perusahaan Ekspor Perikanan Dalam Memenuhi Kontrak Ekspor (Studi Kasus PT. Bintang Megah Jaya Perkasa)”** akan menggunakan pendekatan Five Forces Porter untuk menganalisis faktor eksternal perusahaan dan menyusun strategi bisnis perusahaan dalam memenuhi kontrak ekspor.



#### Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana penerapan analisis *Five Forces Porter* pada PT. Bintang Megah Jaya Perkasa?
2. Bagaimana strategi bisnis yang tepat oleh pada PT. Bintang Megah Jaya Perkasa untuk memenuhi kontrak ekspor?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui hasil penerapan analisis *Five Forces Porter* pada PT. Bintang Megah Jaya Perkasa.
2. Mengetahui strategi bisnis yang tepat oleh pada PT. Bintang Megah Jaya Perkasa untuk memenuhi kontrak ekspor.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan  
Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan efisiensi penggunaan strategi bisnis perusahaan dalam memenuhi kontrak ekspor.
2. Bagi Akademis  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang signifikan dalam bidang akademis dengan menambah pemahaman dan wawasan tentang strategi bisnis perusahaan ekspor perikanan.
3. Bagi Peneliti  
Penelitian ini diharapkan dapat memberikan dampak positif bagi pengembangan pengetahuan dan aplikasi teori dalam praktik lapangan, serta menjadi langkah menuju perolehan gelar yang diinginkan.

### 1.5 Ruang Lingkup Batasan Masalah

Batasan masalah dalam suatu penelitian bertujuan agar penjabaran ruang lingkup tidak meluas atau masih dalam hubungan pembahasan. Untuk itu dalam penelitian ini terbatas pada strategi bisnis perusahaan ekspor perikanan PT.

Megah Jaya Perkasa dalam memenuhi kontrak ekspor dengan akan pendekatan *Five Force Porter*.



## 1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penelitian bertujuan untuk memberikan gambaran penelitian yang lebih jelas dan sistematis agar memudahkan pembaca dalam memahami tujuan dari penelitian ini yang diuraikan setiap bab antara lain:

### BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini peneliti menjabarkan mengenai latar belakang masalah secara singkat, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, ruang lingkup batasan masalah dan sistematika penelitian.

### BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari teori dan konsep, tinjauan empirik yang diambil dari buku, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, serta sumber dari penelusuran secara online yang menjadi referensi penelitian ini.

### BAB III: KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini menjabarkan tentang kerangka pemikiran dari penelitian ini.

### BAB IV: METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, subjek penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, keabsahan data, dan tahapan penelitian.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Pengertian Strategi

Istilah "strategi" berasal dari bahasa Yunani, yaitu "*strategos*" (*stratos* = militer dan *ag* = memimpin), yang merujuk pada "*generalship*" atau kegiatan yang dilakukan oleh para jenderal perang dalam merencanakan untuk memenangkan pertempuran. Konsep ini juga dijelaskan oleh ahli bernama Clausewitz, yang menyebutkan bahwa strategi adalah seni pertempuran untuk mencapai kemenangan dalam peperangan. Maka tidak mengherankan bahwa istilah "strategi" sering kali dikaitkan dengan konteks peperangan, dan awal penggunaan istilah ini terjadi dalam konteks militer (Eddy, 2016; Fuady, 2019).

Definisi pertama yang dikemukakan oleh (Chandler, 1962) menyatakan bahwa "Strategi merujuk pada tujuan jangka panjang suatu perusahaan, bersama dengan pengelolaan dan penempatan semua sumber daya yang esensial untuk mencapai tujuan tersebut." Pemahaman yang mendalam terhadap konsep strategi dan konsep-konsep terkait lainnya memiliki peran krusial dalam menentukan keberhasilan strategi yang dirancang. Konsep-konsep tersebut meliputi:

- a) *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b) *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Porter (2012), dalam artikelnya yang berjudul *Competitive Strategy* dalam Harvard Business Review, mengatakan bahwa strategi adalah sekumpulan tindakan atau aktivitas yang berbeda untuk menghantarkan nilai yang unik. Sedangkan Arthur (2003) mengatakan strategi terdiri dari aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target). Menurut Clausewitz (2013), strategi dapat dianggap sebagai seni menggunakan pertempuran untuk meraih kemenangan dalam perang. Strategi merupakan suatu rencana jangka panjang yang ditetapkan untuk mencapai tujuan tertentu dan melibatkan aktivitas-aktivitas krusial yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.



Jackson (2013) dalam bukunya yang berjudul *Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organization Psychologists* mengatakan bahwa kata strategi dapat digunakan dalam berbagai cara atau situasi:

1. *Strategy is a plan, a how, a means of getting from here to there.*
2. *Strategy is a pattern in actions over time.*
3. *Strategy is position; that is; reflects decisions to offer particular products or services in particular markets.*
4. *Strategy is perspective, that is, vision and direction.*

Rangkuti (1998:3) dalam bukunya yang berjudul "Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis" menyatakan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama beberapa tahun terakhir. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

- a) Chandler (1962): Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
- b) Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965): Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.
- c) Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977): Strategi merupakan respon-secara terus-menerus maupun adaptif-terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
- d) Porter (1985): Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing
- e) Andrews (1980), Chaffe (1985): Strategi adalah pendorong motivasi bagi berbagai pihak terkait, seperti pemangku kepentingan, pemegang utang, manajer, karyawan, konsumen, masyarakat, pemerintah, dan lain sebagainya. Mereka, baik secara langsung maupun tidak langsung, mengalami dampak keuntungan atau biaya yang timbul dari seluruh tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.



nel dan Prahalad (1995): Strategi adalah serangkaian langkah yang kelanjutan dan bertahap, yang dilakukan dengan memperhatikan apa pelanggan di masa depan. Oleh karena itu, perencanaan strategi umumnya dimulai dengan mempertimbangkan "apa yang mungkin terjadi"

daripada "apa yang sudah terjadi". Karena laju inovasi pasar yang cepat dan perubahan pola konsumen, penting bagi perusahaan memiliki kompetensi inti. Mencari dan mengembangkan kompetensi inti di dalam bisnis menjadi suatu kebutuhan yang mendesak.

Menurut Johnson (2016) seperti yang dikutip oleh (Suprpto, 2019), strategi dapat diartikan sebagai arah dan ruang lingkup jangka panjang suatu organisasi yang bertujuan mencapai keuntungan melalui penataan sumber daya dalam lingkungan yang menantang, dengan tujuan memenuhi kebutuhan pasar dan memenuhi harapan para pemangku kepentingan. Siagian (2016:29) mengungkapkan bahwa strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan pokok yang diambil oleh manajemen puncak dan dijalankan oleh seluruh bagian organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Pandangan para ahli mengenai strategi bervariasi karena strategi melibatkan proyeksi tentang masa depan. Beberapa meyakini bahwa karena masa depan sulit diprediksi, strategi muncul secara alami sesuai dengan kondisi yang ada. Sementara itu, ada yang berpendapat bahwa meskipun masa depan penuh ketidakpastian, pembelajaran dari pengalaman dan data historis dapat membantu memprediksi masa depan. Kemampuan dan kecerdasan dalam meramalkan masa depan memengaruhi asumsi-asumsi yang diterapkan dalam penyusunan formulasi strategi. Semakin baik dan akurat kemampuan meramal dan menganalisis masa depan, maka penetapan asumsi dalam perumusan strategi juga menjadi lebih baik (Harjito, 2016).

### 2.1.2 Manajemen Strategis

Beberapa pakar dalam ilmu manajemen mendefinisikan manajemen strategis dengan cara yang berbeda-beda. Salah satunya menyebutkan manajemen strategis sebagai kumpulan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi (Pearce & Robinson, 2008). Menurut Fred R. David (2011), manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu i obyektifnya. Barney (2007:27) menyatakan bahwa manajemen strategis ikan sebagai langkah-langkah dalam memilih dan menerapkan strategi a penggunaan sumber daya yang memungkinkan organisasi untuk



menjaga kinerjanya. Grant (2008:10) mengemukakan bahwa secara sederhana, manajemen strategis melibatkan pembuatan dan pelaksanaan rencana menyeluruh mengenai penggunaan sumber daya dalam rangka pengembangan keunggulan bersaing.

Certo (2010) mengartikan manajemen strategis sebagai serangkaian analisis, keputusan, dan tindakan yang diambil oleh suatu perusahaan untuk menciptakan dan mempertahankan keunggulan kompetitif. Definisi ini merangkum dua aspek utama manajemen strategis. Pertama, dalam konteks perusahaan, manajemen strategis melibatkan serangkaian proses, termasuk analisis visi, misi, dan tujuan strategis, serta evaluasi kondisi internal dan eksternal perusahaan. Selanjutnya, perusahaan harus membuat keputusan strategis, menjawab pertanyaan tentang industri yang ditekuni dan strategi bersaing dalam industri tersebut. Akhirnya, tindakan diambil untuk menerapkan keputusan tersebut, melibatkan alokasi sumber daya dan restrukturisasi organisasi. Aspek kedua adalah bahwa manajemen strategis merupakan studi tentang alasan mengapa suatu perusahaan dapat mengungguli yang lain. Manajer perlu menentukan bagaimana menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak hanya unik dan bernilai, tetapi juga sulit ditiru atau digantikan, sehingga mampu bertahan dalam jangka panjang. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan seringkali tercipta melalui pelaksanaan aktivitas yang berbeda dari pesaing atau dengan melakukan aktivitas yang sama namun dengan pendekatan yang unik.

John A. Pearce II dan Richard B. Robinson dalam buku *Strategic Management* (1997) menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah perencanaan skala besar dan jangka panjang agar organisasi dapat berinteraksi secara efektif dalam produksi dan mengoptimalkan pencapaian baik tujuan strategis maupun operasional. J. David Hunger dan Thomas L. Wheelen (2008) dalam bukunya menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Fred R. David (2011) dalam buku *Manajemen Strategis Konsep* menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu perumusan, penerapan, evaluasi, dan keputusan strategis untuk mencapai suatu tujuan organisasi.



Manajemen strategis menjadi fokus pembahasan yang semakin menarik di manajemen pembangunan. Mereka menganggap manajemen strategis pendekatan sistematis yang sangat penting bagi manajemen umum,

bertanggung jawab terhadap posisi organisasi, dan menjalin hubungan dengan lingkungan sehingga dapat memastikan kesuksesan dan melindungi organisasi dari kejutan (Jorfi, dkk., 2011)

Manajemen strategis merupakan suatu proses proaktif yang bertujuan mencapai kompatibilitas jangka panjang di berbagai area terkait dalam perencanaan pariwisata (Kirovska, 2011). Manajemen strategis sebagai program bisnis yang menantang karena mencakup integrasi baik pada tingkat konseptual maupun operasional manajemen (York dan Miree, 2012). Manajemen strategis melibatkan titik temu antara sumber daya dan keahlian internal organisasi dengan peluang dan risiko yang muncul dari lingkungan eksternalnya (Roudledge, 2010). Selain itu, ada pandangan bahwa sesuatu yang membuat perusahaan berfungsi sebagai keseluruhan lebih dari sekadar jumlah bagian-bagiannya, sehingga terdapat unsur sinergi di dalamnya (Porter, 2012).

Manajemen strategi adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi atau perusahaan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi. Keputusan strategi ini terkait dengan pengembangan jangka panjang organisasi perusahaan dengan tujuan meningkatkan kompetensinya secara nyata, yang membedakannya dari organisasi lain (Assauri, 2013:9). Sementara itu, Rachmat (2014:16) menggambarkan manajemen strategi sebagai proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi efektif untuk membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Berbagai definisi yang mencakup aspek-aspek yang luas tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis adalah serangkaian aktivitas pengambilan keputusan yang sangat fundamental dan komprehensif. Proses ini melibatkan pimpinan dalam merumuskan dan menetapkan cara aplikasinya, yang kemudian diimplementasikan oleh seluruh pihak yang terlibat di dalam perusahaan. Manajemen strategis juga dapat dianggap sebagai suatu sistem yang terdiri dari beragam komponen yang saling terkait dan saling memengaruhi. Semua komponen ini bergerak bersama-sama menuju tujuan yang diinginkan (Eddy, 2016). Menurut Ritonga (2020), terdapat dua hal penting dari manajemen strategis, yaitu:

1. Manajemen strategis terdiri atas tiga proses:



Pembuatan strategi melibatkan langkah-langkah seperti mengembangkan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, serta menganalisis kekuatan dan

kelemahan internal organisasi. Proses ini juga mencakup pengembangan alternatif strategi dan penentuan strategi yang paling sesuai untuk diadopsi.

- b) Penerapan strategi mencakup penetapan sasaran operasional tahunan, formulasi kebijakan organisasi, motivasi anggota tim, dan alokasi sumber daya untuk memastikan implementasi strategi yang telah ditetapkan.
  - c) Evaluasi dan kontrol strategi melibatkan upaya untuk memantau hasil dari proses pembuatan dan penerapan strategi secara keseluruhan. Ini melibatkan pengukuran kinerja individu dan organisasi serta pengambilan langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.
2. Manajemen strategis berfokus pada integrasi elemen-elemen pemasaran, penelitian dan pengembangan, keuangan, serta operasional atau produksi dalam suatu organisasi.

Menurut Novianto (2019), Secara umum terdapat delapan langkah proses manajemen strategis, yaitu:

1. Identifikasi misi dan sasaran organisasi
2. Analisa lingkungan internal
3. Identifikasi peluang dan ancaman
4. Analisa lingkungan internal/sumber daya organisasi
5. Identifikasi kekuatan dan kelemahan
6. Merumuskan strategi
7. Melaksanakan strategi
8. Evaluasi strategi



**Gambar 2.1** Proses Manajemen Strategis



Proses ini berlangsung secara berurutan, dan ketika mencapai tahap akhir, hasil evaluasi strategi digunakan sebagai umpan balik untuk menyusun strategi berikutnya. Keberhasilan strategi yang diterapkan sangat bergantung pada bagaimana manajemen strategis dijalankan. Keberhasilan dalam mencapai tujuan strategi baru terlihat setelah proses evaluasi strategi selesai. Kegagalan organisasi dalam mencapai tujuan, meskipun semua langkah dan tahap manajemen strategis telah dilaksanakan, lebih disebabkan oleh analisis lingkungan yang kurang tepat atau perumusan strategi yang tidak akurat. Kegagalan juga dapat terjadi karena pelaksanaan strategi yang tidak konsisten. Oleh karena itu, tugas krusial bagi puncak manajemen adalah memastikan bahwa semua proses dan tahapan telah dijalankan dengan baik, termasuk analisis lingkungan yang tepat, perumusan strategi yang akurat, dan pelaksanaan strategi yang konsisten dengan rencana atau kebijakan strategis yang telah ditetapkan sebelumnya (Novianto, 2019).

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk mengambil peran proaktif dalam membentuk masa depannya; dengan demikian, memungkinkan perusahaan untuk menginisiasi dan memengaruhi aktivitas (bukan hanya merespons) sehingga memiliki kendali terhadap nasibnya sendiri. Sejarah mencatat bahwa manfaat utama dari praktik manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional dalam memilih strategi. Oleh karena itu, diharapkan semakin banyak lembaga dan perusahaan yang menggunakan manajemen strategis untuk membuat keputusan yang lebih efektif. Meskipun demikian, perlu diingat bahwa manajemen strategis tidak menjamin kesuksesan dan dapat menjadi disfungsi jika digunakan tanpa pertimbangan yang matang. Adapun manfaat dari manajemen strategis menurut Eddy (2016):

#### 1. Manfaat Finansial

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan konsep manajemen strategis cenderung lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan dengan yang tidak menerapkannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis mengalami peningkatan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan perencanaan secara sistematis. Perusahaan yang memiliki sistem manajemen yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis juga akan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibandingkan perusahaan sejenis dalam industri mereka.



## 2. Manfaat Non-finansial

Manajemen strategis juga memberikan sejumlah manfaat konkret, termasuk peningkatan kesadaran terhadap ancaman dari luar, pemahaman yang lebih mendalam mengenai strategi pesaing, peningkatan produktivitas karyawan, mengurangi ketidaknyamanan terhadap perubahan, dan pemahaman yang lebih baik mengenai keterkaitan antara kinerja dan penghargaan. Dengan adanya manajemen strategis, kemampuan organisasi untuk menghindari masalah meningkat karena membantu memfasilitasi interaksi antar manajer di berbagai divisi dan fungsi. Manajemen strategis juga dapat meningkatkan kepercayaan terhadap strategi bisnis yang sedang berlangsung, atau memberikan indikasi kapan perlu dilakukan tindakan korektif.

### 2.1.3 Analisis *Five Forces Porter*

*Five Forces Porter* adalah kerangka kerja untuk analisis industri dan pengembangan strategi bisnis. Porter menyebut kekuatan-kekuatan ini dalam lingkungan mikro karena terdiri dari kekuatan-kekuatan yang dekat dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pelanggan dan menghasilkan keuntungan. Biasanya, perubahan pada salah satu kekuatan mengharuskan unit bisnis untuk menilai kembali pasar karena perubahan informasi industri. Perlu dicatat bahwa daya tarik keseluruhan dari suatu industri tidak menyiratkan bahwa setiap perusahaan dalam industri tersebut akan menghasilkan profitabilitas yang sama. Dengan menerapkan kompetensi inti, model bisnis, atau jaringan mereka, perusahaan dapat mencapai keuntungan di atas rata-rata industri (Wu dkk., 2012).

Analisis lima kekuatan Porter, atau *Five Forces Porter*, adalah suatu pendekatan analisis bisnis yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi sejauh mana persaingan dalam suatu industri. Metode ini pertama kali dikemukakan oleh Michael E. Porter, seorang profesor di Harvard Business School, pada tahun 1979. Hingga saat ini, analisis lima kekuatan Porter tetap menjadi alat yang umum digunakan dalam berbagai analisis bisnis, terutama dalam penyusunan rencana bisnis. Sesuai dengan namanya, metode ini berfokus pada lima kekuatan inti yang mengatur suatu industri. Kekuatan-kekuatan ini pada



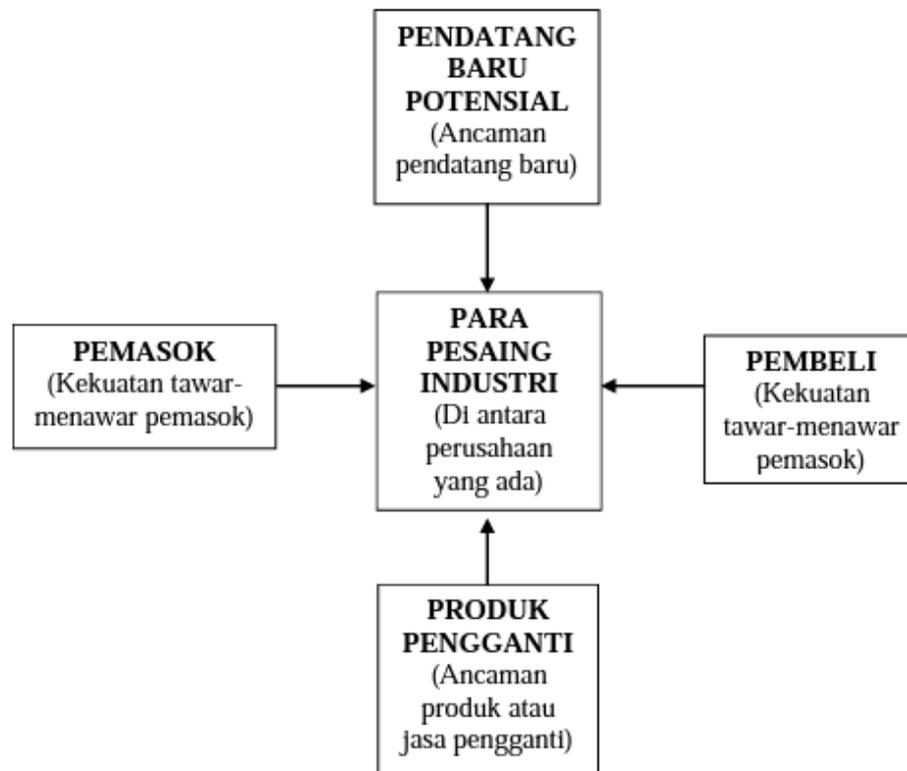
memiliki peran penting dalam menentukan potensi keuntungan dan kerugian bagi perusahaan yang bersangkutan. Dengan memahami dan menerapkan analisis lima kekuatan ini, perusahaan dapat menempatkan dirinya secara

strategis di pasar dan merancang strategi pengembangan bisnis dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya (Nurfitriani, 2022)

*Five Forces Porter* merupakan alat analisis bisnis yang berguna bagi perusahaan dalam mengevaluasi sejauh mana intensitas persaingan dalam suatu industri. Model ini berfokus pada lima kekuatan yang mengatur dinamika kekuatan dan kelemahan industri, yang pada akhirnya menentukan potensi profitabilitasnya. Dengan memahami dampak lima kekuatan tersebut pada suatu industri, perusahaan dapat menempatkan dirinya dengan baik di pasar dan merancang strategi bisnis yang dapat mengatasi kelemahan industri serta memanfaatkan kekuatan yang ada. Dengan metode ini, perusahaan juga dapat memanfaatkannya untuk mengenali model bisnis dan struktur industri guna meramalkan sekaligus mengevaluasi manfaat dan keuntungan bisnis melalui analisis biaya dan manfaat. Pendekatan lima kekuatan porter dapat diterapkan di berbagai sektor ekonomi guna menilai tingkat persaingan bisnis dan meningkatkan keuntungan jangka panjang perusahaan (Nurfitriani, 2022).

Porter (1985) menjelaskan bahwa dalam konsep *Five Forces Porter*, terdapat lima faktor yang diilustrasikan dalam Gambar 2.2, digunakan untuk merumuskan tingkat persaingan dan daya tarik pasar suatu industri. Kelima elemen tersebut mencakup ancaman dari pendatang baru, kekuatan penawaran pemasok, kekuatan penawaran pembeli, ancaman produk pengganti, dan ancaman pesaing industri (Ilyas dkk, 2023). Dengan melakukan analisis terhadap lima kekuatan ini, kekuatan posisi kompetitif perusahaan pada saat ini dapat lebih dipahami, serta merencanakan dan mengukur kekuatan posisi kompetitif yang akan diambil oleh perusahaan di masa depan.





**Gambar 2.2** Faktor Kekuatan Kompetitif dalam *Five Forces Porter*

Dengan menggunakan model *Five Forces Porter*, tim manajemen dapat memahami langkah-langkah yang perlu diambil, seperti cara berkontribusi dalam menentukan keunggulan bersaing perusahaan. Melalui analisis ini, perusahaan mendapatkan panduan untuk membuat keputusan guna mencapai strategi yang komprehensif dalam menciptakan keunggulan bersaing. Seringkali, perusahaan merancang strategi tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang yang mungkin timbul akibat pemilihan strategi terhadap struktur perusahaan. Meskipun perusahaan melihat manfaat dari keunggulan bersaing saat strategi berhasil, mereka tidak selalu mengantisipasi konsekuensi dari reaksi bersaing. Jika strategi perusahaan ditiru oleh pesaing dan menyebabkan kerusakan pada struktur perusahaan, dampaknya akan dirasakan oleh semua pihak terlibat. Ini merupakan pendekatan umum yang dilakukan oleh perusahaan kedua dalam upaya mengatasi kelemahan dan masalah yang mereka hadapi (Riky, 2014).

Keputusan yang diambil oleh pemimpin perusahaan dapat memiliki dampak signifikan pada struktur perusahaan, mengingat skala dan pengaruhnya terhadap pemasok, dan pesaing. Oleh karena itu, pemimpin perusahaan perlu meninjau keseimbangan tindakannya dalam persaingan dengan memperhatikan struktur perusahaan. Pemimpin perusahaan seringkali membuat keputusan



untuk memperbaiki struktur perusahaan daripada fokus pada upaya meningkatkan keunggulan bersaing. Para pemimpin atau pemilik perusahaan bisa menggunakan analisis *Five Forces Porter* sebagai sarana untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi potensi yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dalam persaingan. Dengan demikian, perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif yang memadai untuk menghadapi persaingan bisnis. Berikut adalah penjelasan mengenai lima kekuatan Porter:

### 2.1.3.1 Ancaman Pendetang Baru

Tingkat kemudahan atau kesulitan untuk memasuki suatu industri dapat ditentukan oleh ancaman pendatang baru. Keberadaan potensi pesaing baru dapat mengakibatkan peningkatan persaingan yang pada gilirannya dapat berdampak negatif pada profitabilitas. Evaluasi tingkat ancaman pendatang baru dapat dilakukan dengan mempertimbangkan kemampuan mereka untuk bersaing dengan perusahaan sejenis (Hintoro & Wijaya, 2021).

Ancaman masuknya pendatang baru mengacu pada kemudahan perusahaan baru pesaing untuk memasuki pasar. Pendatang baru dalam suatu industri dapat mengancam pesaing yang sudah ada, karena mereka membawa kapasitas produksi tambahan. Konsep kunci dalam menganalisis ancaman pendatang baru adalah hambatan masuk. Jika sebuah perusahaan merasa sulit untuk masuk ke dalam industri baru sulit atau merugikan secara kompetitif, maka terdapat hambatan masuk. Setiap industri memiliki karakteristik khusus yang dapat menghambat masuknya pendatang baru (Barutçu & Tunca, 2012). Menurut Barutçu & Tunca (2012), beberapa faktor umum yang menimbulkan hambatan masuk adalah:

1. Hubungan jangka panjang dengan pelanggan
2. Persyaratan modal
3. Skala ekonomi
4. Diferensiasi biaya peralihan
5. Kebijakan pemerintah.

Sedangkan menurut Wu dkk (2012), beberapa faktor umum yang menimbulkan hambatan masuk adalah:



- Skala ekonomi
- Diferensiasi produk
- Persyaratan modal

4. Biaya peralihan
5. Akses ke saluran distribusi
6. Kebijakan pemerintah

Jika pesaing baru dapat dengan cepat memasuki industri dan industri memiliki tingkat pertumbuhan yang rendah, hal ini akan melemahkan kekuatan perusahaan. Sebaliknya, tingkat pertumbuhan industri yang tinggi dan hambatan masuk yang tinggi ke dalam industri akan menguntungkan bagi perusahaan yang sudah ada dalam industri tersebut (Barutçu & Tunca, 2012).

Masuknya ancaman pendatang baru kedalam perusahaan didasari pada hambatan yang ada disertai dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada dan dapat diperhitungkan oleh pendatang baru (Foris, 2015). Potensi rendahnya ancaman dari pendatang baru dapat terjadi ketika hambatannya cukup tinggi atau ketika para pendatang baru telah mengantisipasi kemungkinan perlawanan dari pihak yang sudah ada sebelumnya. Menurut Porter, ada enam faktor kunci yang menjadi hambatan masuk, termasuk skala ekonomis, perbedaan produk, kebutuhan modal, pemasok, distribusi, dan biaya yang tidak menguntungkan dari skala.

Ancaman dari pendatang baru di suatu perusahaan dapat membawa kapasitas baru, keinginan untuk menguasai pasar, dan sumber daya yang signifikan. Dampaknya adalah perusahaan dapat mengalami penurunan keuntungan akibat penurunan harga atau kenaikan biaya. Perusahaan seringkali menggunakan sumber daya mereka untuk menciptakan ketidakstabilan dengan melakukan diversifikasi melalui akuisisi di pasar lain. Ancaman dari pendatang baru di suatu perusahaan dapat terlihat melalui adanya hambatan masuk dan respons dari perusahaan pesaing, yang sudah diperkirakan oleh perusahaan pendatang baru (Riky, 2014). Beberapa penjelasan terkait sumber hambatan masuk meliputi:

1. Kebutuhan modal

Kebutuhan modal merupakan investasi yang diperlukan untuk memperoleh sumber daya keuangan yang cukup besar, yang menjadi bagian penting dalam menciptakan hambatan masuk. Modal ini khususnya signifikan ketika digunakan untuk kegiatan periklanan, pengembangan, dan penelitian yang berisiko. Kebutuhan modal tidak terbatas pada fasilitas produksi saja, melainkan juga pada aspek lain seperti persediaan dan penutupan kerugian awal. Hal ini diperlukan untuk mencukupi kebutuhan modal



Strategi yang ditempuh oleh perusahaan dalam memenuhi kebutuhan modal.

3. Tingkat loyalitas pelanggan

Tingkat loyalitas pelanggan bergantung pada ketergantungan atau kesesuaian konsumen terhadap produk atau layanan yang disediakan oleh perusahaan.

4. Terbentuknya loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan tidak muncul secara spontan, melainkan hasil dari kecocokan produk dengan keinginan pelanggan, serta pelayanan dan kinerja yang baik dari perusahaan.

5. Akses ke saluran distribusi

Serangkaian organisasi yang bekerja sama dan memiliki ketergantungan dalam pemindahan barang, baik secara fisik maupun kepemilikan, dari produsen melalui perantara hingga ke konsumen.

6. Kebutuhan biaya ke saluran distribusi

Biaya yang harus dikeluarkan selama proses di saluran distribusi.

7. Kebijakan pemerintah

Keterlibatan pemerintah dalam mengatur atau membatasi akses ke industri melalui kebijakan seperti lisensi dan pembatasan akses ke bahan baku. Kebijakan ini seringkali terkait dengan standar pencemaran air dan udara, serta aspek keamanan dan manfaat produk.

8. Dampak kebijakan pemerintah

Konsekuensi yang timbul akibat kebijakan pemerintah terhadap perusahaan.

### 2.1.3.2 Kekuatan Penawaran Pemasok

Kekuatan pemasok mengacu pada kemampuan mereka untuk menaikkan harga bahan baku, persediaan, peralatan, atau input lainnya. Jika pemasok dapat dengan mudah menaikkan harga produk, mereka memiliki kekuatan yang signifikan. Pemasok dapat mempengaruhi persaingan dalam industri melalui kekuatan tawar-menawar mereka. Kekuatan ini meningkat jika jumlah pemasok sedikit tidak ada produk pengganti, dan biaya untuk beralih ke pemasok lain tinggi (Hintoro & Wijaya, & Tunca, 2012). Kekuatan penawaran pemasok yang tinggi memberikan daya bagi pemasok untuk menjual bahan baku dengan harga yang tinggi atau bahan baku dengan kualitas rendah pada pembeli (Hintoro & Wijaya,



2021). Ketergantungan perusahaan dengan adanya pemasok dapat mengakibatkan ancaman pada perusahaan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan harus mencari pemasok dengan harga dan kualitas yang baik.

Kekuatan penawaran pemasok bisa menjadi ancaman bagi suatu perusahaan yang bergantung pada pasokan bahan dari pemasok, terutama jika ketergantungan perusahaan terhadap pemasok semakin meningkat seiring berjalannya waktu. Tingkat ketergantungan perusahaan pada pemasok tertentu dapat diukur dengan menggunakan indikator rasio konsentrasi. Indikator ini membantu menggambarkan perbandingan antara kapasitas pasokan dari satu pemasok dengan total persediaan yang diperoleh dari berbagai pemasok. Pemasok memiliki kekuatan untuk mempengaruhi pelaku industri dengan menetapkan harga tinggi atau mengurangi kualitas produk atau layanan yang disediakan. Pemasok yang memiliki kekuatan besar dapat dengan mudah mengendalikan daya tawar pelaku industri yang tidak mampu menanggapi kenaikan harga (Foris, 2015).

Pemasok memiliki kemampuan untuk memanfaatkan kekuatan penawaran mereka terhadap pelaku industri dengan mengancam untuk menetapkan harga tinggi atau menyediakan produk atau layanan dengan kualitas rendah. Pemasok yang memegang kendali semacam itu dapat memberikan tekanan signifikan pada keberhasilan suatu industri, terutama jika industri tersebut tidak memiliki kapabilitas untuk menanggapi kenaikan harga bahan baku (Riky, 2014). Berikut adalah beberapa kondisi yang menyebabkan timbulnya kekuatan penawaran pemasok:

1. Tingkat dominasi pemasok  
Tingkat penguasaan atau pemasok yang lebih kuat dalam suatu perusahaan.
2. Alternatif pemasok  
Jumlah pemasok dalam suatu perusahaan.
3. Tingkat kualitas produk pemasok  
Kualitas produk merupakan kondisi fisik dan non fisik suatu produk yang berupa barang atau layanan yang harus disesuaikan dengan standar operasional perusahaan agar dapat memenuhi kepuasan dan kebutuhan pelanggan.
4. Kualitas dari produk pemasok selalu konstan  
Kualitas produk yang diberikan pemasok tetap tidak berubah dalam waktu.  
Tingkat persaingan pasar pemasok



Tingkat persaingan pasar yang dilakukan oleh sesama pemasok, pemasok biasa melakukan persaingan harga dengan kualitas yang mereka berikan.

6. Persaingan pasar pemasok selalu netral  
Persaingan pasar yang dilakukan oleh pemasok.
7. Besarnya biaya beralih ke pemasok lain  
Besarnya biaya yang dikeluarkan pembeli pada saat beralih dari pemasok satu ke pemasok lainnya.
8. Biaya peralihan pemasok tiap tahun  
Besarnya biaya peralihan yang harus dikeluarkan setiap tahunnya oleh pembeli pada saat beralih dari pemasok satu ke pemasok lainnya.

Sedangkan menurut Wu dkk (2012), Kekuatan tawar-menawar pemasok ditentukan oleh beberapa faktor, antara lain sebagai berikut:

1. Pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi daripada industri yang dilayaninya.
2. Pemasok tidak perlu bersaing dengan produk substitusi lain untuk menjual ke industri tersebut.
3. Industri yang dilayani bukan merupakan pelanggan utama bagi kelompok pemasok.
4. Produk dari pemasok merupakan komponen penting bagi bisnis pembeli.
5. Produk dari kelompok pemasok berbeda atau memiliki biaya peralihan yang tinggi.
6. Kelompok pemasok memiliki ancaman yang kredibel untuk melakukan integrasi ke depan.

### 2.1.3.3 Kekuatan Penawaran Pembeli

Kekuatan pembeli berarti kemampuan pelanggan untuk menurunkan harga. Seberapa mudah pembeli dapat menurunkan harga menunjukkan kekuatan mereka dalam negosiasi. Hal ini dipengaruhi oleh jumlah pembeli, pentingnya setiap pembeli dalam industri, dan biaya untuk beralih dari satu pemasok ke pemasok lain. Jika perusahaan hanya memiliki sedikit pembeli yang sangat kuat, pembeli tersebut dapat dengan mudah mengendalikan perusahaan. Kekuatan pembeli bertambah ketika mereka membeli dalam jumlah besar dari pemasok, produk yang dibeli adalah standar atau tidak berbeda, biaya untuk beralih rendah, ada ancaman bahwa mereka dapat memproduksi sendiri, dan



ketika pembelian tersebut tidak terlalu penting bagi mereka (Barutçu & Tunca, 2012).

Kekuatan penawaran pembeli dapat menjadi lebih dominan ketika produk yang dibeli memiliki standar yang umum atau tidak istimewa. Dalam situasi ini, pelanggan memiliki kemampuan untuk bernegosiasi terkait harga produk, jaminan kualitas produk, dan mendapatkan bonus tambahan sampai pada tingkat yang signifikan. Kekuatan penawaran pembeli juga meningkat jika produk yang dibeli memiliki kualitas yang standar atau tidak menonjol. Perusahaan yang bersaing dapat merespons dengan menawarkan jaminan yang lebih lama atau layanan khusus untuk membangun loyalitas pembeli jika kekuatan penawaran pembeli tidak umum. Pembeli memiliki kekuatan untuk bernegosiasi mengenai harga produk, garansi, dan bonus tambahan hingga tingkat tertentu (Foris, 2015). Kekuatan ini mencerminkan kemampuan pembeli dalam bernegosiasi atau membuat tawaran, dan semakin rendah kekuatan penawaran pembeli dalam menuntut harga yang rendah atau kualitas produk yang tinggi, maka semakin rendah pendapatan atau keuntungan perusahaan (Hintoro & Wijaya, 2021).

Pembeli terlibat dalam persaingan dengan pelaku industri dengan mencoba memaksa penurunan harga, menawarkan kualitas produk dan layanan yang lebih baik, serta berpartisipasi sebagai pesaing di antara mereka sendiri. Kekuatan yang dimiliki oleh setiap kelompok pembeli dalam suatu industri dipengaruhi oleh karakteristik situasi pasar (Riky, 2014). Berikut adalah situasi-situasi yang menciptakan kekuatan penawaran pembeli:

1. Tingkat dominasi pembeli

Tingkat penguasaan atau pembeli yang lebih kuat pada saat menggunakan produk atau layanan.

2. Dominasi pembeli tiap tahun

Dominasi pembeli yang memiliki kuasa atas produk atau layanan disetiap tahunnya.

3. Dampak biaya peralihan produk

Biaya peralihan merupakan sejumlah biaya yang dikeluarkan konsumen pada saat beralih ke produk lain.

4. Dana cadangan untuk biaya peralihan produk

Dana cadangan yang akan dikeluarkan dan digunakan pada saat beralih ke lain.

Meningkat kejelasan informasi produk



Apabila pembeli memiliki informasi yang lengkap mengenai permintaan, harga pasar dan bahan biaya pemasok, seringkali posisi daya penawaran mereka jauh lebih besar dibandingkan jika mereka tidak memiliki informasi yang lengkap. Pembeli yang memiliki informasi lengkap berada dalam posisi yang menguntungkan karena mereka mendapatkan harga yang lebih baik dibandingkan dengan pembeli yang lain.

6. Izin resmi dari informasi produk

Apakah informasi produk sudah memiliki izin resmi dari pihak yang bersangkutan.

7. Pertumbuhan pangsa pasar pembeli tiap produk

Pangsa pasar merupakan bagian sejumlah permintaan terhadap sebuah produk atau layanan oleh kelompok konsumen, dan kelompok konsumen ini dibagi berdasarkan dengan kategori yang sudah ditentukan.

8. Pangsa pasar pembeli tiap tahun

Pertumbuhan pangsa pasar pembeli disetiap tahunnya.

Sedangkan menurut Wu dkk (2012), kekuatan penawaran pembeli dipengaruhi beberapa faktor, yaitu:

1. Pembeli membeli dalam jumlah besar dibandingkan dengan penjual.
2. Produk yang dibeli merupakan bagian besar dari biaya atau pengeluaran pembeli.
3. Produk yang dibeli adalah standar atau tidak berbeda dengan produk lain.
4. Pembeli menghadapi sedikit biaya untuk beralih ke pemasok lain.
5. Pembeli memiliki laba yang rendah.
6. Pembeli bisa dengan mudah memproduksi sendiri produk yang dibelinya.
7. Produk dari industri ini tidak penting untuk kualitas produk atau layanan pembeli.
8. Pembeli memiliki informasi yang lengkap tentang produk dan pasar.

#### 2.1.3.4 Ancaman Produk Pengganti

Ancaman substitusi mengacu pada sejauh mana produk yang berbeda digunakan sebagai pengganti produk perusahaan Anda atau ditawarkan oleh



lain. Jumlah produk pengganti dan biaya peralihannya mempengaruhi substitusi. Jika pelanggan atau perusahaan memiliki biaya peralihan rendah ke produk pengganti, ancaman substitusi akan sangat tinggi. Sebaliknya, jika substitusi tidak mudah, hal ini akan memperkuat kekuatan

perusahaan dalam industri (Barutçu & Tunca, 2012). Ancaman ini muncul ketika konsumen dihadapkan pada atau ditawarkan produk pengganti yang memiliki harga lebih rendah atau kualitas yang lebih baik, dengan biaya pengalihan yang lebih rendah (Hintoro & Wijaya, 2021). Situasi ini menciptakan keragaman produk dalam industri dan berpotensi memengaruhi pendapatan dan keuntungan perusahaan.

Dalam suatu industri, semua perusahaan bersaing dengan pesaing yang menawarkan produk pengganti. Keberadaan produk pengganti membatasi potensi keuntungan perusahaan dengan menetapkan batas harga maksimum yang dapat diberlakukan oleh perusahaan dalam industri tersebut. Semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin signifikan pula pembatasan terhadap keuntungan industri. Mengidentifikasi produk pengganti merupakan cara untuk menemukan produk lain yang dapat memenuhi fungsi yang sama dengan produk dalam industri tersebut. Produk pengganti menetapkan batas atas harga yang diperbolehkan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Daya tarik kompetitif dari produk pengganti dapat diukur melalui pangsa pasar yang berhasil dikuasai oleh produk tersebut, seiring dengan strategi perusahaan dalam mengoptimalkan kapasitas dan penetrasi pasar (Foris, 2015).

Semua perusahaan yang beroperasi dalam industri bisnis memiliki potensi untuk menciptakan produk pengganti. Produk pengganti dapat membatasi keuntungan suatu industri dengan menetapkan batas harga tertinggi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin besar pembatasan terhadap keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan (Riky, 2014). Mengidentifikasi produk pengganti merupakan tantangan dalam menemukan produk lain yang dapat memberikan kegunaan dan manfaat yang sebanding dengan produk dalam industri tersebut. Berikut adalah faktor-faktor penentu produk pengganti yang dapat menjadi ancaman:

1. Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti

Tingkat kebutuhan konsumen terhadap produk pengganti dapat memengaruhi sejauh mana produk tersebut menjadi ancaman.

2. Kemudahan mendapatkan produk pengganti

Tingkat keterjangkauan atau ketersediaan produk pengganti juga dapat an peran penting dalam menilai potensi ancaman terhadap suatu industri. Tak jarang, produk pengganti dengan cepat mengambil peran ketika pertumbuhan dalam peningkatan persaingan di suatu industri, sehingga



menyebabkan penurunan harga dan keunggulan produk. Analisis terhadap tren semacam ini menjadi krusial ketika membuat keputusan strategis, apakah untuk mencoba menghalangi produk pengganti secara strategis atau merencanakan strategi dengan mengakui bahwa produk pengganti merupakan kekuatan yang tak dapat dihindari.

Sedangkan menurut Wu dkk (2012), beberapa kriteria ancaman produk substitusi adalah sebagai berikut:

1. Produk pengganti memiliki keseimbangan antara harga dan kinerja yang sebanding dengan produk industri.
2. Produk pengganti diproduksi oleh industri yang menghasilkan keuntungan tinggi.

### 2.1.3.5 Ancaman Pesaing Industri

Ancaman pesaing industri atau pesaing di antara perusahaan yang ada merupakan faktor yang paling penting dalam persaingan bisnis. Semakin banyak perusahaan bersaing dalam merebutkan pangsa pasar maka semakin ketat pula persaingan bisnis dalam industri. Semua aspek digunakan untuk meningkatkan posisi seperti dalam hal strategi persaingan harga, promosi dan peningkatan layanan atau garansi kepada pelanggan (Hintoro & Wijaya, 2021).

Persaingan antara perusahaan dalam industri bisnis merupakan faktor utama di antara lima kekuatan bersaing. Keberhasilan strategi suatu perusahaan dapat dicapai jika perusahaan mampu menawarkan keunggulan kompetitif yang melampaui pesaingnya. Perubahan strategi oleh satu perusahaan dapat memicu respons dari pesaing, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas dan layanan, penambahan fasilitas, perpanjangan garansi, dan peningkatan upaya periklanan. Perselisihan antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat seiring dengan peningkatan tingkat persaingan. Ketika perusahaan bersaing menjadi serupa dalam hal ukuran dan kapasitas, permintaan untuk produk menurun, dan diskon menjadi hal umum. Keberhasilan strategi suatu perusahaan hanya dapat dicapai jika perusahaan dapat memberikan keunggulan bersaing yang melampaui strategi yang diadopsi oleh pesaingnya (Foris, 2015).



Persaingan dapat muncul ketika beberapa perusahaan menyadari peluang untuk meningkatkan posisi mereka. Dalam beberapa kasus industri, tindakan yang diambil oleh satu perusahaan dapat menjadi daya tarik bagi perusahaan lain, mendorong mereka untuk merespons dan terlibat dalam persaingan.

(Riky, 2014). Berikut adalah faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya persaingan:

1. Jumlah pesaing

Jika jumlah pesaing cukup besar, kemungkinan persaingan menjadi tinggi, dan beberapa perusahaan mungkin mengasumsikan bahwa mereka dapat bersaing tanpa terdeteksi oleh pesaing lainnya. Bahkan jika pesaingnya sedikit, mereka masih bisa menciptakan ketidakstabilan karena cenderung bersaing satu sama lain dan mengejar keunggulan masing-masing.

2. Peningkatan jumlah pesaing

Dengan memiliki data tentang peningkatan jumlah pesaing dalam industri serupa selama periode tertentu, sebuah perusahaan dapat merancang strategi bersaing untuk menjaga agar tetap kompetitif dan tidak terjatuh di bawah persaingan dari pesaing baru.

3. Pertumbuhan industri sejenis

Industri merupakan suatu kegiatan pengolahan atau pembuatan bahan baku atau barang jadi. Pertumbuhan industri sejenis ini akan terus meningkat jika banyak permintaan dari pasar.

4. Dampak pertumbuhan industri pada inflasi

Pertumbuhan industri menimbulkan dampak pada inflasi karena inflasi menimbulkan dampak juga pada daya beli.

5. Diferensiasi produk dengan pesaing

Jika produk atau layanan dianggap sebagai komoditas, pembeli akan membuat pilihan berdasarkan harga dan layanan. Ini bisa menyebabkan persaingan besar-besaran dalam harga dan pelayanan. Persaingan semacam ini cenderung tidak stabil. Di sisi lain, ketika produk diarahkan pada diferensiasi, tingkat perlindungan terhadap terjadinya perang harga dan persaingan besar-besaran meningkat. Ini karena pembeli memiliki preferensi dan loyalitas terhadap penjual tertentu.

6. Diferensiasi bahan baku

Bahan baku adalah satu atau lebih bahan yang dipilih dan digunakan untuk menciptakan suatu produk. Bahan baku memiliki signifikansi yang sangat penting bagi perusahaan dalam menjalankan proses produksi. Kualitas produk secara



tergantungan pada pilihan bahan baku yang diambil oleh perusahaan tahap produksi. Kualitas produk secara langsung mempengaruhi daya produksi.

Biaya produksi merujuk pada semua biaya yang harus ditanggung oleh perusahaan selama proses produksi, mulai dari pengolahan bahan baku mentah hingga menghasilkan produk yang siap untuk dipasarkan dan dijual. Biaya produksi ini merupakan pengeluaran yang wajib dikeluarkan oleh perusahaan pada setiap tahap proses produksi. Biaya yang terjadi selama proses produksi menjadi acuan utama dalam penentuan harga jual. Dalam pengaturan harga jual, langkah awal melibatkan akumulasi total biaya produksi yang kemudian digabungkan dengan biaya-biaya lainnya. Selain sebagai dasar untuk menetapkan harga jual, biaya produksi juga berperan dalam analisis dan evaluasi kerugian serta keuntungan yang terkait dengan penjualan.

Menurut Barutçu & Tunca (2012), persaingan kompetitif mengacu pada seberapa kuat persaingan dalam suatu industri. Beberapa faktor utama yang meningkatkan persaingan antara perusahaan dalam industri adalah:

1. Banyaknya pesaing.
2. Pesaing yang seimbang dalam kekuatan.
3. Biaya produksi tetap yang tinggi.
4. Rendahnya diferensiasi produk.
5. Biaya peralihan yang rendah.
6. Pesaing yang beragam secara budaya.
7. Pertumbuhan industri yang lambat.
8. Tingginya konsentrasi perusahaan.
9. Identitas merek yang kuat.
10. Kompleksitas informasi.
11. Keragaman pesaing.
12. Tingginya taruhan perusahaan.
13. Hambatan keluar yang besar.

Faktor-faktor ini mempengaruhi tingkat persaingan antar perusahaan dalam suatu industri. Sedangkan menurut Wu dkk (2012), faktor-faktor yang mempengaruhi persaingan industri adalah:

1. Banyaknya pesaing atau keseimbangan dalam jumlah pesaing.
2. Pertumbuhan industri yang lambat.
3. Biaya tetap yang tinggi atau biaya penyimpanan yang mahal.
4. Rendahnya diferensiasi produk atau biaya tinggi untuk beralih.
5. Rendahnya hambatan kapasitas dalam skala besar.
6. Rendahnya persaingan yang beragam.



7. Risiko strategis yang tinggi.
8. Hambatan yang tinggi untuk keluar dari industri.

#### 2.1.4 Pengertian Ekspor

Ekspor merupakan transaksi antar Negara untuk melaksanakan perdagangan barang dengan memenuhi kewajiban kepabeanan berupa pembuatan pembuatan dan pemenuhan kewajiban pungutan. Undang-undang kepabean 17 tahun 2006 pasal 1 Ayat 14 tentang perubahan atas undang-undang nomor 10 1995 tentang kepabean menyatakan bahwa ekspor adalah kegiatan pengeluaran barang dari daerah pabean (Primandari dkk., 2023). Menurut Zarzani dkk (2024), ekspor merupakan kegiatan pengeluaran barang dari daerah pabean. Menurut Putri (2023), ekspor adalah kegiatan pengiriman barang keluar dari daerah pabean Indonesia memasuki daerah pabean negara lain dengan aturan-aturan tertentu mengenai barang dan sistem pengangkutannya.

Terdapat beberapa definisi ekspor menurut para ahli, salah satunya adalah (Amir, 2000:100) yang menyatakan bahwa ekspor adalah tindakan mengeluarkan barang-barang dari peredaran di dalam masyarakat dan mengirimkannya ke luar negeri sesuai dengan peraturan pemerintah, dengan harapan memperoleh pembayaran dalam valuta asing. Menurut (Kobi, 2011:2) ekspor melibatkan aktivitas pengiriman barang ke luar daerah pabean. Lebih lanjut, Benny (2013) menjelaskan bahwa ekspor adalah pembelian oleh negara lain atas barang yang diproduksi oleh perusahaan-perusahaan dalam negeri.

Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa ekspor merupakan proses pengiriman barang dari dalam negeri, yang diproduksi oleh perusahaan-perusahaan di dalam negeri, ke luar negeri, sesuai dengan regulasi pemerintah, dan melibatkan pembayaran dalam valuta asing.

#### 2.1.5 Kontrak Dagang Ekspor

Pada dasarnya, tidak ada perbedaan antara kontrak perdagangan internasional dan kontrak penjualan domestik biasa, satu-satunya perbedaan adalah kontrak perdagangan internasional menentukan lokasi para pihak yang akan kontrak di negara yang berbeda. Transaksi bisnis internasional lebih kompleks karena tunduk pada hukum dari kedua negara pihak yang berkontrak, membuat pelaksanaan kontrak menjadi lebih sulit dan sering kali



mebutuhkan penyelesaian sengketa (Lee, 2012). Menurut Shippey (2004), kontrak dapat dijelaskan sebagai pernyataan, baik secara lisan maupun tertulis, yang membentuk hubungan kontraktual antara dua belah pihak atau lebih, yang mungkin memiliki kepentingan yang saling bertentangan. Hinkelman (2002:25) menyatakan bahwa tujuan utama kontrak adalah menciptakan perjanjian tertulis yang secara jelas mengatur hak dan kewajiban kedua belah pihak, yaitu eksportir dan importir, dalam suatu transaksi. Aspek-aspek yang diatur meliputi barang, waktu penyerahan, harga, waktu dan sarana pembayaran, serta mencakup dokumentasi, forum, dasar hukum, kerusakan, dan pelaksanaan khusus.

Pada hakikatnya, kontrak dagang ekspor adalah hasil perundingan bisnis yang dirumuskan untuk mencapai kesepakatan, yang kemudian diwujudkan dalam bentuk kontrak dagang ekspor (Amir, 1999). Menurut Sani (2018) kontrak dagang ekspor adalah dokumen tertulis yang menyebutkan berbagai hal yang sudah disepakati oleh eksportir dan importir dalam suatu transaksi, yakni tentang hak dan kewajiban kedua belah. Dalam kontrak dagang, terdapat berbagai ketentuan umum yang mencakup jumlah komoditas yang diperdagangkan, deskripsi komoditas, *grade*, metode pengepakan, harga per unit komoditas, satuan mata uang yang digunakan, metode pembayaran, cara dan jadwal pengapalan, jenis kapal yang digunakan, pelabuhan bongkar muat, persyaratan asuransi, tanggung jawab atas premi asuransi, serta prosedur pengecapan dan pembebanan pajak (Sutojo, 2001:24).

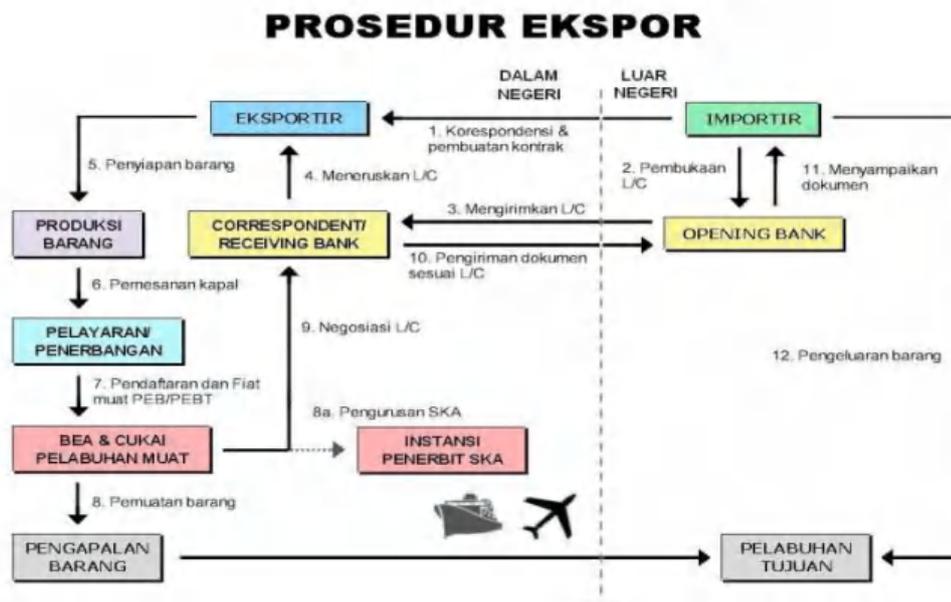
Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kontrak merupakan pernyataan, baik secara lisan maupun tertulis, yang dengan jelas menyatakan hak dan kewajiban dari kedua belah pihak, yakni eksportir dan importir, atau lebih, dalam suatu transaksi. Hal ini mencakup aspek barang, waktu penyerahan, harga, waktu, sarana pembayaran, serta mencakup dokumentasi, dasar hukum, forum, kerusakan, dan pelaksanaan khusus, yang memiliki potensi untuk saling bertentangan. Sebaliknya, importir memiliki tanggung jawab untuk melakukan pembayaran kepada eksportir dan hak untuk menerima barang dari eksportir. Jika hal ini tidak terlaksana, dapat timbul perselisihan antara eksportir dan importir.

Kontrak dagang ekspor adalah kesepakatan antara eksportir dan importir untuk melakukan perdagangan barang sesuai dengan persyaratan yang telah  
 ti bersama. Kedua belah pihak mengikat diri untuk melaksanakan semua  
 n yang tercantum dalam kontrak tersebut. Kontrak dagang ekspor  
 an dua pihak utama, yaitu eksportir dan pembeli (importir), yang telah



mencapai kesepakatan. Eksportir bertanggung jawab untuk memproduksi barang yang diinginkan oleh importir, sementara importir berperan sebagai pihak yang membelibarang hasil produksi eksportir. Keterlibatan keduanya merupakan inti dari kontrak dagang ekspor. Proses pembuatan kontrak dagang dimulai dari inisiatif baik dari eksportir maupun importir. Ini menjadi titik awal setiap transaksi perdagangan ekspor impor dengan menggunakan tahapan dalam surat kontrak dagang. Surat kontrak tersebut menegaskan bahwa isi kontrak tidak dapat diubah kecuali dengan persetujuan kedua belah pihak (Sutojo, 2001: 21-22).

Untuk dapat lebih memahami cara kontrak dagang berperan sebagai instrumen penegak dalam pelaksanaan transaksi ekspor, lebih baik untuk memahami langkah-langkah prosesnya dari awal hingga pemenuhan hak dan kewajiban kedua belah pihak. Meskipun dalam kenyataannya proses tersebut tidak semudah yang tergambar dalam bagan prosedur ekspor impor di bawah ini, tetapi setidaknya bagan ini memberikan gambaran sederhana tentang jalannya proses ekspor impor (Sani, 2018).



**Gambar 2.3** Prosedur Ekspor

Adapun penjelasan dari Gambar 2.3 tersebut adalah:

a) Proses awal hingga penandatanganan kontrak dagang ekspor.

1. Eksportir melakukan promosi produk yang akan diekspor melalui berbagai media, seperti pameran dagang, iklan, dan kunjungan ke lembaga promosi ekspor seperti seperti Direktorat Jenderal Pengembangan Ekspor Nasional (DJPEN), Dewan Penunjang Ekspor (DPE), Kamar Dagang dan Industri Indonesia (Kadin Indonesia), Atase



Perdagangan RI di Kedutaan Besar RI, atau pejabat Indonesia Trade Promotion Center di luar negeri. Selain itu, promosi dilakukan melalui Atase Perdagangan asing di kedutaan besar asing di Jakarta, Kamar Dagang dan Industri negara asing di Jakarta, kota-kota besar lainnya di Indonesia, dan lembaga perdagangan asing di Indonesia, seperti *American Chamber of Commerce (AMCHAM)*, *China External Trade Association (CETRA)*, *Japan External Trade Organization (JETRO)*, *Korean Trade Agency (KOTRA)*, dan lainnya. Tujuan promosi adalah untuk memperkenalkan produk dan perusahaan kepada calon pembeli serta menarik minat calon importir terhadap komoditas yang akan diekspor.

2. Importir atau calon pembeli yang tertarik akan mengirimkan surat permintaan harga atau *Letter of Inquiry* kepada eksportir. Surat ini dikirim setelah eksportir mengirim surat perkenalan yang biasanya berisi permintaan penawaran harga. Surat permintaan tersebut berisikan informasi terkait produk yang ditawarkan, seperti mutu, spesifikasi, jumlah yang dapat dipesan, harga satuan dan total dalam valuta asing (misalnya US\$), waktu pengiriman (*shipment date*), dan pelabuhan tujuan yang diinginkan.
3. Eksportir merespons permintaan importir dengan mengirimkan surat penawaran harga yang dikenal sebagai *Offersheet*. *Offersheet* berisi informasi sesuai dengan permintaan importir, seperti deskripsi barang, kualitas, jumlah, jadwal penyerahan, harga, lokasi penyerahan, syarat pembayaran, tanggal pengiriman, metode pengepakan, brosur, dan jika perlu, sampel barang yang ditawarkan. Penawaran tersebut juga mencantumkan apakah bersifat *free offer* atau *firm offer*.
4. Importir menempatkan pesanan dalam bentuk *purchase order* setelah mempelajari *Offersheet* eksportir.
5. Eksportir, setelah negosiasi, menyusun konsep kontrak jual beli ekspor (*Export Sale Contract*) dengan memperhatikan syarat-syarat dan INCOTERMS.
6. Setelah penandatanganan kontrak oleh eksportir, dokumen kontrak tersebut akan disampaikan kepada importir untuk mendapatkan tanda persetujuan atas *Sale's Contract*. Secara umum, *Export Sale Contract* biasanya dibuat dalam dua rangkap asli. Importir juga memiliki opsi untuk



menyusun konsep kontrak dagang dan mengirimkannya kepada eksportir. Pembuatan konsep kontrak dagang dapat ditentukan sesuai kesepakatan antara kedua belah pihak.

7. Setelah eksportir menyusun konsep kontrak, importir hanya perlu mempelajarinya, dan jika setuju dengan isinya, importir dapat menandatangani dan mengembalikannya kepada eksportir. Setelah kedua belah pihak menandatangani, satu salinan asli dipegang oleh importir sebagai dokumen asli transaksi, yang biasa disebut sebagai *Sale's Confirmation*. Kedua salinan asli *Sale's Confirmation* ini memiliki kekuatan hukum yang setara.

b) Proses pembukaan L/C oleh importir

1. Importir meminta pada bank devisa di negaranya untuk membuka *Letter of Credit* (L/C) sebagai sumber dana yang disiapkan untuk membayar utangnya kepada eksportir. Jumlahnya sesuai dengan yang disepakati dalam *sale's contract* dan mengikuti persyaratan pencairan yang diatur dalam *sales contract*, mengacu pada peraturan yang tercantum dalam *The Uniform Customs and Practice of Documentary Letter of Credit* yang dikeluarkan oleh Kamar Dagang Internasional, Paris nomor 500 atau UCP-DC-500. L/C yang dibuka adalah atas nama eksportir atau pihak atau perusahaan yang ditunjuk oleh eksportir, sesuai dengan kesepakatan dalam *sale contract*. Bank devisa yang diminta oleh eksportir untuk membuka L/C disebut sebagai opening bank, dan bank ini bertanggung jawab untuk melakukan pembayaran sesuai dengan L/C kepada eksportir yang menjadi penerima L/C. Importir yang mengajukan pembukaan L/C disebut sebagai *applicant*.
2. Setelah menyelesaikan jaminan dana L/C dengan importir, *opening bank* membuka *Letter of Credit* (L/C) melalui bank korespondennya di negara eksportir. Pembukaan L/C dapat dilakukan melalui surat, kawat, teleks, faksimile, atau media elektronik lain yang sah. Konfirmasi pembukaan L/C dalam bentuk tertulis disebut *L/C confirmation*, dan *opening bank* meneruskannya kepada bank korespondennya di negara eksportir untuk disampaikan kepada penerima, yaitu eksportir yang disebut dalam surat tersebut. Bank koresponden yang diminta oleh opening bank untuk menyampaikan instruksi pembukaan L/C disebut *advising bank*.



3. *Advising bank* setelah meneliti keabsahan amanat pembukaan L/C yang diterimanya dari opening bank meneruskan amanat pembukaan L/C itu kepada eksportir yang berhak menerima dengan surat pengantar dari *advising bank*. Surat pengantar itu disebut *L/C Advice*, sedangkan eksportir penerima L/C disebut sebagai *beneficiary* dari L/C itu. Bila *advising bank* diminta dengan tertulis oleh *opening bank* untuk turut menjamin pembayaran atas L/C tersebut, maka *advising bank* juga disebut sebagai *confirming bank*.

c) Proses pengiriman barang (*Cargo Shipment Process*) oleh eksportir

1. Setelah menerima konfirmasi *Letter of Credit (L/C)* yang bersifat operatif sebagai dasar pembayaran, eksportir menyiapkan barang yang siap diekspor. Kemudian, eksportir melakukan pemesanan kapal atau ruang kapal kepada perusahaan pelayaran sesuai dengan pelabuhan tujuan yang telah disepakati dalam *sale's contract* dan waktu pengapalan (*shipment date*). Eksportir selanjutnya mengurus berbagai formalitas ekspor, termasuk mengisi pemberitahuan ekspor barang, membayar Pajak Ekspor (PE) dan Pajak Ekspor Tambahan (PET) melalui *advising bank*, serta mendapatkan izin muat dari Kantor Inspeksi Bea dan Cukai di pelabuhan muat. Setelah semua tahapan formalitas ekspor selesai, eksportir menyerahkan barang kepada perusahaan pelayaran untuk dimuat sesuai dengan jadwal yang telah disepakati.

2. Setelah menyelesaikan proses pemuatan barang ke kapal, *Shipping Company* menyerahkan bukti penerimaan barang, bukti kontrak angkutan, dan bukti kepemilikan barang dalam bentuk *Bill of Lading (BL)* atau dokumen pengangkutan lainnya kepada eksportir yang disebut sebagai *shipper*.

3. *Shipping Company* kemudian memiliki tanggung jawab untuk mengangkut muatan hingga mencapai pelabuhan tujuan. Selain itu, mereka juga bertanggung jawab menyerahkan muatan tersebut dengan selamat dan utuh kepada penerima barang yang disebut dalam *Bill of Lading (B/L)* di pelabuhan tujuan (*destination port*), yang juga dijelaskan dalam dokumen B/L tersebut.



Importir, dalam perannya sebagai penerima barang (*consignee*), setelah menerima dokumen pengapalan (*shipping document*) dari opening bank, melakukan proses pengurusan izin impor (*import clearance*) melalui pihak

Bea Cukai di pelabuhan tujuan. Selanjutnya, importir menghubungi agen pelayaran (*shipping agent*) di pelabuhan tujuan di negaranya untuk mengambil muatan tersebut.

5. *Shipping agent*, setelah menerima pelunasan biaya yang menjadi haknya, kemudian menyerahkan muatan tersebut kepada importir. Dengan demikian, proses penerimaan barang oleh importir dianggap selesai.
- d) Negosiasi dokumen pengapalan (*Shipping Documents Negotiation Process*)
1. Eksportir, setelah menerima *Bill of Lading* dari perusahaan pelayaran, menyiapkan seluruh dokumen pengapalan yang diminta sesuai dengan persyaratan dalam *Letter of Credit* (L/C). Dokumen-dokumen tersebut mencakup faktur, daftar pengepakan, sertifikat mutu, *Certificate of Origin* atau Surat Keterangan Negara Asal (SKA), serta wesel (*draft*). Eksportir dengan cermat menyusun surat pengantar untuk negosiasi dokumen secara lengkap. Seluruh dokumen pengapalan tersebut kemudian diserahkan oleh eksportir kepada *negotiating bank* yang telah ditentukan dalam L/C, dengan tujuan memperoleh pembayaran.
  2. *Negotiating bank* melakukan pemeriksaan menyeluruh terhadap semua dokumen pengapalan sesuai dengan persyaratan yang tercantum dalam *Letter of Credit* (L/C). Jika semua dokumen tersebut sesuai baik dari segi jumlah, jenis, maupun uraian sebagaimana yang diwajibkan oleh L/C, maka *negotiating bank* akan melakukan pembayaran kepada eksportir. Penting untuk dicatat bahwa waktu pencairan L/C dan jenis L/C yang digunakan ditentukan oleh kesepakatan antara eksportir dan importir yang telah dijelaskan dalam kontrak dagang ekspor. Semua ketentuan tersebut harus sudah disepakati dan dijelaskan dalam kontrak.
  3. *Negotiating bank* mengirimkan kembali dokumen pengapalan yang telah dilunasi kepada opening bank yang membuka *Letter of Credit* (L/C) terkait sebagai permintaan pembayaran kembali atas dana yang telah dibayarkan oleh *negotiating bank* kepada eksportir.
  4. *Opening bank* memeriksa dokumen pengapalan, dan apabila dokumen tersebut sesuai dengan persyaratan yang tercantum dalam *Letter of Credit* (L/C) yang dibuka, *opening bank* akan melakukan pelunasan atas umlah uang yang telah dibayarkan oleh *negotiating bank*. Proses pembayaran pelunasan ini disebut sebagai *reimbursement*.



5. *Opening bank* kemudian memberitahukan importir mengenai penerimaan dokumen pengapalan. Importir akan mengambil dokumen pengapalan tersebut dari *opening bank* dan melakukan pelunasan dokumen dengan *opening bank* yang bersangkutan. Setelah itu, *opening bank* akan menyerahkan seluruh dokumen pengapalan kepada importir, yang nantinya akan digunakan saat menerima barang tersebut dari perusahaan pelayaran dan Bea Cukai setempat.

Menurut (Sani, 2018) Kontrak Dagang Ekspor dibutuhkan karena beberapa hal, antara lain sebagai berikut:

1. Risiko Timbulnya Sengketa

Terjadinya sengketa dalam pelaksanaan ekspor impor sangat dimungkinkan, mengingat pihak-pihak yang bertransaksi berasal dari negara yang berbeda, dengan segala perbedaan yang ada.

2. Risiko Kehilangan dan Kerusakan

Pengiriman barang antar negara memiliki risiko tinggi, baik melalui kapal laut maupun kapal udara. Jarak tempuh yang berhari-hari hingga sebulan, ditambah dengan kondisi laut yang berisiko tinggi, seperti badai dan ancaman bajak laut, menjadi faktor risiko yang perlu diperhatikan.

3. Risiko Perbedaan Mata Uang

Kondisi keuangan yang berbeda antar negara menyebabkan fluktuasi nilai mata uang. Hal ini membawa risiko pada nilai ekspor dalam setiap transaksi, yang dapat mengalami perbedaan antara saat kesepakatan dicapai dan saat pembayaran dilakukan.

4. Risiko Akibat Perbedaan Bahasa

Perbedaan bahasa yang digunakan oleh pihak-pihak dari negara yang berbeda dapat menyebabkan kesulitan dalam memahami isi kesepakatan, berpotensi menciptakan perbedaan interpretasi yang memengaruhi pelaksanaan transaksi.

5. Risiko Perubahan Sosial Politik

Kebijakan dan kondisi keamanan sosial di suatu negara dapat menjadi hambatan dalam kelancaran pelaksanaan transaksi. Setelah kesepakatan dicapai, faktor-faktor seperti pemberontakan, kudeta, kerusuhan sosial, perubahan kebijakan ekspor, dan lain-lain, dapat mengakibatkan kegagalan atau kegagalan pelaksanaan transaksi.



## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran penting sebagai pedoman dan sumber data pembanding dalam konteks penelitian ini. Sejumlah penelitian sebelumnya yang relevan antara lain:

**Tabel 2.1** Penelitian Terdahulu

Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
Pangarkar & Prabhudesai (2024)	<i>Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy</i>	<i>Five Forces Porter</i>	Pertama, penelitian menunjukkan bahwa analisis Lima Kekuatan Porter tetap relevan dan efektif sebagai alat untuk memahami dinamika industri, dengan penekanan pada pentingnya konteks dan nuansa spesifik. Kedua, dengan menggabungkan tinjauan studi sebelumnya dan metodologi induktif, penelitian ini memberikan panduan praktis bagi manajer untuk merumuskan strategi yang sesuai, terutama dalam industri mobil penumpang di India. Faktor-faktor kontekstual yang diidentifikasi membantu manajer memahami aspek-aspek kritis dari lingkungan mereka, sehingga dapat mengambil keputusan strategis yang lebih tepat.



<p>Isabelle dkk (2020)</p>	<p><i>Is Porter's Five Forces Framework Still Relevant? A study of the capital/labour intensity continuum via mining and IT industries</i></p>	<p><i>Five Forces Porter</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerangka <i>Five Forces Porter</i> tetap relevan dalam lingkungan bisnis yang sangat kompetitif di abad ke-21. Meskipun kerangka ini diperkenalkan pada tahun 1979, penelitian ini mengonfirmasi bahwa <i>Five Forces Porter</i> masih dapat diterapkan untuk menganalisis dinamika kompetisi di berbagai industri, termasuk yang berbasis sumber daya dan berbasis pengetahuan. Keberlanjutan relevansi ini mencerminkan kemampuan <i>Five Forces Porter</i> untuk menangkap faktor-faktor yang memengaruhi daya tarik dan daya saing industri dalam konteks global yang terus berubah. Selain itu, penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan harus tetap waspada terhadap perubahan cepat dalam lingkungan bisnis, termasuk dampak dari inovasi, digitalisasi, dan regulasi yang berubah. Dengan demikian, <i>Five Forces Porter</i> dapat berfungsi sebagai alat yang berharga untuk membantu</p>
--------------------------------	--	----------------------------------	--



			manajer dan pemangku kepentingan dalam merumuskan strategi yang efektif dan responsif terhadap tantangan yang dihadapi di pasar yang semakin kompleks.
Mugo (2020)	<i>Porter's Five Forces Influence On Competitive Advantage In Telecommunication Industry In Kenya</i>	<i>Five Forces Porter</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kerangka <i>Five Forces Porter</i> secara signifikan memengaruhi keunggulan kompetitif di industri telekomunikasi Kenya. Penelitian ini menemukan bahwa ancaman dari pendatang baru nyata, mengingat banyaknya perusahaan yang bersaing. Meskipun pemasok telah membentuk asosiasi untuk menegosiasikan harga, kekuatan tawar pembeli tetap tinggi, mendorong perusahaan untuk mengembangkan strategi menarik guna mempertahankan pelanggan. Temuan mengenai intensitas persaingan menunjukkan bahwa perusahaan menggunakan strategi seperti diferensiasi produk, inovasi proses, dan inovasi teknologi untuk tetap unggul. Selain itu, ancaman produk substitusi



			<p>juga signifikan, berpotensi memengaruhi profitabilitas perusahaan. Dengan demikian, penelitian ini menyimpulkan bahwa analisis Lima Kekuatan Porter adalah alat penting bagi perusahaan telekomunikasi di Kenya untuk merumuskan strategi yang efektif dalam menghadapi tantangan kompetitif.</p>
Wellner & Lakotta (2020)	<i>Porter's Five Forces in the German railway industry</i>	<i>Five Forces Porter</i>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Five Forces Porter</i> dapat digunakan untuk menilai potensi profitabilitas industri kereta api Jerman. Dengan menggunakan metode kualitatif, semua kekuatan dalam kerangka tersebut dioperasionalkan untuk memberikan gambaran jelas tentang struktur pasar. Temuan ini menunjukkan bahwa penerapan <i>Five Forces Porter</i>, dengan penyesuaian yang tepat, adalah alat yang efektif untuk mengevaluasi profitabilitas di sektor kereta api, yang sebelumnya belum banyak diteliti.</p>



<p>Shenda Aprilia Christanti (2022)</p>	<p><i>Analisis Porter's five forces</i> pada PT. Multidaya Lokasakti Mandiri</p>	<p><i>Five Forces Porter</i></p>	<p>Analisis dalam penelitian ini menghasilkan kesimpulan yang mencakup strategi perusahaan saat ini dan opsi alternatif yang dapat diambil oleh PT Multidaya Lokasakti Mandiri. Dalam konteks strategi perusahaan, ditemukan bahwa PT Multidaya Lokasakti Mandiri menerapkan beberapa pendekatan, antara lain menetapkan harga produk yang lebih rendah daripada pesaing, menyediakan sistem pembayaran yang lebih mudah, dan meningkatkan efisiensi dalam sistem pengiriman. Di samping itu, terdapat beberapa strategi alternatif yang dapat dieksplorasi oleh perusahaan ini. Pertama, meningkatkan modal untuk mengembangkan usaha secara keseluruhan. Kedua, menambah jumlah armada guna meningkatkan kapasitas pelayanan dan distribusi. Ketiga, merekrut sumber daya manusia yang lebih banyak dan kompeten. Terakhir, implementasi program pelatihan bagi karyawan untuk</p>
---	--	----------------------------------	--



			meningkatkan keterampilan dan kemampuan mereka dalam menghadapi dinamika bisnis yang terus berkembang.
Yoesti Silvana Arianti (2022)	Analisis Lima Kekuatan Porter Pada Pengembangan Agribisnis Kedelai (Studi Kasus: Di Kecamatan Pracimantoro Kabupaten Wonogiri)	<i>Five Forces Porter</i>	Hasil penelitian mengenai lima kekuatan Porter menunjukkan bahwa pengembangan agribisnis kedelai di Desa Suci, Kecamatan Pracimantoro, Kabupaten Wonogiri, menghadapi beberapa dinamika. Ancaman pendatang baru dinilai sedang, ancaman produk substitusi rendah, kekuatan tawar-menawar pembeli tinggi, kekuatan tawar-menawar pemasok sedang, dan persaingan dalam industri tinggi. Untuk meningkatkan minat petani dalam membudidayakan kedelai, perlu dilakukan kerja sama antar berbagai pihak dan didukung oleh kebijakan pemerintah yang mendukung kedelai lokal. Meskipun impor kedelai tidak menjadi masalah, perlu diperhatikan peningkatan kualitas, kuantitas, dan kontinuitas kedelai lokal. Pengembangan varietas unggul seperti



			kedelai Mallika dan sumber daya yang mendukung perlu diperhatikan. Meskipun kerja sama antara petani dan penyuluh pertanian di Desa Suci sudah baik, kepastian harga yang menguntungkan bagi petani menjadi kunci untuk meningkatkan kesejahteraan mereka dalam menanam kedelai.
Putu Tirta Aditya (2023)	Analisis Manajemen Strategik: PT Bank Central Asia Tbk (BCA)	<i>Five Forces Porter</i>	BCA dikenal memiliki keunggulan kompetitif yang fokus pada kepuasan nasabah, terutama melalui pembangunan kepercayaan, layanan digital, dan saran terkait keuangan. Analisis menggunakan <i>five competitive forces</i> menunjukkan bahwa kunci utama BCA dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya adalah dengan mengusung strategi inovatif dan ketangguhan terhadap perubahan. BCA mampu memenuhi kebutuhan nasabah yang menginginkan kecepatan, kemudahan, dan kenyamanan dengan memberikan akses pembukaan akun melalui layanan <i>m-banking</i> BCA atau



			<p>anak perusahaannya, Blu (BCA Digital). Strategi inovatif seperti RODEST telah membuktikan keberhasilannya dengan memperpendek waktu pekerjaan dari lima hari menjadi hanya satu hari. Pendekatan adaptabilitas terhadap perubahan menjadi salah satu kunci utama BCA dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.</p>
<p>Nyoman Rusmini (2019)</p>	<p>Strategi Bisnis PT. Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa-Bali Untuk Mencapai Target Ekspor</p>	<p>SWOT</p>	<p>Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal, PT. Perikanan Samodra Besar Cabang Benoa memiliki keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaing utama mereka dalam hal pengalaman bisnis, pangsa pasar ekspor, fasilitas yang tersedia secara lengkap, dan nama perusahaan yang terkenal. Namun, perusahaan kurang menguntungkan dalam hal kualitas produk, diversifikasi produk, dan segmentasi pasar. Strategi yang dapat dirumuskan untuk mencapai target ekspor adalah: strategi SO, yaitu meningkatkan volume ekspor, menjual produk</p>



			<p>sendiri serta membeli produk dari perusahaan lain, meningkatkan produksi dengan menambah jumlah penangkapan ikan pada kapal sendiri, dan mengevaluasi jumlah penangkapan ikan yang berhasil untuk mendapatkan berat dan jenis ikan yang baik. Strategi ST, yaitu menjaga hubungan harmonis dengan karyawan dan memperluas pasar. Strategi WO, yaitu meningkatkan promosi melalui media internet, diversifikasi produk dengan membuat produk fillet, dan mengimplementasikan rencana <i>Hazzard Analysis Critical Control Point</i> (HACCP) yaitu untuk memonitor dan mengontrol secara sistematis selama proses produksi hingga produk akhir sehingga dapat menghasilkan produk berkualitas baik. Strategi WT, yaitu meningkatkan pelayanan terhadap konsumen dan pelatihan sumber daya manusia secara berkelanjutan.</p>
--	--	--	--



Ali Mursit (2022)	Strategi Peningkatan Ekspor Produk Kelautan Dan Perikanan Ke Pasar Eropa	SWOT	Hasil dari penelitin menunjukkan bahwa untuk meningkatkan ekspor perikanan dan kelautan ke Uni Eropa, beberapa strategi perlu diterapkan. Optimalisasi sumber daya laut, kerjasama internasional, pengelolaan perikanan berbasis WPP, pemberdayaan nelayan kecil dengan standar kualitas internasional, pembinaan penanganan hasil perikanan ekspor, perbaikan infrastruktur (C3Q, SLIN), peran pemerintah dalam <i>food safety</i> dan <i>ecolabelling</i> , pengelolaan perikanan berkelanjutan, pembentukan lembaga riset keamanan hasil perikanan, dan sinergi antara pemerintah dan pengusaha menjadi kunci dalam strategi ini.
Cindy Septiany Huda (2023)	Strategi Pengembangan Ekspor Produk Perikanan (Studi Kasus PT Starfood International)	SWOT	Dari hasil penelitian ini, dapat disimpulkan bahwa PT SI memiliki posisi strategis di atas rata-rata dengan total skor 3,327 dari 9 faktor internal, terdiri dari 5 kekuatan dan 4 kelemahan. Secara eksternal, PT SI berada pada posisi sedang dengan total skor 2,632 dari 11 faktor eksternal, terdiri dari



			<p>5 peluang dan 6 ancaman. Analisis matriks SWOT menghasilkan 8 alternatif strategi, yang dibagi ke dalam empat tipe strategi utama, yaitu integrasi kebelakang, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Berdasarkan matriks QSP, prioritas tipe strategi tertinggi adalah <i>product development</i> dengan <i>Total Attractiveness Score (TAS)</i> sebesar 6,13. Alternatif strategi kemudian diuraikan menjadi empat opsi yang dapat diambil oleh PT SI dalam mengoptimalkan posisi strategisnya.</p>
--	--	--	---

