

TESIS

**MEMBANGUN DAYA SAING KAWASAN INDUSTRI MAKASSAR
SEBAGAI PUSAT PERTUMBUHAN EKONOMI SULAWESI SELATAN
*BULDING THE COMPETITIVENESS OF MAKASSAR INDUSTRIAL
ZONE AS AN ECONOMIC GROWTH CENTRE IN SOUTH SULAWESI***

SALDY MANSYUR



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR**

2021

TESIS

**MEMBANGUN DAYA SAING KAWASAN INDUSTRI MAKASSAR
SEBAGAI PUSAT PERTUMBUHAN EKONOMI SULAWESI SELATAN**
***BULDING THE COMPETITIVENESS OF MAKASSAR INDUSTRIAL
ZONE AS AN ECONOMIC GROWTH CENTRE IN SOUTH SULAWESI***

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh:

SALDY MANSYUR
A012201022



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2021**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

MEMBANGUN DAYA SAING KAWASAN INDUSTRI KIMA SEBAGAI PUSAT PERTUMBUHAN EKONOMI SULAWESI SELATAN

disusun dan diajukan oleh :


SALDY MANSYUR
A012201022

telah dipertahankan dihadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **20 AGUSTUS 2021** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama,


Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001


Dr. H. Madris, SE., DPS., M.Si
Nip. 19601231 198811 1 002

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Prof. Dr. H. Syaman Alam, SE., M. Si., CIPM
Nip. 19600703 199203 1 001


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM
Nip. 19640205 198810 1 001



KATA PENGANTAR

Puji syukur dihaturkan kehadirat *Allah Subhanalahu Wa Ta'ala* yang telah memberikan limpahan berkah, rahmat dan karunia-Nya sehingga Tesis dengan judul **“Membangun Daya Saing Kawasan Industri Makassar Sebagai Pusat Pertumbuhan Ekonomi Sulawesi Selatan”** dapat diselesaikan. Tesis ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis menyadari bahwa dalam proses penyusunan tesis ini dapat terselesaikan dengan bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini Penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Ibu **Prof. Dr. Dwia Aries Tina Pulubuhu, MA.**
2. Tim Pembimbing, Bapak **Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., CIPM.** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus sebagai Pembimbing I, dan Bapak **Dr. H. Madris, SE., DPS., M.Si.** selaku Pembimbing II.
3. Tim Penguji, Bapak **Prof. Dr. H. Muh. Asdar, SE., M.Si.** selaku Penguji I, Bapak **Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si., CIPM.** selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin sekaligus sebagai Penguji II, serta Ibu **Dr. Hj. Nurdjannah Hamid, SE., M.Agr.** selaku Penguji III.
4. Keluarga, teristimewa kepada Istri tercinta Hj. Humaira Pulubuhu Saldy, SE., juga kepada Anak-anak dan Menantu Laqqi Fidel Jauhari, B.Des., Andi Tenri Harahap, BA(Hons), MM., CWM., Fadel Ramadhan, S.Ds., dan Aqila Fildzah Safira serta cucu tersayang Khalifah El Sharim.

5. Bapak/Ibu Dosen serta staf Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
6. Dewan Komisaris dan Dewan Direksi serta staf PT. Kawasan Industri Makassar.
7. Rekan mahasiswa Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin serta semua pihak yang telah membantu penyusunan tesis ini, yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Semoga *Allah Subhanalahu Wa Ta'ala* senantiasa melimpahkan rahmat-Nya kepada kita semua. *Amiin Ya Rabbal Alamin*.

Makassar, Agustus 2021

Penulis,

SALDY MANSYUR

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Saldy Mansur
Nim : A012201022
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan Judul **Membangun Daya Saing Kawasan Industri Kima sebagai Pusat Pertumbuhan Ekonomi Sulawesi Selatan**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 25 Agustus 2021

Yang Menyatakan,



Saldy Mansyur

ABSTRAK

SALDY MANSYUR. *Membangun Daya Saing Kawasan Industri Makassar sebagai Pusat Pertumbuhan Ekonomi Sulawesi Selatan* (dibimbing oleh Abd. Rahman Kadir dan Madris).

Penelitian ini bertujuan merumuskan strategi yang perlu diimplementasikan oleh Kawasan Industri Makassar untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan menjadikan Kawasan Industri Makassar sebagai pendorong pertumbuhan ekonomi di Provinsi Sulawesi Selatan.

Penelitian ini merupakan *explanatory research* yang bersifat dekriptif tanpa adanya uji-hipotesis menggunakan pendekatan kualitatif dengan fokus analisis menyusun alternatif strategi berdasarkan lingkungan perusahaan. Lokasi penelitian adalah Kawasan Industri Makassar (KIMA) yang berkedudukan di Kota Makassar, Provinsi Sulawesi Selatan. Data yang dikumpulkan mencakup data primer dan data sekunder. Teknik analisis berupa analisis IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) dan EFAS (*External Factors Analysis Summary*), analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*), Analisis *General Electric*, Analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), dan Analisis QFD (*Quality Function Deployment*).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kawasan industri Makassar memungkinkan penerapan strategi '*Grow, Invest and Build*', yang berarti memiliki peluang usaha untuk tumbuh karena berada pada posisi sel yang memiliki daya tarik pasar yang besar, dengan pendapatan prioritas tinggi serta memiliki keunggulan bersaing. Dari hasil formulasi strategi, kawasan industri Makassar perlu melakukan pengembangan kawasan industri di tempat baru dengan areal yang memadai untuk pengembangan berkelanjutan. Hasil analisis QFD menunjukkan bahwa pengembangan kawasan Industri baru dilakukan dengan konsep "Smart Industrial Park" untuk meningkatkan kinerja sosial, ekonomi, dan lingkungan.

Kata kunci: Kawasan Industri, Strategi, Daya Saing, QFD



ABSTRACT

SALDY MANSYUR. *Building the Competitiveness of Makassar Industrial Zone as an Economic Growth Centre in South Sulawesi* (supervised by Abd. Rahman Kadir and Madris).

The research aims at formulating the strategies which need to be implemented by the Makassar Industrial Zone to create a competitive advantage and make the Makassar Industrial Zone as a booster of the economic growth in South Sulawesi Province.

This was the *explanatory research* is an explanatory research with the descriptive characteristic without any hypothesis-test using the qualitative approach with the focus on analyzing the alternative strategies based on the company's environment. The research location was the Makassar Industrial Zone (KIMA) located in Makassar City, South Sulawesi Province. The data collected included the primary data and secondary data. The analytical techniques in this research were IFAS (Internal Factors Analysis Summary) and EFAS (External Factors Analysis Summary), SWOT (Strength-Weakness-Opportunity-Threat) analyses, General Electric analysis, QSPM analysis, and QFD (Quality Function Deployment) analysis.

The research result indicates that the Makassar industrial Zone enables the implementation of the 'Grow, Invest and Build' strategies, meaning that it has a business opportunity to grow because it is located in a cell position that has a large market appeal, with the high priority income and has the competitive advantage. From the results of the strategy formulation, the Makassar industrial Zone needs to develop an industrial zone in a new place with an adequate zone for the sustainable development. The result of the QFD analysis indicates that the development of the new industrial park is carried out with the concept of "Smart Industrial Park" to improve the social, economic and environmental performance.

Keywords: Industrial zone, strategy, competitiveness, QFD



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
KATA PENGANTAR	iv
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	Error! Bookmark not defined.
ABSTRAK	vi
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Manfaat Penelitian	6
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	6
1.4.2. Manfaat Praktis.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	8
2.1. Kawasan Industri	8
2.1.1. Definisi Kawasan Industri.....	8
2.1.2. Karakteristik Kawasan Industri	10
2.2. Manajemen Strategi.....	12
2.2.1. Definisi Manajemen Strategi	12
2.2.2. Konsep Manajemen Strategi Berbasis Sumber Daya.....	14
2.2.3. Tingkatan Strategi.....	17
2.2.4. Tujuan Manajemen Strategi.....	19
2.2.5. Manfaat Manajemen Strategi.....	20
2.3. Formulasi Strategi	21

2.4.	Alat Analisis.....	26
2.4.1.	Matriks SWOT.....	26
2.4.2.	Analisa <i>General Electric (GE) Matrix</i>	28
2.4.3.	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	31
2.4.4.	<i>Quality Function Deployment (QFD)</i>	33
2.5.	Tinjauan Empiris	36
BAB III KERANGKA PIKIR		38
3.1.	Kerangka Pikir.....	38
BAB IV METODE PENELITIAN		40
4.1.	Rancangan Penelitian	40
4.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian.....	40
4.3.	Populasi dan Sampel	41
4.4.	Jenis dan Sumber Data	41
4.5.	Teknik Pengumpulan Data.....	41
4.6.	Teknik Analisis Data.....	42
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....		43
5.1.	Gambaran Umum Kawasan Industri Makassar	43
5.2.	Analisa Lingkungan.....	48
5.2.1.	Evaluasi Faktor Internal (IFE).....	48
5.2.2.	Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	49
5.3.	Formulasi Strategi	50
5.3.1.	Input Stage.....	50
5.3.2.	Matching Stage.....	52
5.3.3.	Decision Stage.....	56
BAB VI PENUTUP		65
6.1.	Kesimpulan.....	65
6.2.	Saran	66
DAFTAR PUSTAKA.....		68
LAMPIRAN		71

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.	Karakteristik Dasar Kawasan Industri.....	12
Gambar 2.2.	VRIO Model (Barney & Clark, 2007).....	16
Gambar 2.3.	Model Manajemen Strategi (David, 2010)	21
Gambar 2.4.	Diagram Analisis SWOT	27
Gambar 2.5.	Implikasi Investasi Matriks GE.....	29
Gambar 2.6.	<i>House of Quality</i>	35
Gambar 3.1.	Kerangka Pikir	39
Gambar 4.1.	Tahapan Penentuan Strategi.....	42
Gambar 5.1.	<i>Struktur Organisasi PT. KIMA (Persero)</i>	44
Gambar 5.2.	Kinerja Kawasan Industri Makassar	45
Gambar 5.3.	Kinerja Ekonomi Kawasan Industri Makassar.....	46
Gambar 5.4.	Kinerja Sosial Kawasan Industri Makassar.....	46
Gambar 5.5.	Kinerja Lingkungan Kawasan Industri Makassar	47
Gambar 5.6.	Matriks SWOT Kawasan Industri Makassar	52
Gambar 5.7.	Bagan Matriks IE Kawasan Industri Makassar	54
Gambar 5.8	Matriks <i>General Electric</i>	55
Gambar 5.9.	<i>House of Quality</i> Kawasan Industri Makassar	60

DAFTAR TABEL

Tabel 5.1.	<i>Internal Factor Evaluation Matrix</i>	50
Tabel 5.2.	<i>External Factor Evaluation Matrix</i>	51
Tabel 5.3.	Formulasi Strategi	53
Tabel 5.4.	<i>Industry Attractiveness Matrix (I. A.)</i>	54
Tabel 5.5.	<i>Competitive Strength Matrix (C. S.)</i>	54
Tabel 5.6.	<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i> Kawasan Industri Makassar.....	57

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Pada era industrialisasi saat ini sangat penting untuk melaksanakan pembangunan berkelanjutan dan inklusif untuk mendukung pengentasan kemiskinan. Namun, de-industrialisasi yang prematur juga menjadi semakin terlihat di negara-negara berkembang dengan manufaktur memiliki bagian yang menurun dari produk domestik bruto (PDB). Dalam konteks pembangunan, kawasan industri telah menjadi identik dengan proses industrialisasi dan dianggap sebagai alat yang ampuh untuk penciptaan lapangan kerja, pertumbuhan ekonomi dan daya saing (United Nations Industrial Development Organization, 1997).

Kawasan industri saat ini menjadi titik pertumbuhan ekonomi wilayah dan daya tarik investasi langsung di wilayah tersebut. Keunggulan kompetitif utama dari lokasi tersebut untuk perusahaan residen termasuk kemungkinan pengurangan waktu dan biaya keuangan untuk pengorganisasian produksi, lokasi yang menguntungkan dalam kaitannya dengan rute transportasi, pasar bahan baku dan barang jadi, dan dukungan yang ditargetkan untuk penduduk kawasan industri oleh negara (Tikhanov et al., 2018)

Bisnis kawasan industri di Indonesia telah berkembang pesat sejak dimulainya pada tahun 1970-an, tetapi perencanaan yang buruk dan

implementasi kebijakan yang lemah telah menyebabkan masalah kebijakan dalam empat aspek utama: inefisiensi administrasi, infrastruktur yang buruk, hubungan perburuhan yang antagonis, dan insentif yang terbatas. Masalah ini semakin diperparah oleh masalah seperti kenaikan biaya tenaga kerja dan melonjaknya harga tanah di Jabodetabek dan sekitarnya, tempat sebagian besar kawasan industri paling terkemuka di Indonesia (Octavia, 2016). Menurutnya, tantangan tersebut, bagaimanapun juga merupakan upaya untuk menciptakan dan memelihara kawasan industri yang berdaya saing tidak hanya di pasar lokal, tetapi juga dalam konteks global.

Menurut (UNIDO, 2019), sejumlah tren telah membentuk masa depan kawasan industri. Pertama, peningkatan jumlah kawasan industri sejak awal 1990-an telah menciptakan persaingan untuk menarik investasi dan tekanan untuk menawarkan layanan yang semakin baik. Kedua, meningkatnya urbanisasi dan pertumbuhan pemukiman dan kawasan serba guna di dalam atau yang berdekatan dengan kawasan industri telah menciptakan tekanan untuk lebih mengintegrasikan mereka ke dalam konteks perkotaan yang lebih luas. Ketiga, pengelolaan eksternalitas lingkungan yang lebih baik dalam beberapa tahun terakhir, terutama dalam konteks peningkatan kesadaran akan perubahan iklim, telah menjadi faktor yang semakin signifikan dalam operasi bisnis dan pengambilan keputusan untuk model bisnis 'pertumbuhan hijau' dan 'ekonomi melingkar' yang hemat sumber daya. Keempat, transformasi

digital, khususnya dalam teknologi yang terkait dengan Industri 4.0, menghadirkan peluang dan tantangan bagi perusahaan yang secara aktif merangkul tren dan berupaya untuk tetap mengikuti perolehan produktivitas.

Dalam pengembangan kawasan industri khususnya pada tahapan pra-konstruksi, terdapat beberapa tahapan utama yang harus dilalui yaitu antara lain tahap perijinan, pembebasan tanah, dan tahap perencanaan. Pada tahap perencanaan diterapkan Standar Teknis yang memuat perencanaan penggunaan lahan, perencanaan tapak serta perencanaan prasarana dan sarana (Kwanda, 2000).

Pemerintah Indonesia bersama-sama dengan pemerintah daerah terus berupaya mendorong pembangunan kawasan industri agar dapat menarik investor baik domestik maupun asing dalam menanamkan modalnya di kawasan industri, dan melalui Peraturan Menteri Perindustrian Nomor 40 tentang Pedoman Teknis Kawasan Industri yang membagi pengembangan kawasan industri ke dalam tiga tahap. Tahap pertama yaitu persiapan, meliputi kelayakan lokasi, penyusunan dokumen, dan pengurusan perijinan. Tahap kedua yaitu pembangunan, meliputi pembebasan lahan dan penyusunan *Detail Engineering Design* (DED). Tahap ketiga yaitu pengelolaan yang mencakup kelembagaan, sistem manajemen, pelaksanaan tata tertib kawasan, pelayanan, pemasaran, pengembangan usaha, pengelolaan lingkungan, kepedulian sosial dan

pemberdayaan masyarakat, serta penyusunan data kawasan industri (Menteri Perindustrian RI, 2016).

Tentunya tujuan pemerintah mempersiapkan pedoman tersebut agar kawasan industri dibangun sesuai dengan tata ruang, didukung dengan infrastruktur, efisien dan berwawasan lingkungan, sehingga pada gilirannya mampu menarik investasi bagi pengembangan industri dan mempercepat penyebaran dan pemerataan pembangunan industri. Selain itu, Penyusunan Standar Kawasan Industri Indonesia juga diikuti dengan kegiatan pemberian penghargaan untuk perusahaan kawasan industri terbaik di Indonesia yang disebut dengan "Kawasan Industri Award". Penghargaan ini diharapkan dapat memotivasi dan memacu para perusahaan pengelola kawasan industri untuk terus meningkatkan mutu layanan baik yang bersifat fisik maupun nonfisik.

Pada tahun 2014, PT KIMA menempati posisi kedua sebagai "Kawasan Industri Terbaik di Luar Pulau Jawa", hal ini merupakan sesuatu yang sangat memuaskan, akan tetapi, saat ini pengembangan Kawasan Industri Makassar mengalami hambatan sedangkan pertumbuhan industri terus mengalami kenaikan. Berdasarkan Badan Pusat Statistik (BPS) Sulawesi Selatan mencatat angka pertumbuhan industri manufaktur besar dan sedang pada kuartal IV 2019 mengalami peningkatan sebesar 9,91% terhadap kuartal III 2019 dan melampaui angka pertumbuhan nasional yang hanya 4,01%.

Dalam panduannya, (UNIDO, 2019) menyarankan pengembangan kawasan industri melibatkan perencanaan dan pengawasan yang cermat. Tahapan prinsip dalam perencanaan kawasan industri meliputi: perumusan kasus bisnis, termasuk prastudi kelayakan; pra-identifikasi daftar pendek situs kawasan yang sesuai; analisis kelayakan rinci dari situs yang dipilih; dan penataan keuangan dan kesepakatan dengan pendukung keuangan.

Menginvestigasi permasalahan yang dihadapi serta kebutuhan pelanggan merupakan hal dasar dalam perencanaan pengembangan kawasan industri, namun perlunya mengikuti standar yang ditetapkan sekaligus menciptakan keunggulan kompetitif menambah kompleksitas dalam perumusan strategi pengembangan kawasan industri. Maka dari itu, penulis mengangkat tema “Membangun Daya Saing Kawasan Industri Makassar sebagai Pusat Pertumbuhan Ekonomi Sulawesi Selatan”.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti merumuskan permasalahan dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Strategi apa yang perlu dilakukan PT KIMA untuk mengembangkan Kawasan Industri Makassar sebagai pusat pertumbuhan ekonomi di Sulawesi Selatan?
2. Strategi apa yang diimplementasikan PT KIMA untuk membangun daya saing Kawasan Industri Makassar dalam bisnis kawasan industri?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis strategi apa yang perlu dilakukan PT KIMA untuk mengembangkan Kawasan Industri Makassar sebagai pusat pertumbuhan ekonomi di Sulawesi Selatan.
2. Untuk menganalisis strategi apa yang diimplementasikan PT KIMA untuk membangun daya saing Kawasan Industri Makassar dalam bisnis kawasan industri.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1. Manfaat Teoritis

1. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi dapat memperkaya informasi, referensi, dan kajian empiris dalam mengadopsi berbagai pendekatan teknik strategis, sehingga dapat memperkaya konsep pengembangan teori perencanaan strategis.
2. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji topik yang relevan di masa mendatang.

1.4.2. Manfaat Praktis

1. Penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi manajemen PT KIMA (Persero) dalam menetapkan dan menjalankan strategi yang efektif sehingga mempunyai keunggulan bersaing bagi perusahaan yang berdampak pada loyalitas

pelanggan/tenan, dimana pada akhirnya akan meningkatkan nilai perusahaan dalam bentuk profit.

2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan konsep teoritis tentang strategi bisnis khususnya dalam konteks pengembangan kawasan industri, sehingga bisa menjadi salah referensi dalam penetapan kebijakan dan keputusan strategis.
3. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan evaluasi bagi perumusan kebijakan atau regulasi oleh pemerintah dalam rangka peningkatan kualitas kawasan industri untuk mendorong pertumbuhan ekonomi.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kawasan Industri

2.1.1. Definisi Kawasan Industri

Bagi suatu negara, industri memiliki peran vital dan strategis bagi peningkatan ekonomi. Keberadaan industri dapat menjadi motor penggerak ekonomi rakyat yang pada akhirnya mendorong pencapaian tujuan nasional berupa kesejahteraan masyarakat. Salah satu yang dilakukan dalam pemaksimalan peran industri ini adalah melalui pembentukan kawasan industri. Kawasan industri adalah kawasan yang dikategorikan dan direncanakan untuk tujuan pengembangan industri. Dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 24 Tahun 2009 tentang Kawasan Industri menyebutkan Kawasan Industri adalah kawasan tempat pemusatan kegiatan Industri yang dilengkapi dengan sarana dan prasarana penunjang yang dikembangkan dan dikelola oleh Perusahaan Kawasan Industri yang telah memiliki Izin Usaha Kawasan Industri (Indonesia, 2009).

Definisi lain menyebutkan kawasan industri adalah suatu daerah atau Kawasan yang biasanya didominasi oleh aktivitas industri dan biasanya mempunyai fasilitas yang terdiri atas peralatan-peralatan pabrik (*industrial plants*), penelitian dan laboratorium untuk pengembangan, bangunan perkantoran, bank, serta prasarana lainnya seperti fasilitas

sosial dan umum yang mencakup perkantoran, perumahan, sekolah, tempat ibadah, ruang terbuka dan lainnya (Frej & Gause, 2001). Kawasan industri biasanya terletak di tepi atau di luar kawasan pemukiman utama kota, dan dilengkapi kemudahan aksesibilitas transportasi, terutama di mana lebih dari satu moda transportasi bertepatan, termasuk jalan raya, rel kereta api, bandara, dan pelabuhan.

Definisi umum kawasan industri menurut *United Nations Industrial Development Organization* adalah sebidang tanah yang dikembangkan dan dibagi menjadi beberapa plot sesuai dengan rencana yang komprehensif dengan penyediaan jalan, transportasi dan utilitas umum, terkadang juga dengan fasilitas umum, untuk digunakan oleh sekelompok produsen. Istilah lain yang sering juga digunakan namun untuk mencakup berbagai konsep, seperti zona perdagangan bebas, zona pemrosesan ekspor, zona ekonomi khusus, zona teknologi tinggi, pelabuhan bebas, zona perusahaan, dll (UNIDO, 2019).

Menurut PP No. 24 Tahun 2009 menjelaskan pembangunan kawasan industri bertujuan untuk mengendalikan pemanfaatan ruang, meningkatkan upaya pembangunan industri yang berwawasan lingkungan, mempercepat pertumbuhan industri di daerah, meningkatkan daya saing industri dan investasi, serta memberikan kepastian lokasi dalam perencanaan dan pembangunan infrastruktur, yang terkoordinasi antar sektor terkait (Indonesia, 2009). Alasan utama untuk mendirikan kawasan industri adalah untuk memungkinkan industri menetap dan

berkembang di lokasi tertentu yang direncanakan dan ditingkatkan untuk efek itu.

Banyaknya istilah dan konsep terkait dengan kawasan industri, antara lain, akibat perbedaan tujuan, fungsi atau bentuk taman tersebut, perbedaan terminologi kebijakan ekonomi berbagai negara, serta keinginan kawasan atau program industri tertentu. Untuk membedakan diri dari pesaing. Dengan demikian, definisi lengkap kawasan industri harus cukup luas untuk mencerminkan keragaman di dalamnya.

2.1.2. Karakteristik Kawasan Industri

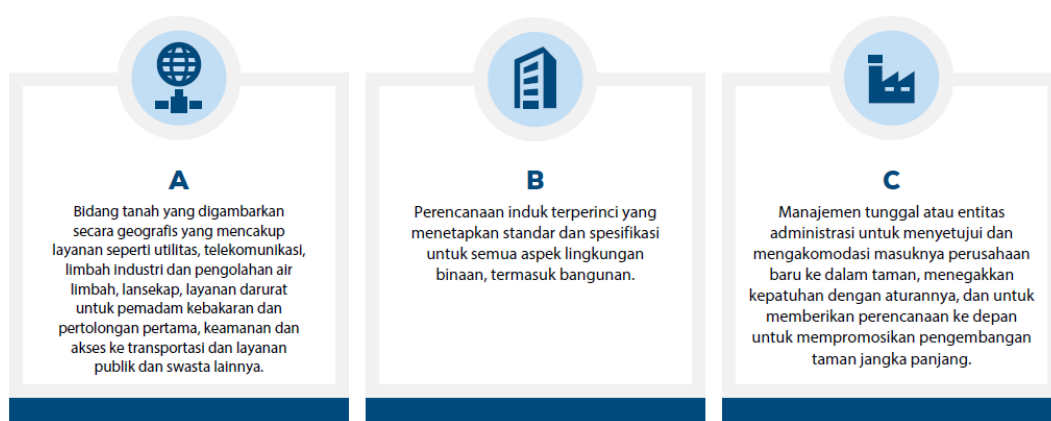
Menurut (UNIDO, 2019) terdapat beberapa jenis yang paling umum dari kawasan industri. Adapun jenis-jenisnya dijabarkan sebagai berikut.

- a. *Eco-Industrial Parks (EIPs)* atau Kawasan Industri Ramah Lingkungan merupakan kawasan industri yang dirancang untuk meningkatkan kinerja sosial, ekonomi dan lingkungan dari perusahaan yang berlokasi di kawasan tersebut, termasuk melalui promosi simbiosis industri dan teknologi hijau yang menghasilkan efisiensi sumber daya dan menghasilkan keunggulan kompetitif.
- b. *Special Economic Zones (SEZs)* atau Zona Ekonomi Khusus merupakan wilayah garis batas negara yang memiliki peraturan ekonomi berbeda dari wilayah lain di negara yang sama dan juga secara umum memberikan perlakuan ekstra-teritorial berkenaan dengan tarif bea cukai.

- c. *Border Economic Zones* atau Zona Ekonomi Perbatasan merupakan Zona ekonomi yang terletak di sepanjang perbatasan internasional untuk memfasilitasi perdagangan dan investasi lintas batas.
- d. *Export Processing Zones (EPZs)* atau Zona Pemrosesan Ekspor merupakan kawasan bebas bea yang difokuskan pada manufaktur untuk ekspor, umumnya memberikan subsidi ekspor berupa *tax holiday* dan tidak memiliki atau minimal kuota ekspor.
- e. *Free Trade Zones (FTZs) / Free Zones (FZs)* atau Zona Perdagangan Bebas / Zona Bebas yang merupakan area yang digambarkan dengan pajak impor yang ditangguhkan dan di mana kewajiban kepatuhan terhadap peraturan dikurangi, untuk menarik bisnis baru dan investasi asing.
- f. *Bonded Areas / Bonded Zones* atau Area Berikat / Zona Berikat merupakan area tempat barang kena bea dapat disimpan, dimanipulasi, atau menjalani pemrosesan ringan (seperti perakitan) tanpa pembayaran bea, tunduk pada obligasi bea cukai.
- g. *High-Tech Parks (HTPs)* atau Kawasan Berteknologi Tinggi yang merupakan area khusus yang ditujukan untuk memfasilitasi dan mempromosikan penciptaan dan pertumbuhan perusahaan berbasis inovasi melalui inkubasi dan intervensi kebijakan lainnya.
- h. *Agro-Industrial Parks (AIPs)* atau Kawasan Industri Agro merupakan area khusus yang dirancang untuk menarik dan mempromosikan industri dalam pengolahan pertanian hilir.

Meskipun berbagai jenis kawasan industri di atas sedikit berbeda satu sama lain, semuanya memiliki ciri umum tertentu. Kawasan industri dibedakan dari jenis bisnis dan lokasi industri, dan dari pengelompokan

sederhana atau aglomerasi industri di lokasi tertentu, dengan karakteristik pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.1. Karakteristik Dasar Kawasan Industri

2.2. Manajemen Strategi

2.2.1. Definisi Manajemen Strategi

Manajemen strategis sebagai disiplin berasal dari tahun 1950-an dan 60-an. Meskipun ada banyak kontributor awal untuk literatur ini, salah satu perintis yang paling berpengaruh, Alfred Chandler, menyadari pentingnya mengoordinasikan berbagai aspek manajemen di bawah satu strategi yang mencakup semuanya. Sebelumnya berbagai fungsi manajemen dipisahkan dengan sedikit koordinasi atau strategi secara keseluruhan.

Di bidang manajemen, manajemen strategis melibatkan perumusan dan implementasi tujuan utama dan inisiatif yang diambil oleh manajer organisasi atas nama pemangku kepentingan, berdasarkan pertimbangan sumber daya dan penilaian lingkungan internal dan eksternal di mana organisasi beroperasi (Pfeffer & Salancik, 2015).

Manajemen strategis adalah seni dan ilmu dalam merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang akan memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Ini adalah aktivitas manajerial tingkat tertinggi, biasanya dirumuskan oleh Dewan direksi dan dilakukan oleh *Chief Executive Officer* (CEO) dan tim eksekutif organisasi (Ayitey, 2010). Lebih lanjut dijelaskan bahwa manajemen strategis memberikan arahan keseluruhan untuk suatu perusahaan dan melibatkan penentuan tujuan organisasi, mengembangkan kebijakan dan rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dan kemudian mengalokasikan sumber daya untuk mengimplementasikan rencana tersebut.

Strategi telah dipelajari selama bertahun-tahun oleh para pemimpin bisnis dan ahli teori bisnis. Namun, belum ada jawaban pasti tentang apa sebenarnya strategi itu. Sebagian percaya harus melakukan analisis saat ini dengan hati-hati, mengantisipasi perubahan di pasar atau industri, dan, dari sini, merencanakan bagaimana strategi akan berhasil di masa depan, sementara itu yang lain berpikir bahwa masa depan terlalu sulit untuk diprediksi, dan lebih suka mengembangkan strategi secara organik (Bukhari, 2019). Salah satu konsep awal strategi mendefinisikan strategi

sebagai penentuan tujuan dasar jangka panjang suatu perusahaan, dan adopsi tindakan dan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan tujuan tersebut (Myers & Chandler, 1962).

Strategi menentukan arah dan ruang lingkup organisasi dalam jangka panjang, dan mereka mengatakan bahwa hal itu harus menentukan bagaimana sumber daya harus dikonfigurasi untuk memenuhi kebutuhan pasar dan pemangku kepentingan (Johnson & Scholes, 2005). Definisi lain menurut (Ayitey, 2010) menyebutkan strategi adalah cara perusahaan mengarahkan dirinya sendiri ke pasar tempat ia beroperasi dan ke arah perusahaan lain di pasar tempat ia bersaing. Ini adalah rencana yang dirumuskan organisasi untuk mendapatkan keunggulan berkelanjutan atas persaingan.

Pada akhirnya setiap organisasi dan perusahaan harus memiliki strateginya sendiri untuk memastikan setiap aktivitas dan usahanya merupakan sebuah langkah terbaik menghadapi persaingan dan bergerak ke arah pencapaian tujuan utama perusahaan.

2.2.2. Konsep Manajemen Strategi Berbasis Sumber Daya

Beberapa perusahaan terus-menerus mengungguli yang lain, hal ini menunjukkan bahwa mungkin saja dalam beberapa situasi, beberapa waktu, perbedaan kinerja yang terus-menerus akan ada di antara perusahaan. Perbedaan dalam kinerja perusahaan inilah yang harus dipahami lebih lanjut.

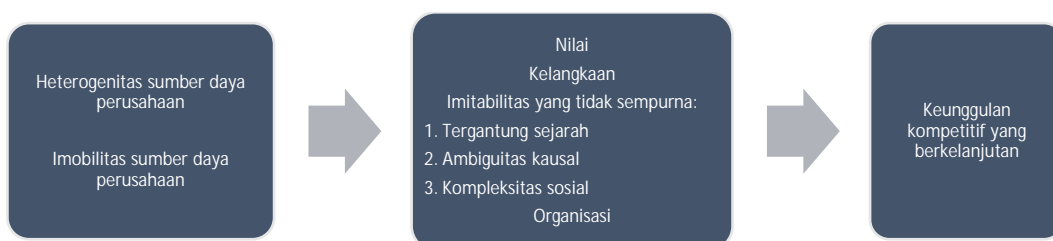
Pada tingkat yang paling luas, dua penjelasan tentang mengapa beberapa perusahaan terus-menerus mengungguli perusahaan lain telah dikembangkan dalam literatur. Yang pertama, dan lebih tua dari keduanya, pada awalnya diartikulasikan oleh Porter dan sangat mengacu pada paradigma Structure-Conduct-Performance (SCP) dalam ekonomi organisasi industri. Penjelasan ini berfokus pada dampak kekuatan pasar perusahaan terhadap kemampuan perusahaan untuk menaikkan harga di atas tingkat kompetitif (Porter, 1981). Jika masuk ke industri di mana perusahaan menjalankan kekuatan pasar dibatasi oleh berbagai hambatan, maka perbedaan kinerja ini dapat bertahan (Bain, 1956).

Penjelasan kedua mengapa beberapa perusahaan terus-menerus mengungguli perusahaan lain kurang berfokus pada struktur industri dan kekuatan pasar, dan lebih pada kemampuan diferensial beberapa perusahaan untuk lebih efektif dan efisien menanggapi kebutuhan pelanggan (Demsetz, 1973). Penjelasan ini sangat mengacu pada teori harga neoklasik (Foss & Knudsen, 2003) dan menyarankan bahwa jika mahal bagi perusahaan yang kurang efisien dan efektif untuk meniru perusahaan yang lebih efisien dan efektif, maka kinerja superior dari perusahaan yang terakhir ini dapat bertahan (Rumelt, 1984).

Meskipun tidak menyangkal pentingnya memahami peran kekuatan pasar dalam menjelaskan keberadaan kinerja perusahaan superior yang berkelanjutan di beberapa pengaturan industri, (Barney & Clark, 2007) sebagian besar mengabaikan penjelasan ini. Sebaliknya, mereka berfokus

pada teori efisiensi kinerja perusahaan superior yang berkelanjutan dan terutama pada satu teori efisiensi tertentu yaitu teori berbasis sumber daya.

Lebih lanjut, (Barney & Clark, 2007) mengembangkan kerangka kerja VRIO yang dapat diterapkan dalam menganalisis potensi berbagai sumber daya perusahaan untuk menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Analisis ini tidak hanya menentukan kondisi teoritis dimana keunggulan kompetitif berkelanjutan mungkin ada, mereka juga menyarankan pertanyaan empiris spesifik yang perlu ditangani sebelum hubungan antara sumber daya perusahaan tertentu dan keunggulan kompetitif berkelanjutan dapat dipahami. Kerangka kerja ini mengungkapkan empat parameter kunci untuk analisis berbasis sumber daya yakni hubungan antara heterogenitas dan imobilitas sumber daya, nilai, kelangkaan, imitabilitas yang tidak sempurna, dan organisasi, dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.



Gambar 2.2. VRIO Model (Barney & Clark, 2007)

Jika sumber daya atau kemampuan yang dikendalikan oleh perusahaan tidak berharga, maka sumber daya tersebut tidak akan perusahaan pilih atau diterapkan strategi yang memanfaatkan peluang lingkungan atau menetralkan ancaman. Pengorganisasian untuk

mengeksploitasi sumber daya ini akan meningkatkan biaya perusahaan atau menurunkan pendapatannya. Jenis sumber daya ini adalah kelemahan. Perusahaan harus memperbaiki kelemahan ini atau menghindari menggunakannya ketika memilih dan menerapkan strategi.

2.2.3. Tingkatan Strategi

Ansoff adalah salah satu orang pertama yang membuat konsep tingkat pengambilan keputusan organisasi yang berbeda. Ansoff melihat tiga tingkat keputusan yang dihadapi pembuat keputusan organisasi—keputusan strategis yaitu pemilihan bauran produk dan pasar, keputusan administratif yaitu penataan sumber daya perusahaan untuk memaksimalkan potensi kinerja dan keputusan operasi yaitu memaksimalkan efisiensi proses konversi sumber daya perusahaan (Beard & Dess, 1981). Strategi dapat dirumuskan dalam tiga tingkatan sebagai berikut.

a. Strategi Korporasi

Dalam bisnis, strategi tingkat korporasi mengacu pada strategi keseluruhan organisasi yang terdiri dari beberapa unit bisnis, yang beroperasi di banyak pasar. Ini menentukan bagaimana perusahaan secara keseluruhan mendukung dan meningkatkan nilai unit bisnis di dalamnya (Bukhari, 2019). Perusahaan dapat melakukan ini dengan membangun kompetensi internal yang kuat, dengan berbagi teknologi dan sumber daya antar unit bisnis, dengan meningkatkan modal secara hemat biaya, dengan mengembangkan dan memelihara merek perusahaan yang kuat, dan sebagainya.

b. Strategi Bisnis

Strategi tingkat bisnis adalah apa yang kebanyakan orang kenal, (Bukhari, 2019) menjelaskan strategi di tingkat ini berkaitan dengan keberhasilan persaingan di pasar individu. mengumpulkan intelijen kompetitif merupakan titik awal untuk mengembangkan strategi unit bisnis, sebagai bagian dari ini, penting untuk memikirkan tentang kompetensi inti perusahaan, dan bagaimana perusahaan dapat menggunakannya untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara terbaik. Strategi unit bisnis kemungkinan akan menjadi level strategi yang paling terlihat di setiap area bisnis, oleh karena itu, penting untuk memiliki definisi yang jelas tentang visi, misi, dan nilai unit bisnis.

c. Strategi Fungsional

Strategi ini sering kali ditujukan untuk meningkatkan efektivitas operasi perusahaan di dalam departemen. Tujuannya adalah untuk menyelaraskan strategi ini sebanyak mungkin dengan strategi bisnis yang lebih besar. Menurut (Bukhari, 2019) untuk menjalankan strategi korporasi dan strategi bisnis dengan sukses, perusahaan membutuhkan tim di seluruh perusahaan untuk bekerja sama. Masing-masing dari mereka memiliki kontribusi yang berbeda, yang berarti bahwa setiap departemen harus memiliki strateginya sendiri. Strategi ini harus mengarah langsung pada pencapaian unit bisnis dan strategi perusahaan, artinya semua level strategi saling mendukung dan meningkatkan untuk memastikan keberhasilan perusahaan.

2.2.4. Tujuan Manajemen Strategi

Terdapat dua alasan mengapa strategi sangat penting bagi perusahaan menurut (Thompson et al., 2007) aspek penting pertama tentang strategi adalah manajemen perlu secara proaktif menyusun bagaimana bisnis organisasi akan dijalankan, perusahaan perlu menegaskan strategi yang jelas dan dipikirkan dengan baik merupakan resep manajemen untuk melakukan bisnis, merupakan jalan menuju keunggulan kompetitif, rencana untuk menyenangkan pelanggan dan meningkatkan kinerja keuangan. Aspek penting kedua adalah perusahaan yang berfokus pada strategi lebih cenderung menjadi pelaku laba yang kuat daripada perusahaan yang manajemennya memandang strategi sebagai hal sekunder dan menempatkan prioritasnya di tempat lain. Perumusan dan pelaksanaan strategi yang efektif memiliki dampak positif yang signifikan terhadap pertumbuhan pendapatan dan laba atas investasi.

Terdapat empat tujuan manajemen strategi menurut (Suwandiyanto, 2010), yakni:

- a. Memberikan arah pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dalam hal ini, manajer strategi harus mampu menunjukkan kepada semua pihak kemana arah tujuan organisasi/perusahaan. Karena, arah yang jelas akan dapat dijadikan landasan untuk pengendalian dan mengevaluasi keberhasilan.

- b. Membantu memikirkan kepentingan berbagai pihak. Organisasi/perusahaan harus mempertemukan kebutuhan berbagai pihak, pemasok, karyawan, pemegang saham, pihak perbankan, dan masyarakat luas lainnya yang memegang peranan terhadap sukses atau gagalnya perusahaan.
- c. Mengantisipasi setiap perubahan kembali secara merata. Manajemen strategi memungkinkan eksekutif puncak untuk mengantisipasi perubahan dan menyiapkan pedoman dan pengendalian, sehingga dapat memperluas kerangka waktu/berpikir mereka secara perspektif dan memahami kontribusi yang baik untuk hari ini dan hari esok.
- d. Berhubungan dengan efisiensi dan efektivitas. Tanggung jawab seorang manajer bukan hanya mengkonsentrasikan terhadap kemampuan atas kepentingan efisiensi, akan tetapi hendaknya juga mempunyai perhatian yang serius agar bekerja keras melakukan sesuatu secara lebih baik dan efektif.

2.2.5. Manfaat Manajemen Strategi

Menurut (Greenley, 1989) manajemen strategis menawarkan manfaat sebagai berikut:

- a. Memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi, memprioritaskan, dan mengeksploitasi peluang.
- b. Memberikan pandangan obyektif tentang masalah manajemen.
- c. Merupakan kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian kegiatan.

- d. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang merugikan.
- e. Memungkinkan keputusan besar untuk mendukung tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih baik.
- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mengidentifikasi peluang.
- g. Memungkinkan lebih sedikit sumber daya dan lebih sedikit waktu yang digunakan untuk mengoreksi keputusan yang salah atau ad hoc.
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal antar personel.
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam upaya total.
- j. Memberikan dasar untuk menjelaskan tanggung jawab individu.
- k. Mendorong pemikiran ke depan.
- l. Memberikan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk mengatasi masalah dan peluang.
- m. Mendorong sikap yang mendukung perubahan.
- n. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas pada manajemen bisnis.

2.3. Formulasi Strategi

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap yaitu perumusan strategi, penerapan atau implementasi strategi, dan evaluasi strategi. (David, 2010). Berikut model manajemen strategi komprehensif yang dikembangkan oleh Fred R. David (2010).



Gambar 2.3. Model Manajemen Strategi (David, 2010)

Berikut ini adalah penjelasan mengenai komponen-komponen pada gambar diatas.

a. Menyusun Pernyataan Visi dan Misi

Pernyataan visi, misi, tujuan dan strategi yang dimiliki suatu organisasi akan menjawab pertanyaan kemana suatu organisasi akan melangkah.

b. Melakukan Audit Eksternal dan Internal

Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari semua keadaan, baik itu peluang ataupun ancaman yang akan mempengaruhi pilihan strategi, serta penentuan situasi persaingannya. Sedangkan lingkungan internal perusahaan akan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia, keuangan dan fisik perusahaan. Lingkungan internal perusahaan juga akan menilai kekuatan dan kelemahan manajemen dan struktur organisasi perusahaan.

c. Menetapkan Tujuan Jangka Panjang

Hasil yang diharapkan suatu organisasi dalam kurun waktu beberapa tahun dinamakan sasaran jangka panjang. Sasaran seperti ini biasanya meliputi profitabilitas, *return on investment*, posisi bersaing, teknologi, produktivitas, hubungan karyawan, tanggung jawab sosial dan pengembangan karyawan.

d. Menciptakan, Mengevaluasi dan Memilih Strategi

Pada tahap ini, perusahaan sudah mulai membuat suatu strategi setelah memperhatikan aspek-aspek eksternal dan internal perusahaan. Setelah itu, strategi-strategi yang telah dibuat akan dievaluasi dan kemudian memilih yang terbaik untuk digunakan dalam menciptakan keunggulan bersaing.

e. Implementasi Strategi – Manajemen Isu

Melakukan pengimplementasian strategi dengan memperhatikan isu-isu manajemen yang paling penting dalam proses pengimplementasian strategi. Isu-isu manajemen bagi penerapan strategi meliputi penetapan tujuan tahunan, pembuatan kebijakan, alokasi sumber daya, perubahan struktur organisasi yang ada, restrukturisasi dan rekayasa ulang, perbaikan program penghargaan dan insentif, dan sebagainya.

f. Implementasi Strategi – Pemasaran, Keuangan, Akuntansi, Litbang, dan Sistem Informasi Manajemen (SIM)

Melakukan pengimplementasian strategi dengan menyoroti isu-isu pemasaran, keuangan / akuntansi, litbang, dan SIM yang penting untuk penerapan strategi yang efektif. Di dalam menerapkan strategi yang efektif diperlukan adanya dukungan dan kerja sama dari setiap bagian.

g. Mengukur dan Mengevaluasi Kinerja

Strategi yang dirumuskan dan diterapkan dengan cara terbaik sekalipun akan menjadi usang manakala lingkungan eksternal dan internal perusahaan berubah. Oleh karena itu, sangat penting bagi perusahaan untuk melakukan pengkajian ulang, evaluasi dan pengendalian atas pelaksanaan strategi yang dijalankan.

Aplikasi untuk menentukan strategi utama berdasarkan konsep diatas dilakukan melalui tiga tahap, yakni:

a. Tahap Input (*Input Stage*)

Pada tahap ini berisikan informasi dasar yang diperlukan/dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Membuat berbagai keputusan-keputusan kecil dalam matriks input menyangkut signifikansi relatif faktor-faktor eksternal dan internal memungkinkan keefektifan perumusan serta evaluasi strategi-strategi yang disusun. Dalam Tahap ini biasanya menggunakan *External Factor Evaluation* untuk menganalisa hal-hal menyangkut

ekonomi, sosial, budaya, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada. dan *Internal Factor Evaluation* untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang berasal dari beberapa fungsional perusahaan seperti aspek manajemen, keuangan, SDM, dan pemasaran.

b. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan adalah tahap merumuskan dan melakukan eksplorasi terhadap sumber daya dan keterampilan internal yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal perusahaan. Mencocokkan faktor-faktor tersebut merupakan kunci untuk mengembangkan strategi yang tepat. Pada tahap pencocokan ini menggunakan analisa Matriks SWOT.

c. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

Hasil analisis dalam tahap pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali untuk ditetapkan strategi apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan. Pada tahap keputusan, biasanya digunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* - QSPM. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik untuk diimplementasikan. Selain itu, perusahaan juga dapat menggunakan *Quality Function Deployment* (QFD) untuk menyesuaikan strategi yang direncanakan dapat memenuhi permintaan pelanggan dengan cermat.

2.4. Alat Analisis

2.4.1. Matriks SWOT

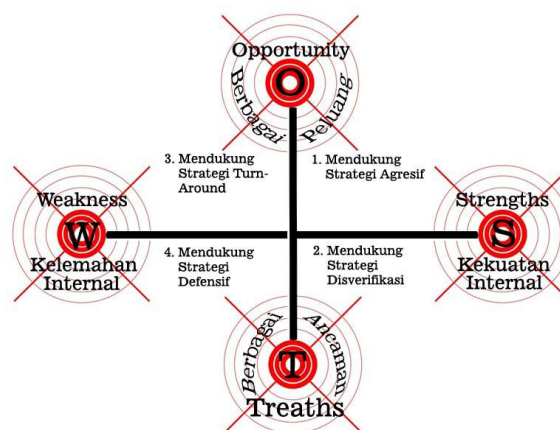
Sesuai dengan Pendekatan Sistem, organisasi adalah keseluruhan yang berinteraksi dengan lingkungannya dan terdiri dari berbagai sub-sistem. Dalam pengertian ini, organisasi ada dalam dua lingkungan, yang satu berada di dalam dirinya sendiri dan yang lainnya berada di luar. Analisis SWOT adalah alat yang digunakan untuk perencanaan strategis dan manajemen strategis dalam organisasi. Ini dapat digunakan secara efektif untuk membangun strategi organisasi dan strategi bersaing (Gürel, 2017).

Menurut (Thompson et al., 2007) analisis SWOT adalah alat sederhana namun kuat untuk mengukur kemampuan dan kekurangan sumber daya organisasi, peluang pasarnya, dan ancaman eksternal terhadap masa depannya. Analisis internal mengidentifikasi sumber daya, kapabilitas, kompetensi inti, dan keunggulan kompetitif yang melekat pada organisasi. Analisis eksternal mengidentifikasi peluang dan ancaman pasar dengan melihat sumber daya pesaing, lingkungan industri, dan lingkungan umum (Sammut-Bonnici & Galea, 2015).

Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan alat bantu penting dalam mengembangkan strategi yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi tersebut dijabarkan sebagai berikut: (David, 2010).

- a. Strategi S-O (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- b. Strategi S-T (kekuatan-ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.
- c. Strategi W-O (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
- d. Strategi W-T (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Menurut (Rangkuti, 2004), analisis SWOT terbagi menjadi empat kuadran utama yang memiliki strategi berbeda untuk masing-masing kuadrannya.



Gambar 2.4. Diagram Analisis SWOT

Berdasarkan posisi perusahaan pada diagram di atas menyarankan strategi yang berbeda, berikut penjelasannya.

- a. Kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
- b. Kuadran 2 merupakan situasi dimana perusahaan memiliki kekuatan namun menghadapi berbagai ancaman. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- c. Kuadran 3 merupakan situasi dimana perusahaan memiliki peluang yang besar, tetapi harus menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan untuk dapat merebut peluang yang ada.
- d. Kuadran 4 merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan bagi perusahaan karena harus menyelesaikan kendala internal dan juga menghadapi ancaman di saat yang sama.

2.4.2. Analisa *General Electric (GE) Matrix*

Analisis multifaktoral *General Electric (GE)* adalah teknik yang digunakan dalam pemasaran merek dan manajemen produk untuk membantu perusahaan memutuskan produk apa yang akan ditambahkan ke portofolionya dan peluang pasar mana yang harus terus mereka investasikan. Ini secara konseptual mirip dengan analisis BCG, tetapi

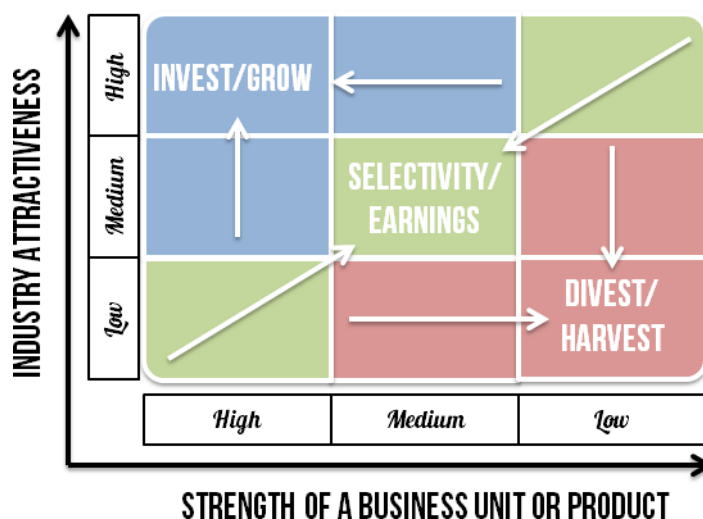
agak lebih rumit. Analisis ini pertama kali dikembangkan oleh McKinsey pada tahun 1970-an. Matriks sembilan kotak GE-McKinsey adalah alat strategi yang menawarkan pendekatan sistematis bagi perusahaan multi bisnis untuk memprioritaskan investasinya di antara unit bisnisnya (McKinsey&Company, 2008).

Matriks GE menggunakan dua faktor yaitu daya tarik industri dan kekuatan kompetitif. Menurut (McKinsey&Company, 2008) Daya tarik industri menunjukkan betapa sulit atau mudahnya bagi perusahaan untuk bersaing di pasar dan memperoleh keuntungan. Semakin menguntungkan industri tersebut maka semakin menarik jadinya, faktor yang paling umum meliputi tingkat pertumbuhan jangka panjang, ukuran industri, profitabilitas industri, struktur industri, perubahan siklus hidup produk, perubahan permintaan, tren harga, ketersediaan tenaga kerja dan segmentasi pasar.

Matriks juga mengukur seberapa kuat, dalam hal persaingan, unit bisnis tertentu melawan para pesaingnya. Dengan kata lain, manajer berusaha menentukan apakah suatu unit bisnis memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Adapun faktor-faktor yang umumnya memperlihatkan kekuatan kompetitif sebuah unit bisnis meliputi pangsa pasar total, pertumbuhan pangsa pasar, kekuatan merek, profitabilitas perusahaan, loyalitas pelanggan, kekuatan rantai nilai, tingkat diferensiasi produk, dan fleksibilitas produksi (McKinsey&Company, 2008).

Berbagai implikasi investasi yang harus perusahaan ikuti, tergantung pada kotak mana unit bisnis telah diplot dalam matriks.

Terdapat 3 kelompok kotak yaitu kotak investasi / tumbuh, selektivitas / pendapatan dan kotak panen / divestasi. Setiap kelompok kotak menunjukkan apa yang harus perusahaan lakukan dengan investasinya.



Gambar 2.5. Implikasi Investasi Matriks GE

- a. Kotak Investasi / Tumbuh. Perusahaan harus berinvestasi ke dalam unit bisnis yang termasuk dalam kotak-kotak ini karena mereka menjanjikan pengembalian tertinggi di masa depan. Unit bisnis ini akan membutuhkan banyak uang karena mereka akan beroperasi di industri yang sedang berkembang dan harus mempertahankan atau meningkatkan pangsa pasarnya.
- b. Kotak Selektivitas / Penghasilan. Perusahaan harus berinvestasi ke unit bisnis ini hanya jika memiliki sisa uang dari investasi dan jika yakin bahwa unit bisnis ini akan menghasilkan keuntungan di masa depan. Unit bisnis ini sering kali dianggap terakhir karena terdapat banyak ketidakpastian. Aturan umumnya adalah berinvestasi di unit bisnis

yang beroperasi di pasar besar dan tidak banyak pemain dominan di pasar, sehingga investasi akan membantu dengan mudah memenangkan pangsa pasar yang lebih besar.

- c. Kotak Panen / Divestasi. Unit bisnis yang beroperasi di industri yang tidak menarik, tidak memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan atau tidak mampu mencapainya dan berperforma relatif buruk. Jika unit bisnis menghasilkan kas surplus, perusahaan harus berinvestasi ke dalam unit bisnis ini agar tetap beroperasi dan mengumpulkan semua pendapatan yang dihasilkannya. Dengan kata lain, berinvestasi ke dalam bisnis seperti itu layak dilakukan selama investasi ke dalamnya tidak melebihi pendapatannya. Sebaliknya jika unit bisnis yang hanya merugi harus di-divestasikan. Jika itu tidak mungkin dan tidak ada cara untuk mengubah kerugian menjadi keuntungan, perusahaan harus melikuidasi unit bisnis tersebut.

2.4.3. *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam formulasi strategi, teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih (Purwanto, 2008). QSPM menggunakan input dari hasil analisis (EFE dan IFE) dan pada pengolahan (IE Matrix dan SWOT Matrix) untuk analisis selanjutnya melalui QSPM. Adapun langkah-langkah Analisa QSPM ialah sebagai berikut.

- a. Langkah 1, Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini harus diambil secara langsung dari Matriks EFE dan IFE.
- b. Langkah 2, Memberikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Bobot ini identik dengan yang ada pada Matriks EFE dan IFE. Bobot disajikan dalam kolom di samping kanan faktor kunci eksternal dan internal.
- c. Langkah 3, Evaluasi matriks Tahap 2 (pencocokan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi. Catat strategi-strategi ini pada baris atas dari QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang independen jika memungkinkan.
- d. Langkah 4, Menentukan Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores—AS) didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu. Nilai Daya Tarik (Attractiveness Scores—AS) ditentukan dengan mengevaluasi masing-masing faktor internal atau eksternal, satu pada suatu saat tertentu, dan mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawabannya ya, maka strategi tersebut harus dibandingkan secara relatif terhadap faktor kunci tersebut. Jika jawaban atas pertanyaan di atas jawabannya adalah tidak, mengindikasikan bahwa faktor kunci tersebut tidak memiliki dampak terhadap pilihan spesifik yang dibuat, dengan demikian tidak perlu berikan bobot terhadap strategi dalam set tersebut.

- e. Langkah 5, Menghitung Total Nilai Daya Tarik. Total Nilai Daya Tarik (*Total Attractiveness Scores—TAS*) didefinisikan sebagai produk dari pengalian bobot (Langkah 2) dengan Nilai Daya Tarik (Langkah 4) dalam masing-masing baris. Total Nilai Daya Tarik mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strategi, dengan hanya mempertimbangkan pengaruh faktor keberhasilan kunci internal atau eksternal yang terdekat. Semakin tinggi Total Nilai Daya Tarik, semakin menarik alternatif strategi tersebut.
- f. Langkah 6, Menghitung Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik. Tambahkan Total Nilai Daya Tarik dalam masing-masing kolom strategi dari QSPM. Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dari setiap set alternatif. Nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Tingkat perbedaan antara Penjumlahan Total Nilai Daya Tarik dari set alternatif strategi tertentu mengindikasikan tingkat kesukaan relatif dari satu strategi di atas yang lainnya.

2.4.4. *Quality Function Deployment (QFD)*

QFD adalah alat manajemen kualitas terkenal, awalnya dibuat pada tahun 1966 oleh Akao yang telah diadopsi secara luas tetapi ditafsirkan secara berbeda dalam literatur, yang mana menyulitkan manajer untuk mengadopsi alat manajemen yang rumit ini. Akao menjelaskan QFD

merupakan metode untuk mengembangkan kualitas desain yang ditujukan untuk memuaskan pelanggan dan kemudian menerjemahkan tuntutan pelanggan menjadi target desain dan utama jaminan kualitas selama fase produksi (Sharma et al., 2008).

Definisi lain menyebutkan QFD adalah investasi pada orang dan informasi. Ini menggunakan lintas fungsional tim untuk menentukan kebutuhan pelanggan. QFD adalah sistematis dan analitis teknik untuk memenuhi harapan pelanggan. QFD adalah proses perencanaan untuk menerjemahkan suara pelanggan ke dalam persyaratan teknis yang sesuai untuk setiap tahap pengembangan strategi pemasaran, perencanaan, desain produk dan teknik, evaluasi prototipe, pengembangan proses produksi, produksi, dan penjualan (Zaim & Şevkli, 2002).

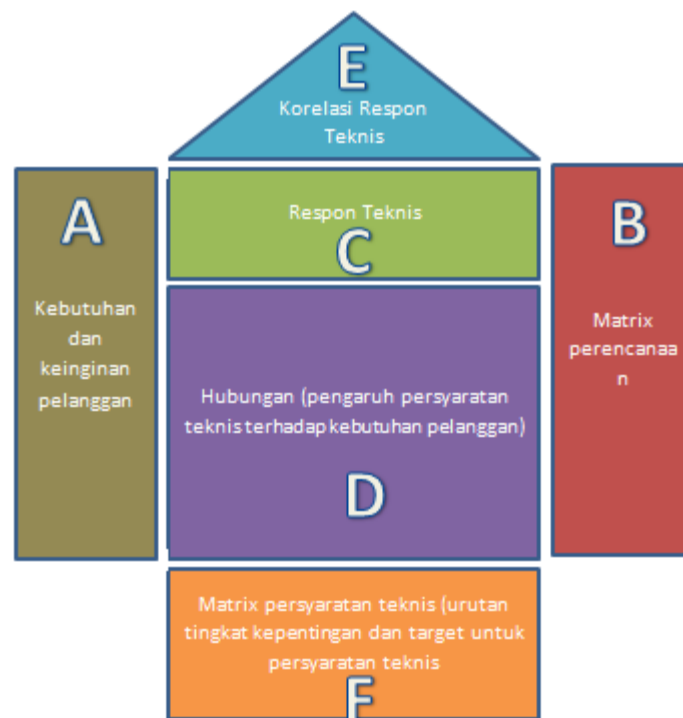
Proses mendefinisikan bagaimana produk atau layanan 'terbaik' dapat kepada diberikan pelanggan didasarkan pada enam langkah.

- a. Langkah pertama adalah untuk mengumpulkan apa yang diketahui sebagai suara pelanggan. Ini dilakukan melalui kuesioner, dan / atau metode penyelidikan lainnya. Informasi ini adalah input utama ke dalam "rumah kualitas" dan dicatat di sisi kiri. Sebagai bagian dari informasi metode pengumpulan, nomor numerik pada skala yang mencerminkan persepsi kepentingan klien dicatat.
- b. Langkah kedua adalah untuk menentukan bagaimana persyaratan pelanggan harus dicapai. Langkah ini adalah proses internal di mana

sumber daya organisasi berada ditinjau. Sumber daya ini dicatat di bagian atas matriks, yang dikenal sebagai atap di “rumah kualitas”, atau dikenal sebagai persyaratan teknis.

- c. Langkah ketiga adalah untuk mengidentifikasi hubungan bersama antara semua persyaratan teknis, hal ini untuk melihat apakah persyaratan teknis saling mendukung atau saling mengganggu di dalam desain produk.
- d. Langkah empat adalah untuk mengidentifikasi kecocokan strategis antara suara pelanggan dan persyaratan teknisnya, merupakan hal terpenting dalam “rumah kualitas”.
- e. Langkah lima adalah matriks perencanaan. Ini memberikan angka yang lebih rinci informasi tentang tingkat kualitas pengembangan layanan atau produk sedemikian rupa sehingga hasil yang sesuai dicapai selama perencanaan. antara semua faktor dicatat dalam matriks hubungan.
- f. Langkah enam adalah matriks target yang terletak di bagian bawah “rumah kualitas”. Ini memberikan hasil lebih lanjut selain matriks perencanaan di sisi kiri yang diproses di rumah kualitas. Sasaran Matriks didasarkan pada matriks hubungan bersama dari persyaratan teknis dan matriks hubungan diambil bersama.

Enam langkah yang membentuk *House of Quality* atau “rumah kualitas” diilustrasikan pada gambar di bawah ini.



Gambar 2.6. House of Quality

2.5. Tinjauan Empiris

Pada bagian ini diuraikan tentang beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dan relevan dengan topik pada penelitian ini.

1. Sidong Zhao, Xiaojia Bi, Yuan Zhong, Lin Li. (2016). *Chinese industrial park planning strategies informed by American edge cities' development path - case study of China (Chongzuo)-Thailand Industrial Park.*

Kota pinggiran dan kawasan industri merupakan fenomena penting dalam proses pembangunan kota. Kawasan industri adalah mesin penggerak terpenting dari perkembangan ekonomi kota-kota di Cina. Berdasarkan analisis komparatif kota-kota tepi Amerika dan kawasan industri Cina, strategi perencanaan kawasan industri yang diperbarui

dapat dibangun pada tiga tingkatan, yaitu, perspektif pertumbuhan (perspektif kota), perspektif dampak regional (perspektif wilayah), dan kemampuan kawasan industri untuk beradaptasi dengan inovasi teknologi (perspektif jaringan).

2. Marian Năstase, Cătălina Radu (Gherase), Oana – Cătălina Țăpurică, Florin Tache. (2010). *Methodological issues concerning the development of sustainable industrial parks.*

Proses manajemen strategis yang ditugaskan untuk pengembangan kawasan industri berkelanjutan dapat dilakukan di masa depan dengan menerapkan prinsip-prinsip tolok ukur lingkungan, kepemimpinan lingkungan atau bahkan strategi lingkungan pro-aktif, sebagai pilihan strategis pengelolaan kawasan industri berkelanjutan di seluruh dunia.

3. A.G. Matani. (2006). *Strategies for Better Waste Management in Industrial Estates.*

Kawasan industri ramah lingkungan dapat memberi manfaat bagi seluruh komunitasnya dengan menampung sekelompok perusahaan pemulihan sumber daya, serta perusahaan lain yang mempromosikan produksi dan desain yang lebih bersih untuk lingkungan guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas perusahaan besar dan fasilitas pemerintah.

BAB III

KERANGKA PIKIR

3.1. Kerangka Pikir

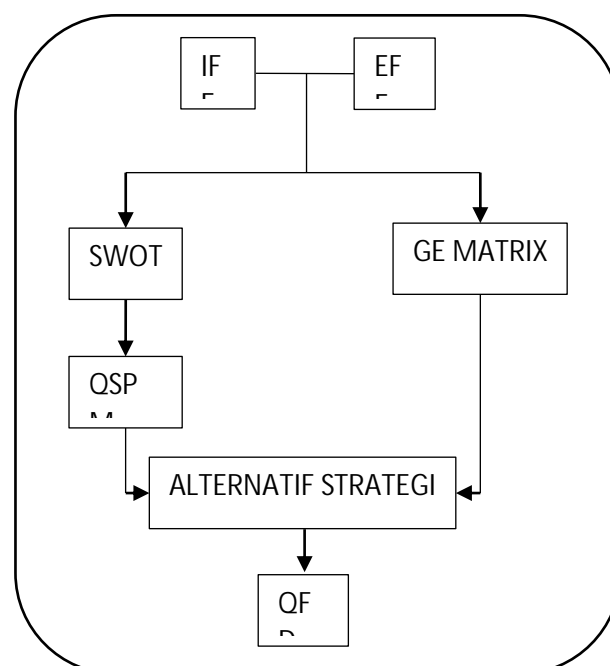
Dalam membangun daya saing kawasan industri diperlukan analisis yang mendalam untuk menciptakan keunggulan kompetitif untuk menarik industri dan investor. (UNIDO, 2019) menyatakan analisis pra-kelayakan menetapkan dasar yang lebih kuat untuk menilai potensi keseluruhan dari setiap proyek kawasan industri, sehingga memandu para pembuat keputusan, apakah proyek tersebut secara teknis, finansial, ekonomi, sosial dan lingkungan. Ini juga membantu memposisikan proyek yang diusulkan dalam konteks persaingan nasional, regional dan internasional, dan tren pasar yang relevan.

Permasalahan utama yang dihadapi oleh PT KIMA adalah bagaimana menentukan formula strategi kawasan industri makassar sebagai kawasan industri terkemuka di Indonesia Timur. Untuk mengatasi masalah tersebut diperlukan suatu rumusan strategi yang sesuai dengan kondisi kawasan industri makassar.

Penetapan formulasi strategi berpedoman pada konsep Fred R. David, yang menyusun alternatif strategi yang komprehensif dengan menganalisis kondisi kawasan industri secara internal dan menginvestigasi lingkungan eksternalnya. Selanjutnya menyusun strategi dengan menggunakan analisis SWOT dan menentukan positioning

perusahaan dan unit bisnis menggunakan Matriks *General Electric* untuk menentukan arah investasi perusahaan. Memberikan skor dan bobot untuk menentukan prioritas strategi yang akan diimplementasikan dengan metode QSPM dan menghubungkannya dengan keinginan pelanggan, dalam hal ini, perusahaan-perusahaan yang berdomisili atau beroperasi di kawasan industri makassar melalui Analisa QFD.

Penggabungan keseluruhan analisis dan metode tersebut memberikan gambaran menyeluruh dan dapat memberikan informasi secara lengkap tentang formulasi strategi apa yang harus diterapkan oleh PT KIMA untuk meningkatkan daya saingnya. Adapun ilustrasinya adalah sebagai berikut.



Gambar 3.1. Kerangka Pikir