

TESIS

**STRATEGI BISNIS PENINGKATAN
DAYA SAING PRODUK SMELTER NIKEL
PADA PT. HUADI NICKEL ALLOY INDONESIA**

***BUSINESS STRATEGY TO INCREASE THE
COMPETITIVENESS OF NICKEL SMELTER PRODUCTS
AT PT. HUADI NICKEL ALLOY INDONESIA***

**NUZUL QADRI
A012222095**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**STRATEGI BISNIS PENINGKATAN
DAYA SAING PRODUK SMELTER NIKEL
PADA PT. HUADI NICKEL ALLOY INDONESIA**

***BUSINESS STRATEGY TO INCREASE THE
COMPETITIVENESS OF NICKEL SMELTER PRODUCTS
AT PT. HUADI NICKEL ALLOY INDONESIA***

**NUZUL QADRI
A012222095**



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**STRATEGI BISNIS PENINGKATAN DAYA SAING PRODUK SMELTER NIKEL
PADA PT. HUADI NICKEL-ALLOY INDONESIA**

Disusun dan diajukan oleh:

**NUZUL QADRI
NIM A012222095**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **22 Maret 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT
NIP 19620430 198810 1 001

Pembimbing Pendamping

Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si
NIP 19760208 200312 2 001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM.
NIP 19640205 198810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nuzul Qadri
Nim : A012222095
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Strategi Bisnis Peningkatan Daya Saing Produk Smelter Nikel Pada PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia**

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, 03 April 2024

Yang Menyatakan,



Nuzul Qadri

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah *Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam* beserta keluarga dan para sahabatnya. *Alhamdulillahirobbil'alamin*, berkat nikmat kemudahan dan pertolongan yang diberikan oleh Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul "**Strategi Bisnis Peningkatan Daya Saing Produk Smelter Nikel Pada PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia**" yang disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar tesis pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Melalui kesempatan ini pula penulis dengan tulus, penghargaan dan rasa hormat ingin menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada:

1. Kedua orang tua dan mertua yang sangat kami sayangi, Bapak Mukhlis dan Ibu Megawati serta mertua Bapak Thamrin dan Ibu Murni serta Saudaraku semua. Terima kasih atas kasih sayang, didikan, nasihat dan semangat untuk menuntut ilmu serta semua hal yang kalian tanamkan kepada Saya. Rasa sayang yang teramat sangat dari kalian selalu menjadi motivasi bagi Saya untuk dapat terus semangat dan berusaha menjadi pribadi yang berguna bagi semua orang.
2. Istriku Bidadariku, Nila Trisusanti, yang selalu memberikan doa, semangat, dukungan kapanpun, dimanapun, apapun selalu berusaha

membantu dan menjadi pendamping yang terbaik, serta anak-anak terkasih Ryuki dan Zareen yang selalu menjadi penyemangat.

3. Rektor Universitas Hasanuddin atas kesediaannya menerima penulis sebagai peserta didik di Program Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT., dan Ibu Dr. Wahda, SE., M.Pd., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis ini dari awal hingga Tesis ini dapat diselesaikan.
5. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis sekaligus Penguji pada Seminar Proposal, Seminar Hasil dan Sidang Tesis yang berupaya selalu memberikan kami manfaat terbaik dalam proses perkuliahan hingga selesai.
6. Bapak Prof. Dr. H. Arifuddin, SE., Ak., M.Si., CA., CRA., CRP., CWM dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.S. selaku Penguji pada Seminar Proposal, Seminar Hasil dan Sidang Tesis.
7. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen beserta segenap jajarannya, antara lain Ibu Lia dan Ibu Ade, terkhusus Almarhum Pak Opik atas bantuan, Kerjasama dan penerimaannya selama berkuliah di Kampus MM Kandeana.
8. Pimpinan dan Karyawan pada PT. Huadi Nickel Alloy Indonesia yang telah memberikan izin dan memberikan bantuan baik dalam bentuk informasi, data, motivasi, nasehat dan saran kepada penulis sehingga

penulis mendapatkan banyak pengetahuan sebagai bahan pendukung dalam penulisan dan penyusunan Tesis ini.

9. Seluruh rekan Mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen Angkatan 022022 atas masukan, semangat dan kebersamaan selama menjalankan perkuliahan. Semoga ilmu yang kita dapatkan menjadi berkah dan bermanfaat.

10. Semua pihak yang telah membantu dalam penulisan Tesis ini yang tidak dapat ditulis satu persatu. Semoga amal ibadahnya dibalas oleh Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang strategi bisnis.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi inspirasi untuk penelitian lebih lanjut di masa depan.

Makassar, 22 Maret 2024

Nuzul Qadri

ABSTRACT

NUZUL QADRI. *Business Strategy for Increasing the Competitiveness of Nickel Smelter Products at PT Huadi Nickel-Alloy Indonesia* (supervised by Muh. Yunus Amar and Wahda)

This research aims to analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats at PT Huadi Nickel-Alloy Indonesia (HND) and find out the best business strategy that can be applied by PT HNI Indonesia to improve product competitiveness to face the era of electric cars and control the impact of nickel slag. This research was conducted at PT HNI by conducting direct interviews with the director and field manager. This research also took sources of information through literature studies. Data from interviews and literature studies were analyzed with a qualitative approach using Porter's Five Forces, PESTEL, and SWOT analysis and a quantitative approach using EFE, IFE, IE, and QSPM analysis. The analysis results show that PT HNI has 13 strengths, 10 weaknesses, 13 opportunities and 8 threats. PT. HNI is in quadrant V which describes the company as being in a hold and maintain position. The recommended strategies for companies in this quadrant are product development and market penetration strategies. There are 23 alternative strategies resulting from the formulation using the SWOT matrix. From the results of the QSPM matrix, the five best alternative strategies are taken to be recommended to PT HNI.

Keywords: Porter's Five Forces, PESTEL, SWOT, IE Matrix, QSPM.



ABSTRAK

NUZUL QADRI. *Strategi Bisnis Peningkatan Daya Saing Produk Smelter Nikel pada PT Huadi Nickel-Alloy Indonesia* (dibimbing oleh Muh. Yunus Amar dan Wahda).

Penelitian ini bertujuan menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman pada PT Huadi Nickel-Alloy Indonesia (HNI) serta menemukan strategi bisnis terbaik yang dapat diterapkan oleh PT HNI Indonesia dalam rangka meningkatkan daya saing produk guna menghadapi era mobil listrik dan pengendalian dampak *slag nickel*. Penelitian ini dilakukan pada PT HNI dengan melakukan wawancara langsung kepada direktur dan manajer bidang. Penelitian ini juga mengambil sumber informasi melalui studi kepustakaan. Data hasil wawancara dan studi kepustakaan dianalisis dengan pendekatan kualitatif menggunakan analisis *Five Forces Porter*, PESTEL, dan SWOT dan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan analisis EFE, IFE, IE, dan QSPM. Hasil analisis menunjukkan bahwa PT HNI memiliki 13 kekuatan, 10 kelemahan, 13 peluang, dan 8 ancaman. PT HNI berada pada kuadran V yang menggambarkan perusahaan berada pada posisi *hold and maintain*. Strategi yang direkomendasikan pada perusahaan yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar. Terdapat 23 strategi alternatif hasil dari formulasi menggunakan matriks SWOT. Dari hasil matriks QSPM diambil lima strategi alternatif terbaik untuk direkomendasikan kepada PT HNI.

Kata kunci: *five forces porter*, PESTEL, SWOT, matriks IE, QSPM



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR TABEL	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Profil Perusahaan	8
1.3 Masalah Penelitian.....	11
1.4 Pertanyaan Penelitian.....	12
1.5 Tujuan dan Batasan Penelitian.....	12
1.6 Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	14
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	14
2.2.1 Strategi Bisnis	14
2.2.1.1 Pengertian Strategi Bisnis.....	14
2.2.1.2 Manajemen Strategi Bisnis	16
2.2.2 Daya Saing	19
2.2.2.1 Pengertian Daya Saing.....	19
2.2.2.2 Indikator Daya Saing	20
2.2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing	21
2.2.3 Analisis SWOT	23
2.2.3.1 Pengertian Analisis SWOT.....	23
2.2.3.2 Manfaat dan Kegunaan Analisis SWOT.....	24
2.2.3.3 Komponen SWOT	27
2.2.3.4 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	31
2.2.3.5 Evaluasi Faktor Internal (IFE)	32
2.2.3.6 Matriks Internal-Eksternal (IE).....	34
2.2.3.7 Matriks General Electric (GE).....	37
2.2.3.8 Matriks Analisa SWOT	38
2.2.4 Analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM).....	40

2.2.5	Analisis <i>Five Forces Porter</i>	43
2.2.5.1	Ancaman Pendetang Baru	46
2.2.5.2	Kekuatan Tawar Menawar Pembeli	49
2.2.5.3	Kekuatan Tawar Menawar Pemasok	51
2.2.5.4	Ancaman Produk Pengganti	53
2.2.5.5	Persaingan Kompetitif Di Antara Anggota Industri	55
2.2.6	Analisis PESTEL	58
2.2	Penelitian Terdahulu	63
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN.....		77
3.1	Kerangka Konseptual.....	77
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN		78
4.1.	Rancangan Penelitian.....	78
4.2.	Lokasi dan Waktu Penelitian	78
4.3.	Jenis dan Sumber Data.....	79
4.4.	Teknik Pengumpulan Data.....	79
4.5.	Metode Pengolahan dan Teknik Analisa Data.....	80
4.6.	Tahapan Penelitian.....	85
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN		87
5.1	Gambaran Umum PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia.....	87
5.1.1	Sejarah PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia.....	87
5.1.2	Mitra.....	88
5.1.3	Visi, Misi, dan Filosofi	88
5.1.4	Tujuan dan Sasaran	89
5.1.5	Logo	89
5.1.6	Struktur Organisasi	89
5.1.7	Data Produksi	90
5.1.8	<i>Corporate Social Responsibility</i>	91
5.1.9	Pesaing Dalam Industri Smelter Nickel	93
5.2	Pengolahan dan Analisis Data	98
5.2.1	Analisis <i>Five Forces Porter</i>	99
5.2.2	Analisis PESTEL	103
5.2.1	Analisis Komponen SWOT.....	109
5.2.2	Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	121
5.2.3	Evaluasi Faktor Internal (IFE)	123
5.2.4	Matriks Internal-Eksternal (IE).....	124
5.2.5	Matriks General Electric (GE)	125
5.2.6	Matriks SWOT	128
5.2.7	Analisis QSPM.....	130
BAB VI PENUTUP		134
6.1	Kesimpulan	134

6.2	Saran	136
	DAFTAR PUSTAKA.....	138
	LAMPIRAN.....	142

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Negara Eksportir Nikel (dalam juta ton).....	4
Gambar 1.2 Rincian Target Pembangunan Smelter Indonesia (2021-2024).....	5
Gambar 1.3 Ilustrasi Kawasan Industri Bantaeng (KIBA)	10
Gambar 1.4 Data Pemegang Saham	10
Gambar 1.5 Data Produksi	11
Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategis	18
Gambar 2.2 Bagan Analisis SWOT.....	31
Gambar 2.3 Matriks IE	37
Gambar 2.4 Faktor Kekuatan Kompetitif dalam Five Forces Porter.....	46
Gambar 2.5 Faktor-Faktor Analisis PESTEL.....	59
Gambar 3.1 Kerangka Konseptual.....	77
Gambar 5.1 Logo PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia.....	89
Gambar 5.2 Struktur Organisasi PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia.....	89
Gambar 5.3 Matriks Internal-Eksternal PT.HNI	125
Gambar 5.4 Matriks General Electric PT.HNI.....	126

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks EFE	32
Tabel 2.2 Matriks IFE	33
Tabel 2.3 Matriks Analisa SWOT	38
Tabel 2.4 Matriks QSPM Eksternal	42
Tabel 2.5 Matriks QSPM Internal	43
Tabel 5.1 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT. HNI	121
Tabel 5.2 Matriks Evaluasi Faktor Internal PT. HNI	123
Tabel 5.3 Rating dan Bobot Faktor yang Memengaruhi Daya Saing.....	125
Tabel 5.4 Rating dan Bobot Faktor yang Memengaruhi Kekuatan Bersaing.....	126
Tabel 5.5 Matriks SWOT	128
Tabel 5.6 Urutan Peringkat Strategi Alternatif Hasil QSPM	131

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Negara Republik Indonesia sejak dulu terkenal dengan kekayaan sumber daya alamnya baik di bidang perkebunan, pertanian, perikanan, dan bahkan pertambangan. Daya tarik itu jugalah yang menjadi pemicu kedatangan negara-negara kolonial ke bumi Nusantara. Hampir di seluruh wilayah negara Republik Indonesia memiliki sumber daya alam yang berpotensi besar untuk kemakmuran rakyatnya. Salah satu sumber daya alam yang berpotensi untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat adalah dari sektor pertambangan baik berupa pertambangan tradisional maupun industri pertambangan.

Perkembangan industri pertambangan di Indonesia bermula dari masa kolonialisme Belanda. Cikal bakal industrialisasi pertambangan ini juga tidak terlepas dari munculnya Revolusi Industri yang terus meluas di Eropa. Dari sini sektor pertambangan mulai menggeser kedudukan rempah-rempah yang sebelumnya merupakan komoditas unggulan di wilayah kolonial Hindia-Belanda. Untuk itu, di tahun 1850, di Batavia, Pemerintah Hindia Belanda mendirikan Kantor penyelidikan geologi, manajemen, pengelolaan dan pencarian bahan galian tambang, yaitu *Dienst van hen Minjnwezen*. Melalui lembaga inilah, wilayah penyelidikan geologi dan bahan galian tambang akhirnya meluas hingga pelosok wilayah Nusantara.

Menjelang tahun 1920, sesuai dengan rencana Pemerintah Hindia Belanda menjadikan Bandung sebagai ibukota Hindia Belanda, maka dilakukan persiapan

untuk memindahkan kantor *Dienst van hen Minjnwezen* dari batavia ke Bandung. Departement *Burgerlijke Openbare Werken* (Departemen Pekerjaan Umum) yang membawahi *Dienst van hen Minjnwezen* dan menempati Gedung Sate. Pada tahun 1922, lembaga *Dienst van hen Minjnwezen* ini berganti nama menjadi *Dienst van den Mijnbouw*. Pada masa penjajahan Jepang (1942-1945), *Dienst van den Mijnbouw* dengan segala sarana dan dokumennya diambilalih oleh Jepang dan namanya diganti menjadi *Chisitsu Chosasho* atau dalam Bahasa Indonesia mempunyai arti “Kantor Jawatan Geologi”.

Setelah Negara Republik Indonesia memproklamasikan kemerdekaan pada Tahun 1945, terjadi beberapa kali pergantian Undang-Undang dan Peraturan yang mengatur tentang Pertambangan Mineral dan Batubara. Disahkannya Undang-Undang No. 32 Tahun 2004 (menggantikan UU No. 22 Tahun 1999), yang membahas tentang Pemerintahan Daerah, kemudian mengatur beberapa kewenangan perihal pemanfaatan sumber daya alam, khususnya yang berada di wilayah pemerintahan daerah. Kewenangan yang pada masa itu mendapat kritik yaitu terkait model perjanjian seperti Kontrak Karya, dimana melalui perjanjian ini posisi perusahaan pertambangan swasta sejajar dengan negara. Hal ini tentu bertentangan dengan semangat Pasal 33 ayat 1 UUD 1945 yang menegaskan bahwa “perekonomian disusun sebagai usaha bersama berdasar atas asas kekeluargaan”. Makna yang terkandung dalam ayat tersebut sangat dalam yakni sistem ekonomi yang dikembangkan seharusnya tidak berbasis persaingan serta atas asas yang sangat individualistik.

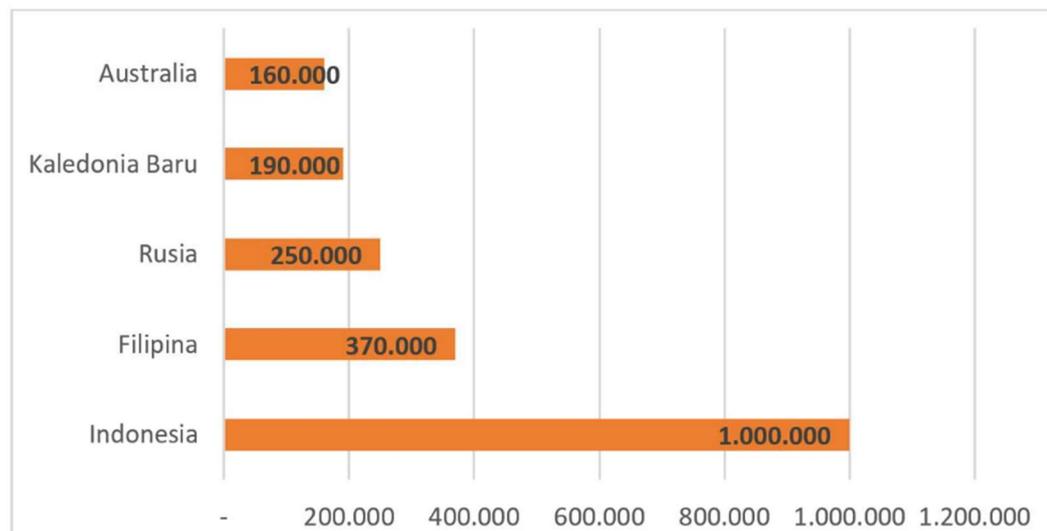
Demikian pula dalam Pasal 33 ayat (2) dan ayat (3) UUD 1945 memberikan maklumat yang sangat terang-benderang bahwa pemerintah memiliki peran yang

sangat besar dalam kegiatan ekonomi. Ekonomi bukan hanya dilakukan oleh masyarakat, swasta, atau individu, terutama untuk cabang-cabang produksi yang menguasai hajat hidup orang banyak, kemudian bumi, air, dan kekayaan alam yang terkandung di dalamnya. Itu juga harus dikuasai oleh negara untuk sebesar-besarnya kemakmuran rakyat.

Atas hal tersebut di atas, pemerintah bersama Dewan Perwakilan Rakyat (DPR RI) menerbitkan Undang-Undang Nomor 3 tahun 2020 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara. Inti dari Undang-Undang tersebut mengatur agar tidak ada lagi ekspor bahan tambang mentah. Bahan mentah mineral dan batu bara diolah di dalam negeri untuk memberikan nilai tambah dan manfaat yang lebih besar bagi masyarakat Indonesia. Strategi untuk meningkatkan nilai tambah komoditas yang dimiliki negara atau disebut juga dengan hilirisasi. Dengan adanya hilirisasi, komoditas yang diekspor bukan lagi berupa bahan baku, tetapi berupa barang setengah jadi atau barang jadi (Republik Indonesia, 2020).

Strategi pemerintah untuk melakukan hilirisasi komoditas pertambangan sudah mulai terasa dampaknya secara ekonomi. Secara bertahap, pemerintah terus melakukan penghentian ekspor komoditas bahan mentah tambang baik berupa nikel, bauksit, timah hingga aluminium. Dengan adanya hilirisasi, komoditas yang diekspor tidak lagi berwujud bahan baku mentah tetapi sudah menjadi barang setengah jadi. Hilirisasi diharapkan dapat meningkatkan *added value* komoditas, memperkuat struktur industri, serta meningkatkan peluang usaha dalam negeri dengan tersedianya lapangan pekerjaan yang seluas-luasnya (Fitriyani, 2022).

Meskipun Indonesia menjadi salah satu eksportir terbesar biji nikel di dunia, pergeseran menuju produk olahan masih terbilang rendah, ini tercermin dari grafik eksportir nikel dan perbandingannya dengan negara lain yang terdapat pada Gambar 1.1. Pembangunan fasilitas industri pengolahan dan pemurnian nikel (*smelter* nikel) merupakan salah satu langkah konkrit untuk mendukung program hilirisasi pertambangan. Sampai dengan akhir tahun 2022, Indonesia mengeksport sekitar 37 persen biji nikel dunia sedangkan ekspor komoditas olahan nikel masih di bawah angka 5 persen (Fitriyani, 2022).



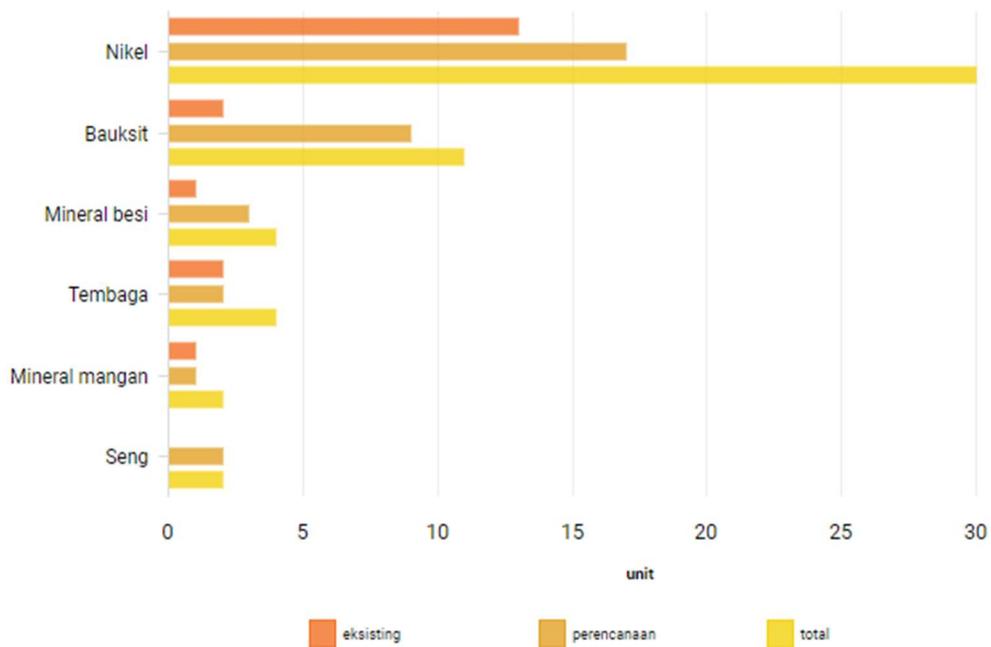
Sumber: Olahan data Badan Pusat Statistik Tahun 2022

Gambar 1.1 Negara Eksportir Nikel (dalam juta ton)

Bahkan Indonesia tidak termasuk lima besar eksportir produk olahan nikel, padahal selisih harga jual antara biji nikel mentah dengan komoditas nikel yang telah diolah menjadi komoditas setengah jadi seperti *nickel pig iron* (NPI), *ferronickel* (FeNi), *Ni-Matte*, *stainless steel* dan lainnya di pasar internasional sangat signifikan. Bersumber dari London Metal Exchange (LME), harga jual rata-rata biji nikel di pasar dunia hanya berkisar 21.000USD hingga 29.000USD per

ton, sedangkan harga produk olahan dasar nikel bisa mencapai 27.000 USD per ton pada Januari 2023 (Wisnubroto, 2023).

Atas hal tersebut di atas, pemerintah terus mendorong investasi guna mendukung hilirisasi di sektor pertambangan. Pembangunan fasilitas industri pengolahan dan pemurnian (smelter) nikel terus dilakukan di seluruh wilayah Indonesia. Bahkan Pemerintah berambisi membangun pengolahan mineral atau smelter sebanyak 53 unit. Rencana pembangunan yang dipatok pada 2021 ini ditargetkan rampung pada 2024 mendatang. Dari 53 unit tersebut, terdapat 13 unit smelter nikel sudah berproduksi dan direncanakan 17 unit pembangunan smelter nikel sampai dengan tahun 2024 (Santika, 2023).



Sumber: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023>

Gambar 1.2 Rincian Target Pembangunan Smelter Indonesia (2021-2024)

Dengan semakin banyaknya pembangunan smelter nikel tentu saja akan meningkatkan persaingan pasar olahan nikel asal Indonesia dalam memperoleh bahan baku dan perebutan segmen pasar dunia kedepannya. Selain itu, era *electric*

vehicle atau mobil listrik yang lebih ramah lingkungan juga semakin menggeliat dimana nikel sendiri merupakan komoditas bahan baku yang bisa diolah menjadi katoda baterai, besi antirarat dan baterai litium yang merupakan komponen penting mobil listrik. Komoditas nikel memiliki potensi besar untuk menciptakan peluang baru bagi pengembangan industri pertambangan nikel.

Selain itu, pengendalian dampak limbah pabrik (slag nikel) juga bisa menjadi perhatian utama. Dengan semakin berkembangnya teknologi, slag nikel yang semula hanya limbah tanpa *value* sudah bisa dimanfaatkan menjadi produk baru yang bernilai tambah dan juga dapat menjaga keberlanjutan lingkungan. Slag nikel dengan memanfaatkan perkembangan teknologi dapat menjadi bahan baku untuk produk bernilai tambah seperti batako, campuran aspal, paving blok, dan lainnya. Akan tetapi di sisi lain slag nikel menimbulkan masalah tersendiri karena dari segi jumlah cukup banyak dan laju pertumbuhannya meningkat seiring dengan laju produksi nikel (Majalis dkk., 2020). Hal ini dapat mengakibatkan membebani pemakaian lahan dan biaya operasional, sehingga menyebabkan proyek pengolahan nikel dan pemurnian nikel menjadi tidak ekonomis (Alexander, 2023).

Di Provinsi Sulawesi Selatan sendiri, salah satu smelter nikel yang sudah beroperasi beberapa tahun terakhir adalah smelter nikel milik PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia (PT. HNAI) yang berlokasi di Kawasan Industri Kabupaten Bantaeng. PT. Huadi Nickel Alloy Indonesia, berdiri pada tahun 2013 dan beroperasi sejak 2018, menjadi perusahaan smelter nikel yang menjadi pionir dalam hilirisasi tambang. Dengan infrastruktur yang lebih lengkap dan siap dibandingkan dengan pesaingnya, termasuk jetty dan tungku 6 bh, perusahaan ini terletak di Kawasan Industri Bantaeng (KIBA) dan memiliki rencana untuk membangun

pabrik baterai dengan kapasitas 20 Gigawatt. Seiring dengan masa depan era kendaraan listrik, di mana nikel menjadi komponen kunci dalam energi terbarukan, PT. Huadi Nickel Alloy Indonesia juga berhasil mengolah slag nikel menjadi berbagai produk konstruksi seperti beton, batako, paving block, dan campuran aspal, seperti yang dilakukan oleh Harita Group di Maluku Utara dengan jumlah produksi mencapai 2 juta ton slag.

PT. Huadi Nickel Alloy Indonesia memfokuskan produksinya hanya pada satu jenis produk, yakni Nickel Pig Iron (NPI), dengan kandungan nikel terendah di antara produk sejenis (2-15%), berbeda dengan ferronickel (15-40%), Ni-Matte (30-80%), dan lainnya. Seluruh produknya diekspor ke China, Singapura, dan India tanpa terjalinnya kemitraan dengan industri baja dan industri baterai lokal. Lokasinya yang jauh dari tambang (bahan baku) menjadi perbedaan signifikan dengan pesaing lainnya. Peningkatan pesaing dalam industri sejenis terkait dengan kebijakan hilirisasi pemerintah menjadi tantangan baru. Terakhir, belum adanya strategi untuk memanfaatkan slag nikel (2 Juta Ton) menyebabkan penumpukan slag, mengakibatkan penggunaan lahan tambahan dan kenaikan biaya operasional.

Berdasarkan latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “Strategi Bisnis Peningkatan Daya Saing Produk Smelter Nikel Pada PT. Huadi Nickel Alloy Indonesia”. Strategi bisnis yang diharapkan nantinya dapat meningkatkan daya saing produk dengan industri sejenis, meningkatkan kuantitas hasil produksi, menambah *added value* olahan nikel sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan profitabilitas dari industri smelter nikel pada PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia.

1.2 Profil Perusahaan

Kebijakan pemerintah pusat yang memberikan dukungan penuh bagi investor sektor pertambangan khususnya yang bergerak dibidang industri pengolahan dan pemurnian mineral membuka jalan bagi banyak investor untuk melakukan investasi di Negara Kita. Salah satu perusahaan yang sudah beroperasi beberapa tahun terakhir adalah smelter nikel milik PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia (PT. HNAI) yang berlokasi di Kawasan Industri Kabupaten Bantaeng (KIBA).

Kawasan Industri Bantaeng (KIBA) adalah sebuah kawasan industri milik Pemerintah Kabupaten Bantaeng. Dibangun di atas lahan seluas 1.000 Ha yang berlokasi di Kecamatan Pajjukukang, Kabupaten Bantaeng, Sulawesi Selatan. Kawasan ini diperuntukkan sebagai kawasan industri yang menopang pertumbuhan industri di Bantaeng, dan diharapkan mampu menjadi penggerak dan penopang roda perekonomian Kabupaten Bantaeng pada khususnya, dan Sulawesi Selatan pada umumnya.

Kawasan Industri Bantaeng (KIBA) berfokus pada industri pengolahan barang setengah jadi utamanya barang hasil pertambangan berupa smelter nikel. Di dalam Kawasan Industri Bantaeng (KIBA), terdapat beberapa perusahaan diantaranya:

- a. PT Argo Morini Indah, perusahaan patungan Indonesia-China. Juru bicara perusahaan ini, Ny. Lili, mengatakan, perusahaan akan mengolah tambang nikel dan batu bara yang berasal dari Kabaena, Provinsi Sulawesi Tenggara.
- b. Earthstone Resources (Earthstone Group), perusahaan tambang dari Inggris, bergerak dalam bidang pengelolaan biji besi (mangan).

- c. PT Macrolink International Mineral yang beroperasi pada pengolahan nikel (smelter). Perusahaan China ini sudah melakukan kegiatan pembangunan. Ia akan mengolah nikel (smelter) yang didatangkan dari Sulawesi Tenggara.
 - d. PT Yinyi Group. Melalui anak perusahaannya di Indonesia, PT Yinyi Mining Investmen, perusahaan ini dipastikan akan berinvestasi dalam berbagai jenis industri, seperti peleburan biji nikel dan industri stainless.
 - e. PT Titan Mineral Utama (TMU) adalah perusahaan nasional yang bermarkas di Jakarta. Jumlah dana yang rencananya digelontorkan adalah Rp. 5 triliun, yang akan diturunkan secara bertahap. Perusahaan ini akan beroperasi dalam industry smelter.
 - f. PT Bumi Bakti Sulawesi (BBS) adalah perusahaan yang beroperasi dalam industry pengolahan nikel. Perusahaan ini memiliki lahan tambang nikel di Sulawesi Tenggara.
 - g. PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia (PT. HNAI), Perusahaan Industri Pengolahan Nikel (Smelter Nikel). Perusahaan yang akan menjadi objek penelitian penulis.
- Dan beberapa perusahaan lainnya baik yang sudah beroperasi maupun masih dalam tahap perencanaan investasi.

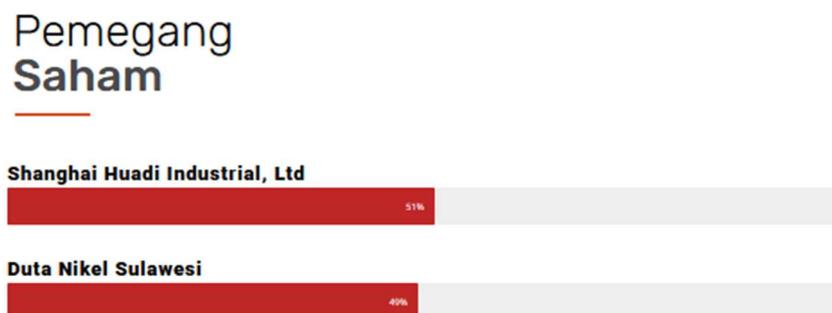


Sumber: <https://www.sonora.id/read/422460806/kiba-diproyeksi-jadi-pusat-industri-strategis-di-sulawesi-selatan>

Gambar 1.3 Ilustrasi Kawasan Industri Bantaeng (KIBA)

PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia adalah salah satu perusahaan dari Huadi Indonesia Grup. Huadi Indonesia Grup fokus pada proses hilirisasi bahan mineral, khususnya biji nikel, sesuai dengan amanat Undang-Undang Nomor 3 tahun 2020 tentang Perubahan atas Undang-Undang Nomor 4 Tahun 2009 tentang Pertambangan Mineral dan Batubara.

PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia adalah perusahaan pengolahan dan pemurnian nikel yang berada di Kabupaten Bantaeng, Sulawesi Selatan. PT Huadi Nickel-Alloy Indonesia didirikan sejak tahun 2014 sebagai kerja sama investasi antara PT. Duta Nikel Sulawesi dari Indonesia dan Shanghai Huadi Industrial, Ltd dari China. Adapun tujuan produksi nikelnya ke negara tujuan Cina, India, Korea Selatan dan Jepang.



Sumber: <https://huadi.co.id/hni/>

Gambar 1.4 Data Pemegang Saham

Perusahaan yang saat ini memulai investasinya di bidang industri pengolahan dan pemurnian mineral nikel. Dibangun di area seluas 100 hektar yang masuk dalam area Kawasan Industri Bantaeng. Smelter PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia mulai berproduksi pada 2018 dengan kapasitas saat ini 350.000 ton

feronikel per tahun. Kapasitas Tanur Tahap 1 adalah sebesar 16.500 KV dengan produksi tahunan sebesar 50.000 ton ferronickel. Untuk Kapasitas Tanur Tahap 2 sebesar 36.000 KVA dengan produksi tahunan sebesar 200.000 ton ferronickel.



Sumber: <https://huadi.co.id/hni/>

Gambar 1.5 Data Produksi

Hingga saat ini, jumlah karyawan yang bekerja di Huadi Nickel-Alloy Indonesia sebanyak lebih kurang 2000 orang. Dengan rincian 1886 karyawan laki-laki dan 133 karyawan perempuan. Sebagian besar dari karyawan adalah putra-putri asli Bantaeng.

1.3 Masalah Penelitian

Dikutip dari *web site* Kominfo (2022), Presiden Jokowi berkata “Enggak bisa lagi kita mengekspor dalam bentuk bahan mentah, mengekspor dalam bentuk raw material, enggak. Begitu kita dapatkan investasinya, ada yang bangun, bekerja sama dengan luar dengan dalam atau pusat dengan daerah, Jakarta dengan daerah, nilai tambah itu akan kita peroleh,” dalam sambutannya saat membuka Rapat Koordinasi Nasional (Rakornas) Investasi Tahun 2022 di The Ritz-Carlton, Jakarta Selatan, Rabu (30/11/2022).

Kutipan di atas, menurut peneliti merupakan suatu keniscayaan dalam industri sektor pertambangan. Raw material mineral tambang yang diolah menjadi barang

setengah jadi maupun barang jadi membuat nilai tambah produk tambang negara kita semakin meningkat. Selain itu, dalam menghadapi Era *electric vehicle* atau mobil listrik yang lebih ramah lingkungan juga semakin menggeliat dimana nikel sendiri merupakan komoditas bahan baku baterai mobil listrik. tentunya pesaing-pesaing akan berlomba-lomba untuk meningkatkan kualitas produk olahan nikel. Selain itu, pengendalian dampak limbah pabrik (slag nikel) juga bisa menjadi perhatian utama. Dengan semakin berkembangnya teknologi, slag nikel yang semula hanya limbah tanpa *value* sudah bisa dimanfaatkan menjadi produk baru yang bernilai tambah. PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia yang merupakan salah satu pelaku dalam industri tersebut berusaha harus terus berusaha menerapkan strategi bisnis terbaik agar dapat meningkatkan daya saing produk hasil produksinya dalam menghadapi tantangan pasar kedepan.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan objek penelitian di atas, maka pertanyaan utama akan mengacu pada strategi bisnis baru yang akan dilakukan oleh PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia pada fase selanjutnya. Pertanyaan spesifiknya adalah:

1. Apa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia saat ini?
2. Apa strategi bisnis terbaik yang dapat diterapkan PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia dalam rangka peningkatan daya saing produk utamanya menghadapi era mobil listrik dan pengendalian dampak *slag nickel*?

1.5 Tujuan dan Batasan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia.
2. Untuk menemukan strategi bisnis terbaik yang dapat diterapkan PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia dalam rangka meningkatkan daya saing produk guna menghadapi era mobil listrik dan pengendalian dampak *slag nickel*.

Kajian ini dibatasi oleh analisis situasi internal dan eksternal, serta perbaikan strategi bisnis PT. Huadi Nickel-Alloy Indonesia untuk menghadapi situasi saat ini dan situasi industri sejenis di masa yang akan datang.

1.6 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan menjadi bahan pertimbangan mengenai alternatif strategi bisnis peningkatan daya saing produk smelter nikel pada PT. Huadi Nickel Alloy Indonesia dalam menghadapi kondisi persaingan bisnis di industri yang ada.

2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi di bidang bisnis, khususnya permasalahan yang berhubungan dengan strategi bisnis peningkatan daya saing perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan bagi peneliti lain sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat mengembangkan pengetahuan dan penerapan teori dalam praktek yang sesungguhnya dilapangan serta sebagai syarat untuk memperoleh gelar.

BAB II

KERANGKA KONSEPTUAL DAN TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

2.2.1 Strategi Bisnis

2.2.1.1 Pengertian Strategi Bisnis

Asal kata "strategi" berasal dari bahasa Yunani, yaitu turunan dari kata "*strategos*". Menurut Glueck dan Jauch, pengertian strategi adalah suatu rencana yang menyeluruh dan terpadu yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan. Rencana ini dirancang untuk memastikan pencapaian tujuan utama perusahaan melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Secara umum, strategi dapat dijelaskan sebagai proses penentuan rencana oleh pemimpin puncak, yang difokuskan pada tujuan jangka panjang organisasi. Ini melibatkan penyusunan cara atau upaya untuk mencapai tujuan tersebut. Secara khusus, strategi dilihat sebagai tindakan yang senantiasa meningkat dan dilakukan secara terus-menerus. Dalam perspektif ini, strategi dikembangkan berdasarkan pandangan tentang harapan pelanggan di masa depan, dimulai dari apa yang dapat atau mungkin terjadi daripada apa yang telah terjadi (Heryenzus dkk., 2023: 2-3)

Terdapat banyak definisi strategi, seperti yang disampaikan oleh Steiner dan Miner (1977), yang menggambarkan strategi sebagai proses penentuan misi perusahaan, menetapkan tujuan organisasi dengan mempertimbangkan kekuatan eksternal dan internal, merumuskan kebijakan dan strategi khusus untuk mencapai tujuan tersebut, serta memastikan pelaksanaannya sehingga maksud dan tujuan dasar organisasi dapat tercapai. Pearce dan Robinson (1994) mengartikan strategi

sebagai suatu rencana umum yang komprehensif dari tindakan utama yang direncanakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjangnya dalam lingkungan yang dinamis. Mereka mengidentifikasi 14 pendekatan dasar atau strategi generik, termasuk konsentrasi, pengembangan pasar, pengembangan produk, inovasi, integrasi horizontal, integrasi vertikal, *joint venture*, aliansi strategis, consortia, diversifikasi konsentris, diversifikasi konglomerat, *turnaround*, divestasi, dan likuidasi. Stephanie K Marrus, sebagaimana dikutip oleh Sukristono (1995), menjelaskan bahwa strategi adalah suatu proses penentuan rencana oleh pimpinan puncak yang menekankan pada tujuan jangka panjang organisasi, sambil menyusun cara atau upaya untuk mencapainya (Ilyas dkk., 2023: 4-5).

Hunger, dkk. (2003) menyatakan bahwa strategi bisnis dapat disamakan dengan strategi bersaing. Strategi bisnis ini difokuskan pada peningkatan posisi produk dan jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani oleh perusahaan tersebut. Ketika strategi perusahaan menentukan masalah bisnis dan industri yang akan diatasi, strategi bisnis lebih berkaitan dengan cara perusahaan dan unitnya bersaing dalam dunia bisnis dan industri tersebut. Pada dasarnya, bisnis merupakan suatu langkah untuk meraih kemenangan dalam persaingan dan pada akhirnya mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Meraih kemenangan dalam persaingan bukanlah tugas yang mudah, karena perusahaan atau unit bisnis harus memiliki strategi yang baik dan terorganisir (Safitri & Fajrin, 2019:64).

Strategi Bisnis seharusnya menjadi landasan utama dalam merancang strategi teknologi informasi. Hal ini karena strategi bisnis mencakup visi, misi perusahaan, serta target kinerja fungsi dan struktur organisasi masing-masing. Jatmiko

(2004:135) menyatakan bahwa strategi bisnis adalah serangkaian komitmen dan tindakan yang terintegrasi serta terkoordinasi, dengan tujuan memberikan nilai bagi pelanggan dan mencapai keunggulan kompetitif melalui eksplorasi kompetensi inti di pasar produk individu yang spesifik. Dari beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa strategi bisnis adalah rangkaian tindakan terintegrasi dan terkoordinasi yang menjadi dasar utama dalam merancang strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Ilyas dkk., 2023:29).

2.2.1.2 Manajemen Strategi Bisnis

Menurut Fred R. David (2011:5), manajemen strategis dapat diartikan sebagai kombinasi seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Dalam definisi ini, perhatian utama manajemen strategis adalah pada penggabungan aspek-aspek manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer guna mencapai kesuksesan organisasi.

Menurut Robert E. Hoslisson (1997) Manajemen strategis merupakan suatu proses yang membantu organisasi mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai dan cara terbaik untuk mencapai hasil yang bernilai. Peran penting manajemen strategis semakin diakui saat ini, terutama dengan adanya ekonomi global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas antar negara. Perusahaan-perusahaan terus dihadapkan pada tantangan untuk menjadi lebih kompetitif. Banyak dari perusahaan ini telah meningkatkan tingkat persaingan dengan menyajikan produk bernilai tinggi kepada konsumen, yang seringkali menghasilkan keuntungan di atas rata-rata (Ilyas dkk., 2023:5–6).

Konsep Manajemen Strategis, seperti yang dijelaskan oleh Michael Polter, melibatkan pemahaman bahwa perusahaan adalah lebih dari sekadar kumpulan bagian-bagiannya. Dalam konteks ini, terdapat unsur sinergi yang membuat perusahaan menjadi lebih dari jumlah komponennya. Menurut H. Igor Ansoff, Manajemen Strategis juga melibatkan analisis logis tentang bagaimana perusahaan dapat beradaptasi dengan lingkungan, menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam berbagai kegiatan. Definisi lain dari manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan pelaksanaan tujuan perusahaan (Ilyas dkk., 2023:5–6).

Menurut Novianto (2019:16), secara umum terdapat tiga manfaat manajemen strategi bisnis bagi perusahaan, yaitu:

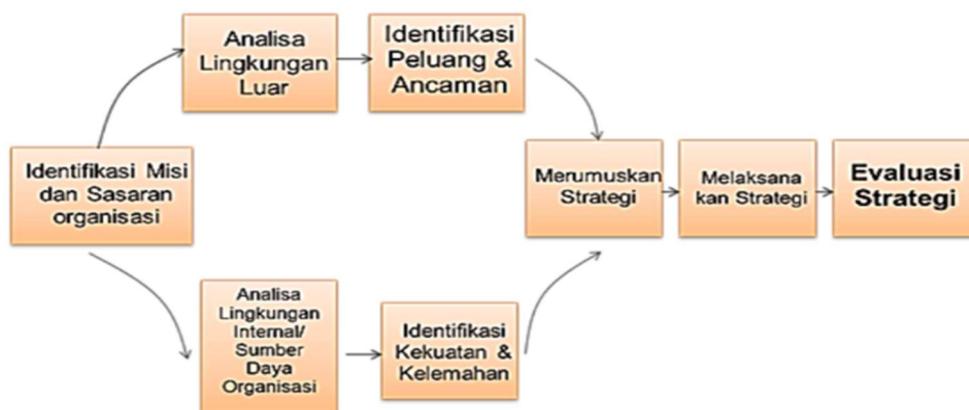
1. Visi strategi jadi lebih jelas;
2. Fokus yang lebih tajam atas faktor yang penting secara strategis;
3. Meningkatkan pemahaman mengenai perubahan lingkungan yang sangat cepat.

Sedangkan menurut Taufiqurokhman (2016), terdapat beberapa manfaat manajemen strategi bagi perusahaan, yaitu:

1. Arah jangka panjang menjadi lebih jelas;
2. Perusahaan dapat beradaptasi terhadap perubahan lingkungan yang cepat;
3. Perusahaan menjadi lebih efektif;
4. Mencegah munculnya masalah di masa mendatang;
5. Mengurangi aktivitas tumpang tindih;
6. Mengubah *mindset* pegawai atau karyawan;
7. Meningkatkan kinerja.

Menurut Ahmad (2020: 6), proses manajemen strategi terdiri dari tiga bagian, yaitu:

1. Penetapan strategi mencakup langkah-langkah seperti pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal, serta evaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan atau organisasi. Proses ini juga melibatkan pengembangan berbagai alternatif strategi dan penentuan strategi yang paling sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan strategi mencakup penetapan sasaran operasional tahunan, perumusan kebijakan perusahaan atau organisasi, motivasi karyawan, dan alokasi sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat dijalankan dengan efektif.
3. Evaluasi atau kontrol strategis mencakup upaya untuk memantau seluruh hasil dari perumusan dan penerapan strategi, termasuk pengukuran kinerja individu dan perusahaan. Selain itu, langkah-langkah perbaikan diambil jika ditemukan kebutuhan untuk meningkatkan efektivitas strategi yang telah dijalankan.



Gambar 2.1 Proses Manajemen Strategis

Sedangkan menurut Novianto (2019: 14-15), langkah dalam proses manajemen strategis terdapat delapan langkah yang terdapat pada Gambar 2.1, yaitu:

1. Identifikasi misi dan sasaran organisasi;

2. Analisa lingkungan eksternal;
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.

2.2.2 Daya Saing

2.2.2.1 Pengertian Daya Saing

Daya saing merupakan usaha yang harus ditempuh oleh pelaku usaha atau ekonomi agar dapat terus eksis dalam pelaksanaan kegiatannya (Sulistiyani dkk., 2020). Konsep daya saing ini berkaitan dengan seberapa efektif suatu organisasi beroperasi di pasar persaingan, dibandingkan dengan organisasi lain yang menawarkan produk atau jasa serupa. Perusahaan-perusahaan yang mampu menghasilkan produk atau jasa berkualitas tinggi dianggap efektif karena memiliki kemampuan bersaing. Sebaliknya, perusahaan yang kehilangan daya saingnya dapat ditinggalkan oleh pasar. Ketidakmampuan bersaing menunjukkan ketiadaan keunggulan, dan ketiadaan keunggulan berarti tidak ada alasan bagi suatu perusahaan untuk bertahan dalam pasar persaingan dalam jangka panjang.

Menurut Crown Dirgantoro daya saing adalah perkembangan dari nilai yang mampu diciptakan perusahaan untuk membelinya. Menurut Agustinus Sri Wahyudi memberikan pengertian bahwa daya saing adalah sesuatu yang memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh keuntungan yang lebih tinggi dibandingkan dengan rata-rata keunggulan yang diperoleh para pesaing dalam industri (Mohamad &

Niode, 2020). Daya saing merujuk pada perbandingan kemampuan dan kinerja suatu perusahaan, sub-sektor, atau negara dalam penjualan atau penyediaan barang dan jasa di pasar. Konsep daya saing menjadi indikator krusial dalam perkembangan bisnis dan ekonomi. Namun, penjelasan tentang daya saing dapat bervariasi tergantung pada aspek yang dijelaskan. Ambastha dan Momaya (2004) menegaskan bahwa proses daya saing menjadi kunci dalam koordinasi proses manajemen, termasuk manajemen stratejik, manajemen sumber daya manusia, manajemen teknologi, dan manajemen operasi. Pemahaman daya saing perusahaan, industri, daerah, negara, atau antar daerah akan menghasilkan faktor pendapatan dan faktor pekerjaan yang relatif lebih tinggi dan berkelanjutan (Seodarto & Pratiwi, 2022).

Persaingan merupakan inti dari penentuan keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan. Terdapat dua dampak yang muncul akibat persaingan, yakni sisi keberhasilan yang mendorong perusahaan untuk menjadi lebih dinamis dan bersaing dalam menghasilkan produk serta memberikan layanan terbaik kepada pasar. Oleh karena itu, persaingan dianggap sebagai peluang yang memberikan motivasi. Di sisi lain, terdapat sisi kegagalan yang dapat melemahkan perusahaan-perusahaan yang cenderung statis, takut terhadap persaingan, dan tidak mampu menghasilkan produk berkualitas. Sehingga, persaingan dianggap sebagai ancaman bagi kelangsungan perusahaan tersebut.

2.2.2.2 Indikator Daya Saing

Hartanty dan Ratnawati (2013) menyatakan bahwa keunggulan bersaing merupakan kemampuan suatu perusahaan untuk menciptakan nilai unggul dengan memanfaatkan berbagai sumber daya yang dimilikinya. Mereka mengemukakan

tiga indikator untuk menilai apakah sebuah perusahaan memiliki keunggulan bersaing, yaitu:

1. Keunikan produk, yaitu keunikan yang dimiliki oleh produk yang dihasilkan Perusahaan sehingga membedakan dari produk pesaing atau produk umum dipasaran.
2. Kualitas produk, yaitu kualitas dari produk yang berhasil diciptakan oleh perusahaan.
3. Harga bersaing, yaitu kemampuan perusahaan untuk menghasilkan produk dengan harga yang mampu bersaing dipasaran.

2.2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Daya Saing

Menurut Muhandi (2007:41), faktor-faktor yang memengaruhi daya saing meliputi:

1. Lokasi

Perhatian terhadap lokasi usaha memiliki peran penting dalam memudahkan pembeli dan menjadi faktor krusial bagi kelangsungan usaha. Lokasi usaha yang strategis dapat menarik perhatian pembeli, dengan letak yang memenuhi kemudahan pelanggan dalam berkunjung, terutama mencari jarak tempuh terpendek. Meskipun konsumen dari jarak jauh juga mungkin melakukan pembelian, namun persentasenya relatif kecil.

2. Harga

Harga merupakan jumlah nilai yang ditukar oleh konsumen dengan manfaat yang dimiliki atau diperoleh dari produk atau jasa. Harga memainkan peran penting dalam menentukan seberapa sering sebuah supermarket, minimarket, atau swalayan dikunjungi oleh konsumen. Faktor harga juga memiliki pengaruh dalam

pengambilan keputusan konsumen, terkait dengan diskon, pemberian kupon berhadiah, dan kebijakan penjualan. Bagi konsumen yang sensitif terhadap harga, kepuasan dapat diperoleh melalui harga yang terjangkau, yang memberikan nilai uang yang tinggi.

3. Pelayanan

Program pelayanan atau layanan sering menjadi perhatian utama pengelola supermarket atau minimarket. Layanan melalui produk mencakup pelayanan sepenuhnya kepada konsumen melalui ketersediaan produk yang berkualitas. Sementara itu, layanan melalui kemampuan fisik lebih mengacu pada kenyamanan peralatan seperti trolley atau keranjang belanja, tempat parkir yang nyaman, pencahayaan ruangan yang baik, dan keramahan dari karyawan.

4. Mutu atau kualitas

Keberhasilan suatu perusahaan dalam persaingan pasar sangat tergantung pada kualitas produk yang dihasilkannya. Muhandi, dalam bukunya "Strategi Operasi Untuk Keunggulan Bersaing," mengutip pendapat Adam dan Ebert yang menyatakan bahwa kualitas produk adalah kesesuaian spesifikasi desain dengan fungsi dan penggunaan, serta sejauh mana produk sesuai dengan spesifikasi desainnya. Dengan demikian, daya saing perusahaan dapat terwujud jika produk yang dihasilkan sesuai dengan kebutuhan pasar.

5. Promosi

Semakin sering suatu supermarket atau swalayan melakukan promosi, semakin banyak pengunjung yang memenuhi kebutuhan mereka. Promosi dapat dilakukan melalui berbagai jenis iklan, baik di media cetak, elektronik, maupun media lainnya. Promosi penjualan mencakup insentif jangka pendek untuk

mendorong pembelanjaan atau penjualan produk atau jasa, dengan berbagai alat promosi yang dirancang untuk merangsang respons pasar yang lebih cepat atau lebih kuat.

2.2.3 Analisis SWOT

2.2.3.1 Pengertian Analisis SWOT

Pada prinsipnya, analisis SWOT adalah singkatan dari empat kata kunci, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Metode ini digunakan untuk mengevaluasi aspek-aspek tersebut dalam konteks suatu spekulasi bisnis. Beberapa pakar menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan alat perencanaan strategis klasik yang memberikan pendekatan sederhana untuk memperkirakan strategi terbaik. Instrumen ini membantu praktisi dalam menentukan pencapaian yang mungkin dan hal-hal yang perlu mereka perhatikan (Fatimah, 2016).

Menurut Kurniasih (2021), analisis SWOT merupakan suatu evaluasi yang mencakup usaha untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berperan dalam menentukan performa suatu organisasi atau perusahaan. Informasi eksternal mengenai peluang dan ancaman dapat diperoleh dari berbagai sumber, termasuk pelanggan, dokumen, pemerintah, pemasok, perbankan, dan mitra di perusahaan lain. Analisis SWOT dianggap sebagai alat perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal, metode ini memberikan pendekatan sederhana untuk memproyeksikan cara terbaik dalam melaksanakan strategi. Alat ini membantu perencana dalam menetapkan

pencapaian yang dapat dihasilkan dan aspek-aspek yang perlu mendapatkan perhatian.

Pandangan para ahli mengenai definisi analisis SWOT mencakup berbagai pendapat. Philip Kotler (2009:63) mendeskripsikan analisis SWOT sebagai evaluasi menyeluruh terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selanjutnya, Rangkuti (2013) menyatakan bahwa analisis SWOT merupakan pendekatan logis yang bertujuan untuk memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*) sambil secara simultan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Robinson (1997:229-230) mengemukakan bahwa analisis SWOT dikenal luas sebagai instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis ini berasumsi bahwa strategi yang efektif akan mengurangi kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan dengan akurat, asumsi sederhana ini memiliki dampak signifikan pada perancangan strategi yang berhasil. Gitosudarmo, (2011:115) selanjutnya menyatakan bahwa SWOT adalah singkatan dari *Strengths*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threats*, yang diterjemahkan sebagai Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat menjadi "KEKEPAN".

2.2.3.2 Manfaat dan Kegunaan Analisis SWOT

Menurut Fatimah (2016), secara umum, analisis SWOT memiliki kegunaan, antara lain sebagai berikut:

1. Digunakan untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi

Analisis SWOT mampu mengidentifikasi secara menyeluruh kondisi pribadi seseorang dengan mengevaluasi sejauh mana potensinya dan memahami dinamika lingkungan sosial di sekitarnya. Dengan pemahaman

terhadap lingkungan sosial, individu dapat menilai sejauh mana peluang yang dapat dimanfaatkan dengan memanfaatkan potensi yang dimilikinya.

2. Digunakan untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga

Pendekatan Analisis SWOT telah menjadi praktek umum di kalangan organisasi dan perusahaan sebagai strategi dalam pengelolaan bisnis mereka. Dengan menjalankan analisis SWOT, lembaga atau perusahaan dapat memahami keadaan internal dan eksternal mereka. Situasi internal mencakup identifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh lembaga, sementara situasi eksternal mencakup peluang dan tantangan yang dihadapi oleh perusahaan tersebut.

3. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana diri di dalam lingkungan

Pendekatan Analisis SWOT berperan dalam memberikan pemahaman terhadap pandangan umum tentang lingkungan sekitar individu. Misalnya, seorang pemilik perusahaan yang beroperasi di sektor jasa pengiriman barang. Hasil analisis SWOT dapat memberikan *insight* tentang sejauh mana perusahaan tersebut diterima oleh pasar atau apakah masih tertinggal dibandingkan dengan pesaing yang menawarkan layanan serupa.

4. Digunakan untuk mengetahui posisi sebuah perusahaan/ organisasi di antara perusahaan/ organisasi yang lain

Mengidentifikasi empat faktor dalam analisis SWOT membantu perusahaan memahami posisinya sehubungan dengan perusahaan-perusahaan yang menawarkan layanan atau produk serupa. Dengan kata lain, temuan dari

analisis ini mempermudah dalam menilai kompetitor mana yang unggul dan kompetitor mana yang berada di bawah perusahaan tersebut.

5. Digunakan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya

Analisis SWOT membantu organisasi untuk menilai kemampuan produk atau jasanya dalam bersaing dengan pesaing yang menyediakan layanan atau produk serupa. Dengan demikian, analisis ini mempermudah penentuan strategi yang efektif untuk merespons kehadiran pesaing.

Sebagai metode analisis yang paling dasar, analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis yang lain. Berikut merupakan penjabaran beberapa manfaat menggunakan metode analisis SWOT (Fatimah, 2016):

1. Analisis SWOT menyajikan perspektif empat dimensi sekaligus sebagai dasar untuk menganalisis suatu permasalahan, melibatkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman.
2. Analisis SWOT memberikan hasil analisis yang sangat mendalam, memberikan panduan dan rekomendasi untuk menjaga kekuatan dan meraih keuntungan berdasarkan peluang yang ada, sambil mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman.
3. Analisis SWOT berperan dalam "*mendis-sect*" organisasi dari empat aspek, memberikan dasar identifikasi yang memunculkan sisi-sisi yang sering terabaikan atau terlupakan.
4. Analisis SWOT menjadi alat yang efektif dalam menganalisis strategi, membantu menemukan langkah yang paling sesuai dengan situasi saat itu.

5. Analisis SWOT dapat menjadi instrumen kuat untuk mengurangi kelemahan dan mengatasi potensi dampak ancaman yang mungkin muncul dalam organisasi.

2.2.3.3 Komponen SWOT

Menurut Kurniasih (2021:76-80) dalam bukunya, dia menguraikan bahwa analisis SWOT adalah akronim yang mencakup kekuatan (*strength*), peluang (*opportunities*), kelemahan (*weaknesses*), dan ancaman (*threat*). Penjelasan untuk keempat komponen tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*strength*) merupakan sumber daya, keterampilan, atau keunggulan relatif yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi dibandingkan dengan pesaing serta memenuhi kebutuhan pasar yang dilayani. Ini mencakup kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif di pasar, seperti sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan dengan pemasok, dan faktor-faktor lainnya. Menurut Siagian (1995:172), faktor-faktor kekuatan merujuk pada elemen-elemen yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi, seperti kompetensi khusus yang menghasilkan keunggulan komparatif di pasaran. Hal ini dikarenakan unit usaha memiliki keterampilan, produk unggulan, dan aspek lainnya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing dalam memenuhi kebutuhan pasar yang telah direncanakan untuk dilayani oleh unit usaha tersebut.

2. Kelemahan (*Weakness*)

Robinson (1997:231) menjelaskan bahwa kelemahan (*weakness*) merujuk pada keterbatasan atau kekurangan yang signifikan dalam sumber daya,

keterampilan, dan kapabilitas yang dapat secara serius menghambat kinerja efektif suatu perusahaan atau organisasi. Kelemahan mencakup berbagai aspek, termasuk sumber daya keuangan, fasilitas, kemampuan manajerial, keterampilan pemasaran, dan citra merek. Dalam konteks perusahaan atau organisasi, kelemahan menggambarkan keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi hambatan serius bagi pencapaian kinerja organisasi yang memuaskan. Menurut Siagian (1995:173), dalam praktiknya, keterbatasan dan kekurangan tersebut dapat tercermin dalam sarana dan prasarana, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, kurangnya popularitas produk di mata pengguna, dan tingkat keuntungan yang tidak memadai.

3. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) mengacu pada situasi yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Sumber peluang dapat berasal dari berbagai tren yang signifikan, seperti identifikasi segmen pasar yang sebelumnya terabaikan, perubahan dalam persaingan atau regulasi, kemajuan teknologi, serta peningkatan hubungan dengan pembeli atau pemasok yang memiliki potensi sebagai peluang bagi perusahaan atau organisasi.

Faktor peluang mencakup berbagai situasi lingkungan yang memberikan keuntungan bagi suatu unit bisnis. Beberapa contoh situasi tersebut meliputi:

- a) Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk
- b) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian
- c) Perubahan dalam kondisi persaingan

- d) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha
- e) Hubungan dengan para pembeli yang akrab
- f) Hubungan dengan pemasok yang harmonis.

4. Ancaman (*Threat*)

Ancaman (*threat*) adalah situasi yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama terhadap posisi yang diinginkan oleh organisasi. Keberhasilan perusahaan dapat terancam dengan munculnya pesaing baru, pertumbuhan pasar yang lambat, peningkatan kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok kunci, perubahan teknologi, serta peraturan baru atau yang direvisi. Ancaman merupakan kebalikan dari peluang, sehingga dapat dijelaskan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu unit bisnis. Jika tidak diatasi, ancaman dapat menjadi hambatan bagi kesuksesan satuan bisnis, baik untuk saat ini maupun masa depan.

Ringkasnya menurut Hitt (1997:42) menyatakan peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan dimana ancaman adalah kendala potensial. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Adapun unsur-unsur SWOT yaitu: Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), Ancaman (*Threats*) faktor eksternal dan faktor internal.

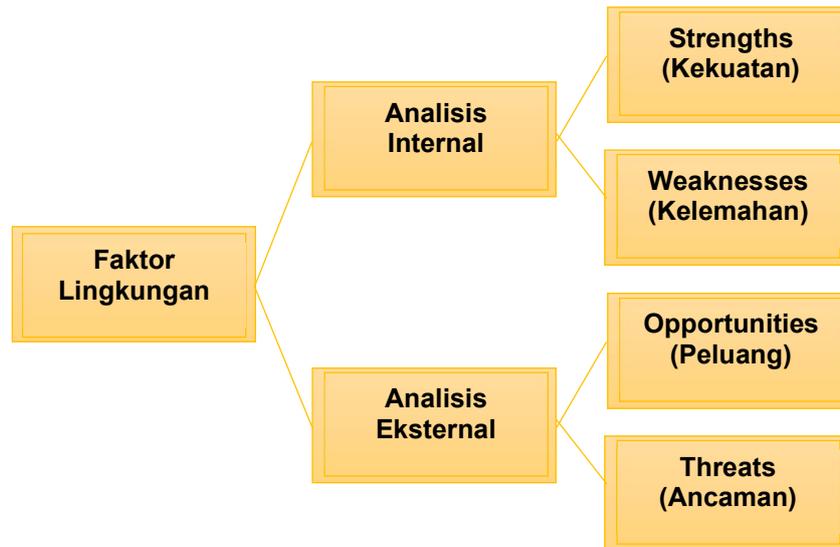
Fahmi (2013:260) menyatakan bahwa untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan ataupun organisasi yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan atau organisasi. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

2. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan atau organisasi. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).



Gambar 2.2 Bagan Analisis SWOT

2.2.3.4 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) adalah alat evaluasi yang digunakan untuk menilai posisi perusahaan dari perspektif eksternal. David (2011) menjelaskan bahwa Matriks EFE berguna bagi perusahaan dalam mengevaluasi berbagai informasi yang berasal dari luar perusahaan, seperti faktor ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, teknologi, hukum, dan persaingan industri.

Menurut David (2011), Tahap pembuatan Matriks EFE adalah sebagai berikut.

- 1) Identifikasi 10 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Kelompokkan setiap faktor ke dalam sebuah tabel. Tabel 2.1 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFE.
- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.

- 3) Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor, dengan peringkat 1 yang berarti respon di bawah rata-rata, sampai dengan 4 yang berarti respon sangat bagus.
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

Tabel 2.1 Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor
Peluang			
1		1,2,3 atau 4	
2		1,2,3 atau 4	
3		1,2,3 atau 4	
Dst		1,2,3 atau 4	
Ancaman			
1		1,2,3 atau 4	
2		1,2,3 atau 4	
3		1,2,3 atau 4	
Dst		1,2,3 atau 4	
Total	1,00		1,00 s.d 4,00

2.2.3.5 Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Mirip dengan Matriks EFE, Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) merupakan alat evaluasi yang digunakan untuk menilai posisi perusahaan dari perspektif internal. Menurut David (2011), Matriks IFE merupakan sebuah instrumen untuk mengevaluasi beragam kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi di dalam perusahaan. Contoh tabel untuk pembuatan Matriks IFE, yang didasarkan pada analisis lingkungan internal yang telah diidentifikasi oleh

perusahaan, diberikan dalam Tabel 2.2. Proses pembuatan Matriks IFE meliputi tahapan-tahapan berikut ini.

- 1) Identifikasi 10 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Tabel 2.2 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFI.
- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
- 3) Pada setiap faktor yang telah diberi pembobotan, tetapkan rating atau peringkat yang didasarkan pada perspektif perusahaan dengan ketentuan sebagai berikut.
 - a. Angka 1 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh besar
 - b. Angka 2 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh kecil
 - c. Angka 3 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh kecil
 - d. Angka 4 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh besar
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

Tabel 2.2 Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor
Kekuatan			
1		3 atau 4	
2		3 atau 4	
3		3 atau 4	
Dst		3 atau 4	
Kelemahan			
1		1 atau 2	

2		1 atau 2	
3		1 atau 2	
Dst		1 atau 2	
Total	1,00		1,00 s.d 4,00

2.2.3.6 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) adalah sebuah matriks penempatan posisi divisi perusahaan dalam suatu diagram (David, 2011). Matriks IE terdiri dari dua sumbu, yaitu sumbu x yang dipengaruhi oleh total nilai IFE, dan sumbu y yang dipengaruhi oleh total nilai EFE. Kedua sumbu ini memiliki rentang nilai dari 1,0 hingga 4,0. Pada sumbu x, jika total nilai IFE atau EFE berada dalam rentang 1,0 hingga 1,99, itu menandakan bahwa perusahaan memiliki posisi internal atau eksternal yang lemah. Rentang 2,0 hingga 2,99 menunjukkan posisi internal atau eksternal yang sedang, sedangkan rentang 3,0 hingga 4,0 menandakan posisi internal atau eksternal yang kuat bagi perusahaan.

Berikut adalah penjelasan dalam bentuk paragraf untuk masing-masing posisi perusahaan dalam Matriks Internal Eksternal (IE):

1. Posisi Perusahaan Lemah

Dalam Matriks IE, posisi perusahaan yang dikategorikan sebagai lemah mencerminkan situasi di mana perusahaan menghadapi tantangan yang signifikan baik dari dalam maupun dari luar. Dengan total nilai Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) yang berada dalam rentang 1,0 hingga 1,99, perusahaan menunjukkan kelemahan yang substansial dalam aspek-aspek seperti sumber daya, kemampuan operasional, atau strategi yang diterapkan. Di samping itu, ancaman dari lingkungan eksternal juga bisa menjadi faktor utama yang mempengaruhi posisi

perusahaan ini. Dalam posisi ini, perusahaan mungkin mengalami kesulitan untuk bersaing efektif di pasar dan dapat menghadapi risiko yang tinggi terhadap kegagalan atau penurunan kinerja.

2. Posisi Perusahaan Sedang

Perusahaan yang berada dalam posisi sedang dalam Matriks IE memiliki total nilai IFE dan EFE yang berada di rentang 2,0 hingga 2,99. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang cukup untuk bersaing, namun juga dihadapkan pada kelemahan atau ancaman eksternal yang membatasi kemampuannya untuk mencapai keunggulan kompetitif secara konsisten. Perusahaan mungkin memiliki peluang untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan dengan mengoptimalkan sumber daya internalnya dan menangani ancaman eksternal dengan efektif. Dalam posisi sedang, perusahaan dapat berusaha untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan peluang yang ada sambil terus memperbaiki kelemahan-kelemahan yang dimilikinya.

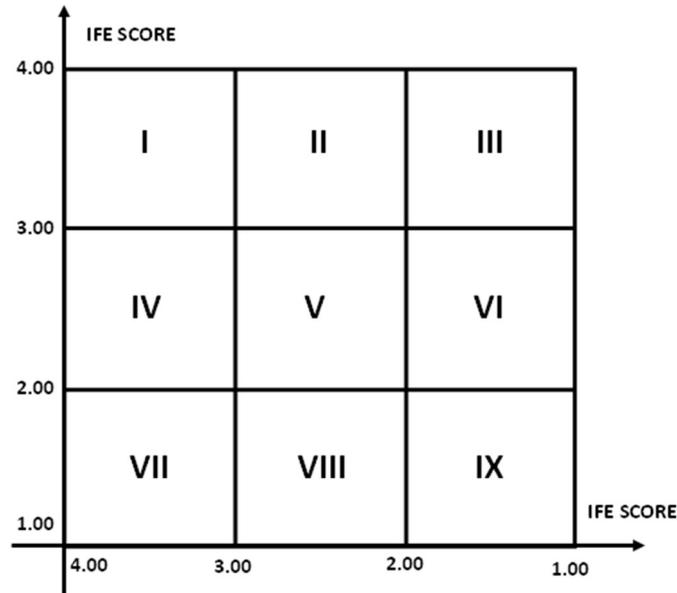
3. Posisi Perusahaan Kuat

Posisi perusahaan yang kuat dalam Matriks IE menandakan bahwa perusahaan memiliki total nilai IFE dan EFE yang berada di rentang 3,0 hingga 4,0. Ini mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kekuatan internal yang signifikan dan mampu memanfaatkan peluang eksternal dengan baik. Dengan demikian, perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang kuat di pasar. Dalam posisi ini, perusahaan memiliki potensi untuk mendominasi pasar, bertahan dari persaingan, dan mencapai kinerja yang superior dalam jangka panjang. Dengan memahami kekuatan dan peluang

yang dimilikinya, perusahaan dapat merencanakan strategi yang tepat untuk memanfaatkannya secara optimal dan menjaga posisinya yang kuat di pasar.

Dalam Gambar 2.3, Matriks IE terbagi menjadi 9 kuadran yang masing-masing menggambarkan di mana divisi tertentu berada dalam perusahaan yang sedang dianalisis, serta strategi yang sesuai untuk diterapkan pada setiap divisi tersebut. Pembagian dalam diagram Matriks IE memiliki ketentuan sebagai berikut.

1. Kuadran I, II dan IV menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *grow and build*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*).
2. Kuadran III, V atau VII menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *hold and maintain*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.
3. Kuadran VI, VIII atau IX menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *harvest or divest*. Strategi yang direkomendasikan adalah melakukan penghematan dan melakukan strategi diversifikasi.



Gambar 2.3 Matriks IE

2.2.3.7 Matriks General Electric (GE)

Menurut Thompson (2001), General Electric Matrix (Matrik General Electric (GE)) dimulai dengan perhitungan dimensi. Nilai bobot untuk masing-masing perhitungan ditentukan oleh perusahaan. Setelah dilakukan kedua perhitungan tersebut, hasilnya dimasukkan ke dalam *Matrik General Electric (GE)* atau *Nine-Cell Matrix*. Kedua dimensi tersebut adalah:

1. *Industry Attractiveness* (Daya Tarik Industri)

Menurut Boyd dan Walker (1995), *Industry Attractiveness* adalah faktor eksternal yang mencerminkan karakteristik pelanggan yang membentuk pasar (manfaat yang mereka cari, kepuasan dengan penawaran produk saat ini, kekuatan dalam hubungannya dengan pemasok), dan faktor-faktor yang dapat membentuk volume pasar potensial seperti ukuran keseluruhan, tingkat pertumbuhan, dan tahap siklus hidup.

2. *Competitive Strengths* (Kekuatan Bersaing)

Menurut Boyd dan Walker (1995), *Competitive Strength* adalah faktor yang paling sesuai untuk mengevaluasi pasar di mana perusahaan sudah hadir karena mereka mencerminkan kekuatan posisi saat ini dari perusahaan dan penawaran produk, dibandingkan dengan pesaing yang ada.

Matriks *General Electric* (GE) digunakan untuk menetapkan posisi perusahaan berdasarkan kekuatan bersaing dan daya tarik industri. Langkah-langkahnya mencakup:

- a) Identifikasi variabel Daya Tarik Industri dan Kekuatan Bersaing;
- b) Penentuan angka untuk variabel tersebut, dengan *Highly Unattractiveness* diberi angka 1 hingga *Highly Attractiveness* diberi angka 5 untuk Daya Tarik Industri, dan *High Weakness* diberi angka 1 hingga *High Strength* diberi angka 5 untuk Kekuatan Bersaing;
- c) Memberikan bobot pada kolom bobot dan mengalikan dengan nilai indikator, kemudian hasil dimasukkan ke dalam kolom paling kanan;
- d) Setelah perhitungan selesai, peneliti dapat mengetahui posisi perusahaan dalam Matriks GE dan menentukan strategi yang tepat untuk perusahaan.

2.2.3.8 Matriks Analisa SWOT

Matriks analisis SWOT berfungsi sebagai instrumen untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Secara rinci, matriks ini memberikan gambaran tentang bagaimana perusahaan dapat mengintegrasikan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internalnya. Hasil dari matriks ini menghasilkan empat set alternatif strategis yang potensial.

Tabel 2.3 Matriks Analisa SWOT

Faktor Eksternal \ Faktor Internal	Kekuatan (Strengths) Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Kelemahan (Weakness) Tentukan 5-10 kelemahan internal
Peluang (Opportunity) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (Threat) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	Strategi S-T Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Rangkuti (1998:31-32) mengatakan bahwa Tabel 2.3 dapat dijelaskan sebagai berikut:

2. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

3. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

4. Strategi WO (*Weakness-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

5. Strategi WT (*Weakness-Threats*)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

2.2.4 Analisis Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) adalah alat untuk melakukan pendekatan atau mengevaluasi strategi yang akan diterapkan sehingga dapat mengoptimalkan hasil yang diperoleh (Zulkarnaen & Sutopo, 2013). Matriks QSPM atau *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan sebuah matriks yang digunakan untuk menganalisis berbagai alternatif strategi yang tersedia untuk mendapatkan strategi prioritas. Alternatif strategi yang dianalisis pada tahap ini adalah strategi yang sudah dihasilkan dalam perumusan melalui analisis sebelumnya dengan memadukan faktor internal dan eksternal. Dengan matriks QSPM, manajemen dapat mengurutkan berbagai strategi yang ada untuk membentuk skala prioritas dalam penerapan strategi (Qanita, 2020).

Menurut (David, 2006), penyusunan strategi pemasaran menggunakan metode QSPM dilakukan dengan menggunakan 3 tahap pelaksanaan analisis data, yaitu:

1. *The Input Stage*

Pada tahap ini, data bisa dibedakan menjadi dua jenis, yakni data eksternal dan internal. Data yang diidentifikasi dari observasi lapangan kemudian disusun dalam sebuah format matriks, yang dikenal sebagai *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE), yang keduanya dianggap sebagai faktor strategis. Matriks EFE digunakan untuk menentukan peluang terbesar dan terkecil serta ancaman terbesar dan yang tidak signifikan bagi perusahaan,

sedangkan matriks IFE digunakan untuk menilai kekuatan dan kelemahan terbesar dan terkecil yang dimiliki perusahaan.

2. *The Matching Stage*

Pada tahap ini akan dilakukan proses analisis untuk merumuskan strategi perusahaan dengan melalui dua tahap, yaitu:

a. Matriks Internal dan Eksternal (IE)

Matriks IE berfungsi untuk memosisikan suatu perusahaan kedalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Dari sel-sel tersebut akan dapat diidentifikasi bagaimana posisi perusahaan saat ini, sehingga dapat memudahkan untuk merumuskan strategi perusahaan. Dari hasil matriks tersebut diperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail.

b. Matriks SWOT

Matriks SWOT yang digunakan disini adalah matriks SWOT yang bersifat tidak menyeluruh atau matriks untuk satu perusahaan. Matriks ini merupakan matching tool yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi (Purwanto, 2008).

3. *Decision Stage*

Pada tahap ini, akan disimpulkan hasil dari analisis sebelumnya menjadi beberapa alternatif strategi untuk perusahaan. Alat analisis yang dapat digunakan pada tahap akhir ini adalah *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih (Purwanto, 2008).

David (2013) dalam Ritonga (2020) memaparkan bahwa ada enam langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar faktor eksternal (peluang dan ancaman) dan faktor internal (kekuatan dan kelemahan). Dalam penelitian ini, faktor internal dan eksternal diambil dari matriks IFE dan EFE yang kemudian akan diletakkan di bagian kiri tabel QSPM.
2. Menetapkan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal. Bobot yang digunakan pada QSPM dalam penelitian ini menggunakan bobot yang sama pada penghitungan IFE dan EFE.
3. Meneliti Tahap 2 (pencocokan) matriks, dan mengidentifikasi strategi alternatif bahwa organisasi harus mempertimbangkan penerapan.
4. Menentukan *attractive score* (AS) untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. AS menunjukkan tingkat daya tarik suatu faktor terhadap strategi alternatif yang terpilih.
5. Mengkalkulasikan nilai total *attractive score* (TAS). TAS didapat dari hasil perkalian antara bobot dengan AS yang telah ditentukan.
6. Menjumlahkan TAS masing-masing strategi alternatif pada QSPM internal dan QSPM Eksternal.

Tabel 2.4 Matriks QSPM Eksternal

Alternatif Strategi Faktor Utama	Alternatif Strategi 1			Alternatif Strategi 2		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
Peluang (O)						
1.....						
2.....						
3.....						
Ancaman (T)						
1.....						

2.....					
3.....					
Total	1,00		x,xx		x,xx

Tabel 2.5 Matriks QSPM Internal

Alternatif Strategi Faktor Utama	Alternatif Strategi 1			Alternatif Strategi 2		
	Bobot	AS	TAS	Bobot	AS	TAS
Kekuatan (S)						
1.....						
2.....						
3.....						
Kelemahan (W)						
1.....						
2.....						
3.....						
Total	1,00		x,xx			x,xx

2.2.5 Analisis *Five Forces Porter*

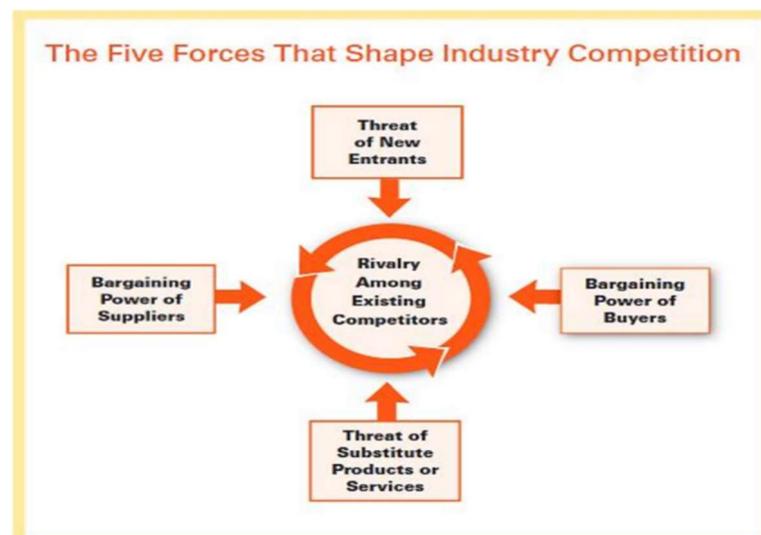
Pada tahun 1979, Michael E Porter, seorang profesor di Harvard Business School, memperkenalkan metode analisis lingkungan kompetitif yang disebut *Porter's Five Forces* atau *Five Forces Porter*. Dua asumsi utama yang digunakan dalam konsep ini: pertama, sumber daya yang dimiliki atau strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam suatu industri adalah homogen. Kedua, sumber daya yang digunakan untuk menerapkan strategi ini sangat *mobile*. Dengan pergerakan sumber daya ini, heterogenitas sumber daya tidak akan bertahan lama karena sumber daya tersebut akan dengan mudah diperoleh dan dikuasai oleh perusahaan lain. Hipotesis ini mengabaikan potensi heterogenitas sumber daya dalam suatu industri dan mobilitas non-dinamis sumber daya suatu perusahaan dalam industri yang sama (Herman, 2023).

Five forces porter merupakan alat analisis bisnis yang berguna bagi perusahaan untuk menilai tingkat intensitas persaingan dalam suatu industri. Model ini berfokus pada lima kekuatan yang mengatur dinamika kekuatan dan kelemahan suatu industri, yang pada akhirnya menentukan potensi profitabilitas industri tersebut. Dengan memahami dampak kelima kekuatan tersebut terhadap suatu industri, perusahaan dapat memposisikan diri dengan baik di pasar dan merancang strategi bisnis yang dapat mengatasi kelemahan industri dan memanfaatkan kekuatan yang ada. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi model bisnis dan struktur industri, memperkirakan dan mengevaluasi keunggulan dan keuntungan bisnis melalui analisis biaya dan keuntungan. Pendekatan lima kekuatan Porter dapat diterapkan di banyak sektor ekonomi yang berbeda untuk mengevaluasi daya saing bisnis dan meningkatkan profitabilitas jangka panjang perusahaan (Nurfitriani, 2022).

Porter (1993) dalam David (2006) berpendapat bahwa persaingan adalah hakikat kesuksesan, salah satu kunci utama untuk memenangkan persaingan adalah dengan memberikan nilai lebih dan kepuasan kepada pelanggan melalui produk atau jasa berkualitas kompetitif dengan harga bersaing. Perusahaan harus memahami pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan untuk dapat memperoleh keunggulan bersaing. Perusahaan dapat menggunakan *five forces Porter* untuk menganalisis bisnis mereka dan mengungguli pesaing mereka di pasar. Penting untuk mengetahui siapa pesaing dan bagaimana produk, layanan, dan strategi pemasaran mereka berdampak pada bisnis perusahaan. Persaingan mempunyai dampak langsung terhadap kesuksesan, termasuk bagi perusahaan-perusahaan Fortune 500 atau usaha kecil lokal. Salah satu kegunaan Model *five*

forces Porter adalah untuk menganalisis persaingan dan memahami posisi perusahaan dalam industri. Jika digabungkan dengan analisis SWOT, analisis *five forces Porter* dapat membantu memahami posisi perusahaan atau bisnis dalam sektor industri (Fradinata, 2022).

Era globalisasi membawa dampak semakin meluasnya persaingan di pasar global sehingga menimbulkan persaingan ketat bagi pelaku usaha. Oleh karena itu, dibutuhkan "nilai jual lebih" agar dapat merebut perhatian dari pasar internasional. Porter menyatakan bahwa salah satu cara untuk memenangkan persaingan dengan memiliki keunggulan kompetitif. Porter meyakini ada 5 kekuatan strategi bisnis yang menentukan daya tarik pasar. Kelima faktor tersebut diilustrasikan pada Gambar 2.4. Faktor-faktor tersebut antara lain ancaman dari pendatang baru, kekuatan penawaran pemasok, kekuatan penawaran pembeli, ancaman dari produk atau jasa pengganti, dan ancaman pesaing dalam industri. Dengan menganalisis kelima kekuatan tersebut, kita dapat lebih memahami kekuatan posisi kompetitif suatu perusahaan saat ini, serta merencanakan dan mengukur kekuatan posisi kompetitif yang akan ditempati perusahaan di masa depan (Yulianto, 2023).



Sumber: Herman, 2023

Gambar 2.4 Faktor Kekuatan Kompetitif dalam *Five Forces Porter*

2.2.5.1 Ancaman Pendetang Baru

Dengan pertumbuhan bisnis, pesaing baru akan muncul, menambah kompleksitas persaingan yang tidak hanya berasal dari kompetitor lama tetapi juga dari pendatang baru dalam industri. Hambatan masuk yang rendah dapat mengakibatkan penurunan profitabilitas karena persaingan semakin sengit. Beberapa faktor menentukan seberapa mudah atau sulit suatu industri diakses oleh pesaing baru, seperti skala ekonomi. Jika keuntungan hanya dapat dicapai melalui produksi dalam skala besar, perusahaan dengan modal terbatas akan kesulitan memasuki industri tersebut. Kesulitan dalam proses produksi yang membutuhkan waktu lama untuk mencapai efisiensi juga dapat mengurangi potensi pendatang baru dalam industri. Aspek lain yang harus dipertimbangkan adalah apakah ada loyalitas merek terhadap produk yang sudah ada. Jika produk yang sudah ada memiliki keunikan yang sulit ditiru dan konsumen memiliki loyalitas terhadapnya, pendatang baru akan menghadapi kesulitan untuk memasuki industri tersebut (Herman, 2023:70)

Ketika pendatang baru memasuki suatu industri, masuknya mereka seringkali dipengaruhi oleh adanya hambatan-hambatan tertentu. Reaksi pesaing yang ada mungkin juga menjadi faktor yang diperhitungkan oleh pendatang baru tersebut (Foris, 2015). Kemungkinan rendahnya ancaman dari pendatang baru dapat terjadi jika hambatan yang ada cukup tinggi atau jika pendatang baru telah mengantisipasi resistensi dari aktor-aktor yang sudah ada sebelumnya. Menurut Porter, enam faktor utama yang menjadi hambatan masuk, termasuk skala ekonomi, diferensiasi

produk, kebutuhan modal, pemasok, distribusi, dan biaya skala yang tidak menguntungkan.

Ancaman pendatang baru dalam suatu bisnis dapat membawa kemampuan baru, keinginan untuk menguasai pasar, dan sumber daya yang signifikan. Dampaknya, perusahaan bisa saja mengalami penurunan laba karena turunnya harga atau kenaikan biaya. Perusahaan sering kali menggunakan sumber dayanya untuk menciptakan volatilitas dengan melakukan diversifikasi melalui akuisisi di pasar lain. Ancaman pendatang baru terhadap suatu usaha dapat dilihat melalui adanya hambatan masuk (*barriers to entry*) dan respon perusahaan pesaing yang diantisipasi oleh pendatang baru (Riky, 2014). Beberapa sumber hambatan masuk antara lain:

1. Kebutuhan modal

Kebutuhan modal mencakup investasi yang diperlukan untuk memperoleh sumber daya keuangan yang cukup besar, yang menjadi elemen kunci dalam membentuk hambatan masuk. Modal ini memiliki signifikansi khusus, terutama saat diterapkan untuk kegiatan periklanan, pengembangan, dan penelitian yang memiliki tingkat risiko. Penggunaan modal tidak hanya terbatas pada fasilitas produksi, melainkan juga mencakup aspek lain seperti persediaan dan penutupan kerugian awal.

2. Cara 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 dapat terwujud melalui kebijakan seperti pemberian 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.

2.2.5.2 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Dalam perspektif Porter, peran konsumen menjadi sangat krusial sebagai penentu nilai dari produk atau layanan yang ditawarkan. Nilai dari produk atau layanan tercermin dalam sejauh mana konsumen bersedia membayar. Oleh karena itu, keberlanjutan perusahaan sangat bergantung pada seberapa kuat posisi tawar menawar konsumen terhadap perusahaan yang menjual. Kekuatan tawar pembeli berperan dalam menekan harga, mendorong peningkatan kualitas, dan menciptakan persaingan antar kompetitor (Herman, 2023:71).

Dominansi kekuatan tawar pembeli dapat meningkat ketika produk yang dibeli memiliki standar umum atau tidak memiliki keistimewaan khusus. Dalam situasi ini, pelanggan memiliki kemampuan untuk melakukan negosiasi terkait harga produk, menuntut jaminan kualitas produk, dan memperoleh bonus tambahan hingga pada tingkat yang signifikan. Keunggulan tawar pembeli juga dapat meningkat jika produk yang dibeli memiliki kualitas standar atau tidak memiliki fitur yang mencolok. Dalam menghadapi kekuatan tawar pembeli yang tidak biasa, perusahaan pesaing dapat memberikan respon dengan menawarkan jaminan yang lebih lama atau layanan khusus untuk membangun loyalitas pembeli. Dengan demikian, pembeli memiliki kekuatan untuk melakukan negosiasi terkait harga produk, garansi, dan bonus tambahan hingga batas tertentu (Foris, 2015).

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 produk lain.

5. Tingkat 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.

2.2.5.3 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Selain memperhatikan kekuatan negosiasi konsumen, Porter juga mengakui pentingnya mempertimbangkan kekuatan negosiasi dari pemasok. Pemasok memiliki kemampuan untuk memengaruhi industri dengan menaikkan harga atau mengurangi kualitas produk atau jasa yang diperlukan dalam proses produksi. Apabila dapat ditemukan pemasok yang dapat menjamin kualitas dan kuantitas barang yang diperlukan untuk menjaga kelancaran proses produksi, hal ini dapat menghasilkan efisiensi dalam penggunaan modal. Demikian pula, berhasil mendapatkan pemasok dengan jangka waktu pembayaran yang lebih panjang juga dapat memberikan keuntungan (Herman, 2023:71).

Kekuatan penawaran dari pemasok dapat menjadi ancaman bagi suatu perusahaan, terutama jika perusahaan sangat bergantung pada pasokan bahan dari pemasok tersebut dan ketergantungan semakin meningkat seiring waktu. Tingkat ketergantungan perusahaan pada pemasok dapat diukur menggunakan rasio konsentrasi, yang membandingkan kapasitas pasokan dari satu pemasok dengan total persediaan yang diperoleh dari berbagai pemasok. Pemasok yang memiliki kekuatan besar dapat memengaruhi industri dengan menetapkan harga tinggi atau mengurangi kualitas produk atau layanan. Daya tawar pelaku industri dapat

terkendali oleh pemasok yang memiliki kekuatan besar, yang mungkin sulit dihadapi oleh pelaku industri jika terjadi kenaikan harga (Foris, 2015).

Pemasok dapat menggunakan kekuatan penawaran mereka untuk memengaruhi pelaku industri dengan ancaman menetapkan harga tinggi atau menyediakan produk atau layanan dengan kualitas rendah. Pemegang kendali semacam itu memiliki potensi untuk memberikan tekanan besar pada kesuksesan suatu industri, terutama jika industri tersebut tidak memiliki kapabilitas untuk merespons kenaikan harga bahan baku (Riky, 2014). Beberapa kondisi yang dapat menyebabkan timbulnya kekuatan penawaran dari pemasok antara lain:

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 beberapa waktu.

5. 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.

2.2.5.4 Ancaman Produk Pengganti

Persaingan terhadap produk yang dihasilkan oleh suatu perusahaan tidak hanya berasal dari pesaing yang memproduksi produk serupa, yang menyebabkan persaingan langsung, tetapi juga dapat berasal dari perusahaan yang menghasilkan produk dengan fungsi serupa yang dapat menggantikan produk tersebut. Ancaman produk substitusi mencerminkan risiko yang dihadapi oleh perusahaan ketika ada pesaing yang menawarkan opsi produk yang berbeda, tetapi dapat memenuhi kebutuhan yang sama yang dapat diproduksi oleh perusahaan itu sendiri. Contohnya, perusahaan di industri kopi tidak hanya bersaing dengan perusahaan di industri teh dan minuman ringan, karena ketiganya memenuhi kebutuhan konsumen akan minuman non-alkohol. Demikian pula, perusahaan angkutan antar kota dan antar provinsi tidak hanya bersaing dengan sesama bus, melainkan juga bersaing dengan kereta api, pesawat terbang, dan mungkin kapal laut (Herman, 2023:70).

Dalam suatu industri, setiap perusahaan bersaing dengan pesaing yang menawarkan alternatif produk. Adanya produk pengganti membatasi potensi keuntungan perusahaan dengan menetapkan batas harga maksimum yang dapat

diterapkan oleh perusahaan di industri tersebut. Semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin signifikan pembatasan terhadap potensi keuntungan industri. Mengidentifikasi produk pengganti merupakan cara untuk menemukan produk lain yang dapat memenuhi fungsi yang sama seperti produk dalam industri tersebut. Produk pengganti menetapkan batas atas harga yang dapat diterapkan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Daya tarik kompetitif dari produk pengganti dapat diukur melalui pangsa pasar yang berhasil dikuasai oleh produk tersebut, sejalan dengan strategi perusahaan dalam mengoptimalkan kapasitas dan penetrasi pasar (Foris, 2015).

Semua perusahaan di sektor bisnis memiliki potensi untuk menghasilkan produk pengganti, yang dapat membatasi potensi keuntungan industri dengan menetapkan batas harga tertinggi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Semakin menarik harga produk pengganti, semakin besar pembatasan terhadap potensi keuntungan perusahaan (Riky, 2014). Menemukan produk pengganti merupakan tantangan untuk menemukan produk lain yang dapat memberikan kegunaan dan manfaat setara dengan produk dalam industri tersebut. Berikut adalah beberapa 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 memainkan peran penting dalam menilai potensi ancaman terhadap suatu industri.

Tidak jarang terjadi bahwa produk pengganti dengan cepat mendapatkan peran yang signifikan saat terjadi pertumbuhan dan intensifikasi persaingan di suatu industri. Situasi ini dapat mengakibatkan penurunan harga dan mengurangi keunggulan produk. Analisis terhadap tren semacam ini menjadi sangat penting saat mengambil keputusan strategis, baik itu untuk mencoba menghambat produk pengganti secara strategis atau merencanakan strategi dengan memahami bahwa produk pengganti merupakan kekuatan yang tidak dapat dihindari.

2.2.5.5 Persaingan Kompetitif Di Antara Anggota Industri

Jarang ditemui suatu perusahaan yang beroperasi sendirian saat menawarkan produk atau layanan kepada pasar tertentu. Saat sebuah perusahaan memasuki pasar yang terlihat menguntungkan, kecenderungan adalah pihak lain akan tertarik dan segera turut meramaikan pasar yang sama. Keempat aspek yang telah dijelaskan di atas sering kali tidak mendapat perhatian yang memadai karena perusahaan cenderung lebih fokus pada persaingan dengan pesaing yang menawarkan produk sejenis. Identifikasi, pemantauan, dan strategi adaptasi terhadap pesaing ini menjadi kunci untuk memperoleh serta mempertahankan loyalitas konsumen. Persaingan biasanya terjadi dalam berbagai aspek, termasuk harga, kualitas produk, layanan purna jual, promosi, dan semua elemen yang membentuk nilai unik di mata konsumen. Semakin banyak pesaing, semakin keras perusahaan harus berusaha untuk meraih kemenangan dalam persaingan tersebut (Herman, 2023:71).

Kompetisi di antara perusahaan dalam industri bisnis adalah faktor kunci di antara lima kekuatan bersaing. Keberhasilan strategi suatu perusahaan dapat dicapai ketika perusahaan mampu memberikan keunggulan kompetitif yang melebihi pesaingnya. Perubahan strategi oleh satu perusahaan dapat mencetuskan respons

dari pesaing, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas dan layanan, penambahan fasilitas, perpanjangan garansi, dan upaya periklanan yang lebih intensif. Ketegangan antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat seiring dengan tingkat persaingan yang semakin intensif. Ketika perusahaan bersaing menjadi serupa dalam hal ukuran dan kapasitas, permintaan untuk produk menurun, dan praktik diskon menjadi umum. Keberhasilan strategi suatu perusahaan hanya dapat dicapai apabila perusahaan mampu memberikan keunggulan bersaing yang melampaui strategi yang diadopsi oleh pesaingnya (Foris, 2015).

Persaingan dapat timbul ketika beberapa perusahaan menyadari adanya peluang untuk meningkatkan posisi mereka. Dalam beberapa industri, tindakan persaingan yang diambil oleh satu perusahaan dapat menjadi daya tarik bagi pesaingnya, mendorong mereka untuk memberikan respons dan terlibat dalam persaingan (Riky, 2014). Faktor-faktor berikut dapat menjadi penyebab munculnya persaingan:

1. Jumlah pesaing

Jika jumlah pesaing cukup besar, ada kemungkinan tingkat 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. 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.

2. 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.

3. Dampak pertumbuhan industri pada inflasi

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

4. Diferensiasi produk dengan pesaing

Jika produk atau layanan dianggap sebagai komoditas, pembeli akan membuat pilihan berdasarkan harga dan layanan. Ini dapat menyebabkan persaingan besar-besaran dalam harga dan pelayanan, menciptakan situasi persaingan yang tidak stabil. Di sisi lain, ketika produk diarahkan pada diferensiasi, tingkat perlindungan terhadap terjadinya perang harga dan persaingan besar-besaran meningkat. Ini disebabkan oleh pembeli yang memiliki preferensi dan loyalitas terhadap penjual tertentu.

5. Diferensiasi bahan baku

Bahan baku merupakan 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 langsung tergantung pada pilihan bahan baku yang diambil oleh perusahaan selama tahap produksi.

6. Biaya produksi

Biaya produksi mencakup semua pengeluaran yang harus ditanggung oleh perusahaan sepanjang proses produksi, mulai dari pengolahan bahan baku

mentah hingga menghasilkan produk yang siap dipasarkan dan dijual. Biaya produksi ini merupakan kewajiban pengeluaran yang harus dikeluarkan oleh perusahaan pada setiap tahap proses produksi. Total biaya yang muncul selama proses produksi menjadi dasar utama dalam menentukan harga jual. Dalam pengaturan harga jual, langkah pertama melibatkan pengakumulasian biaya produksi secara keseluruhan yang kemudian disatukan dengan berbagai biaya tambahan. Selain berfungsi sebagai landasan untuk menetapkan harga jual, biaya produksi juga memainkan peran penting dalam menganalisis dan mengevaluasi kerugian serta keuntungan yang terkait dengan penjualan.

2.2.6 Analisis PESTEL

Istilah PESTEL merupakan pengembangan yang dilakukan oleh para ahli strategi manajemen, berawal dari konsep yang pertama kali diperkenalkan oleh Francis Ja Aguilar, seorang profesor dari Harvard Business School, melalui bukunya yang berjudul "*Scanning the Business Environment*" pada tahun 1967. Analisis PESTEL digunakan untuk mengenali faktor-faktor makro (eksternal) yang memengaruhi suatu organisasi, baik secara langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor ini mencakup *political* (politik), *economic* (ekonomi), *sociocultural* (sosial budaya), yang kadang-kadang disingkat sebagai *social* saja, *technological* (teknologi), *environmental* (lingkungan), dan *legal* (hukum) (Riyanto, 2022).

Williams (2010) menyatakan bahwa analisis PESTEL digunakan untuk mengevaluasi pasar suatu unit bisnis atau organisasi dan berfungsi sebagai kerangka kerja untuk menilai situasi, strategi, arah perusahaan, rencana pemasaran, dan konsep perusahaan. Analisis ini memberikan manfaat yang signifikan bagi perusahaan dengan memungkinkan identifikasi peluang baru atau potensi ancaman

yang dapat memengaruhi perusahaan. Menurut Riyanto (2022), analisis PESTEL dilakukan dengan mengawasi, mengidentifikasi, dan mengenali tekanan-tekanan eksternal. Selanjutnya, merumuskan respons optimal terhadap perubahan lingkungan makro bertujuan agar organisasi dapat terus menghasilkan inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan dengan pesaingnya.



Sumber: Ma'ruf (2022)

Gambar 2.5 Faktor-Faktor Analisis PESTEL

Penjelasan mengenai faktor-faktor yang teliti dievaluasi dalam PESTEL, sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 2.5, dijelaskan secara rinci oleh Riyanto (2022) dalam bukunya, yaitu sebagai berikut:

1. Political

Tujuan utamanya adalah untuk memahami perkembangan politik, baik itu di tingkat lokal, nasional, regional, atau internasional, terutama dalam konteks dampaknya terhadap strategi dan masalah organisasi. Beberapa aspek yang perlu dipertimbangkan dalam dimensi politik ini mencakup peraturan perundangan, tekanan politik, pandangan pemerintah terhadap kegiatan organisasi, termasuk isu politik yang terkait dengan pemerintahan di tingkat daerah, nasional, atau

bahkan internasional yang memiliki keterkaitan langsung dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab suatu organisasi.

2. *Economic*

Analisis pada sisi ekonomi dilakukan dengan memperhatikan berbagai faktor, seperti kondisi ekonomi masyarakat, tingkat inflasi, pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran, termasuk kebijakan pemerintah di bidang fiskal, moneter, nilai tukar, kebijakan ekspor/impor, investasi, serta produksi dan pasar tenaga kerja. Semua aspek dalam faktor ekonomi dihubungkan secara langsung dengan tugas pokok organisasi, dampak yang dihasilkan dari masing-masing aspek, dan strategi yang diadopsi dalam menghadapi perubahan situasi yang terjadi.

3. *Social*

Analisis situasi dari segi sosial melibatkan pemahaman tren yang sedang terjadi dalam masyarakat dan identifikasi perkembangan yang muncul, seperti peningkatan partisipasi generasi milenial di dunia kerja dan peningkatan kesadaran terhadap hukum serta pemahaman hak asasi manusia. Pertumbuhan lembaga sosial dan kelompok masyarakat yang berbasis pada suku bangsa, agama, dan ras dapat memicu ketegangan budaya dan sosial yang berpotensi menyebabkan konflik. Aspek sosial juga mencakup tingkat pendidikan masyarakat, budaya, dan gaya hidup.

4. *Technological*

Kajian pada sisi teknologi dilakukan dengan cara memahami dan mengevaluasi kemajuan teknologi, terutama yang berpotensi mempengaruhi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Kemajuan teknologi melibatkan

dampak dari perkembangan teknologi itu sendiri, seperti peningkatan transaksi online, penyebaran informasi melalui media digital, dan termasuk penyebaran berita palsu. Semua perubahan dalam teknologi tidak hanya terbatas pada teknologi informasi, tetapi juga mencakup segala jenis teknologi baru di bidang manufaktur, distribusi, logistik, dan keamanan yang dievaluasi, terutama yang dapat berdampak pada organisasi.

5. *Environmental*

Analisis terhadap faktor lingkungan dilakukan dengan mengidentifikasi aspek-aspek yang terkait dengan pengaruh lingkungan sekitar dan dampak ekologisnya. Hal ini mencakup kegiatan organisasi yang terkait dengan prosedur daur ulang, pengelolaan limbah, pengendalian polusi udara, dan ketaatan terhadap aturan larangan merokok di wilayah-wilayah tertentu.

6. *Legal*

Kajian yang dilakukan dalam aspek hukum mencakup hal-hal yang sah dan diizinkan dalam wilayah operasi organisasi. Ini mencakup perubahan dalam undang-undang dan bagaimana dampaknya terhadap operasi organisasi. Faktor-faktor ini termasuk undang-undang ketenagakerjaan, kualitas pelayanan publik, kesehatan dan keselamatan kerja, regulasi, dan hak asasi manusia.

Analisis PESTEL sering menjadi fokus dalam perumusan strategi di berbagai organisasi. Dengan menerapkan teknik PESTEL secara berkelanjutan, para pengambil keputusan dapat menentukan waktu yang tepat untuk mengubah strategi utama dan fungsi organisasi. Berikut dijelaskan hal-hal yang perlu dipertimbangkan dan menjadi fokus organisasi pada setiap pelaksanaan analisis PESTEL (Riyanto, 2022):

- a) Dalam aspek politik, pengambil keputusan bisnis perlu mempertimbangkan arah kebijakan pemerintah, stabilitas politik, isu korupsi, kebijakan perdagangan internasional, kebijakan perpajakan, peraturan ketenagakerjaan, serta pembatasan perdagangan. Pada aspek ekonomi, hal-hal yang harus diperhatikan oleh pengambil keputusan melibatkan pertumbuhan ekonomi, nilai tukar, suku bunga, tingkat inflasi, pendapatan bersih yang tersedia untuk pengeluaran masyarakat, dan tingkat pengangguran.
- b) Dari perspektif sosial dan budaya, pertimbangan yang esensial melibatkan pertumbuhan penduduk, distribusi usia penduduk, sikap masyarakat terhadap karier, kesadaran terhadap keamanan dan keselamatan kerja, serta perhatian terhadap kesehatan, gaya hidup, dan hambatan budaya dalam masyarakat.
- c) Pada sisi teknologi, fokus perhatian mencakup insentif untuk teknologi tertentu, tingkat inovasi, isu otomatisasi, kegiatan penelitian dan pengembangan, evolusi dan perkembangan teknologi, dan kesadaran terhadap teknologi itu sendiri.
- d) Dalam aspek lingkungan, pertimbangan yang tak kalah penting mencakup faktor cuaca, iklim, kebijakan pemerintah terkait lingkungan, perubahan iklim, serta tekanan dan tuntutan dari lembaga swadaya masyarakat di bidang lingkungan.
- e) Terakhir, pada aspek legal atau hukum, pengambil keputusan harus selalu memperhatikan isu-isu terkait diskriminasi suku, agama, ras, hukum dan aturan perdagangan, ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, paten, hak kekayaan intelektual, serta peraturan yang terkait kesehatan dan keselamatan kerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan semua faktor ini, diharapkan para pengambil keputusan dapat memperoleh pemahaman mengenai peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang mungkin memengaruhi organisasi.

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:

Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Metode	Hasil Penelitian
Rizal Budi Santoso (2023)	Pilihan Rasional Indonesia dalam Kebijakan Larangan Ekspor Bijih Nikel	Perspektif Ideologi & Perspektif Politik	Hasil penelitian menunjukkan Indonesia melarang ekspor bijih nikel mentah dengan alasan dua pilihan rasional: pertama, dari segi ideologi, Presiden Jokowi ingin mengembangkan industri nikel dari hulu ke hilir untuk meningkatkan nilai tambah produk nikel di dalam negeri; kedua, dari sudut pandang politik, Indonesia berusaha memperkuat posisi tawar dalam politik internasional dengan strategi diplomasi nikel, menjadikan cadangan nikel terbesar di dunia sebagai keunggulan tanpa tekanan dari negara lain. Upaya ini juga termasuk peran Indonesia

			<p>sebagai inisiator untuk membentuk organisasi khusus negara-negara produsen nikel, mendorong kemandirian dan transformasi dalam tata kelola nikel global serta memperlihatkan bahwa negara berkembang seperti Indonesia dapat mengelola sumber daya alamnya untuk kepentingan nasional.</p>
<p>Fauzan Azim (2021)</p>	<p>Upaya Peningkatan Nilai Kompetitif Produk Nikel Indonesia Melalui Peraturan Menteri Energi Dan Sumber Daya Mineral No 11 Tahun 2019</p>	<p><i>Five Forces Porter</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa tindakan pemerintah dengan menerapkan Peraturan Menteri Energi dan Sumber Daya Mineral No. 11 Tahun 2019 merupakan tindakan yang tepat. Dengan penerapan kebijakan tersebut membuat nilai kompetitif nikel yang dimiliki Indonesia meningkat. Kebijakan ini membuat Indonesia sebagai <i>suppliers</i> produk nikel jadi diuntungkan dengan mendapatkan pertambahan nilai pada produknya yang mendorong pendapatan nilai kompetitif sehingga membuat posisi kompetitif nikel Indonesia</p>

			lebih tinggi dalam persaingan yang ada.
Jastra Widiyanti (2023)	Analisis Daya Saing Dan Determinan Produk Olahan Nikel Indonesia	<i>Revealed Comparative Advantage</i> (RCA) dan Regresi Panel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa daya saing berkontribusi signifikan terhadap ekspor produk olahan nikel Indonesia. Oleh karena itu, Indonesia perlu mempertahankan dan meningkatkan daya saingnya pada produk olahan nikel. Dalam konteks ekspor produk olahan nikel, pemerintah harus memperhatikan faktor-faktor seperti daya saing, Produk Domestik Bruto perkapita negara tujuan, dan nilai tukar negara tujuan untuk optimalisasi kegiatan ekspor Indonesia.
M. Arif Deddy (2023)	Strategi Hilirisasi Di Indonesia Dalam Menghadapi Kebijakan Larangan Ekspor Bijih Nikel Terhadap Tingkat Pengangguran	SWOT	Hasil penelitian menunjukkan bahwa ekspor dan tingkat pengangguran memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap cadangan devisa negara. Kebijakan larangan ekspor bijih nikel terbukti efektif dan efisien dalam memengaruhi cadangan devisa Indonesia, dengan dampak positif terhadap penurunan

	Dan Cadangan Devisa Negara		tingkat pengangguran dan peningkatan nilai ekspor. Implementasi strategi yang tepat akan memiliki dampak yang besar pada cadangan devisa negara. Analisis SWOT digunakan untuk menentukan posisi strategis Indonesia dalam menjaga keseimbangan ekonomi di tengah tantangan resesi global. Strategi ekonomi perlu terus disiapkan dan disesuaikan dengan kondisi saat ini, dengan fokus mengatasi masalah yang muncul. Kekuatan dan peluang harus dipersiapkan dan diaplikasikan, sementara kelemahan dan ancaman perlu dipersiapkan secara matang.
Meitha Suciyanti (2018)	Analisis SWOT Pengembangan Ekonomi Khusus Industri Nikel Di Provinsi Sulawesi Tenggara	SWOT	Hasil analisis menunjukkan bahwa provinsi Sulawesi Tenggara cocok untuk pengembangan kawasan ekonomi khusus. Untuk menghadapi potensi kekurangan bahan baku dari provinsi lain, pemerintah provinsi perlu mengoptimalkan sumber daya manusia yang berkualitas dan profesional,

			serta memanfaatkan teknologi modern dalam eksploitasi sumber daya dan cadangan nikel. Selain itu, langkah-langkah perbaikan infrastruktur dan penanganan kekurangan energi perlu dilakukan untuk memproduksi produk bernilai tinggi, mengakses peluang pasar ekspor yang besar, dan memenuhi kebutuhan bahan baku industri dalam negeri. Analisis ini dapat menjadi panduan bagi pemerintah dalam merumuskan kebijakan terkait Kawasan Ekonomi Khusus pabrik pengolahan dan pemurnian nikel di Sulawesi Tenggara.
Ruswana (2020)	Kebijakan Strategis PT. Aneka Tambang Tbk	SWOT	Hasil analisis menunjukkan strategi yang agresif dan integratif, termasuk integrasi ke depan, ke belakang, dan horizontal, Pengembangan Pasar, Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk, serta Diversifikasi yang sesuai dengan jalur yang telah diambil oleh ANTAM dalam periode tersebut. Namun, kekurangan strategi terlihat pada Long

			<p>Vision ANTAM yang tidak memberikan gambaran konkret, menghambat proses perencanaan strategik seperti penentuan prioritas dan implementasi kebijakan strategis yang belum optimal. Untuk meningkatkan kinerja strategi, ANTAM disarankan untuk mengoreksi kebijakan strategis dengan menugaskan Divisi Corporate Strategic untuk mereview, mengidentifikasi, dan memperbaiki kebijakan yang menghambat kinerja perusahaan, termasuk melakukan perubahan atau koreksi pada SOP satuan kerja terkait.</p>
Irdha Yanti Musyawarah (2022)	<p>Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Usaha Ibu Bagas di Kecamatan Mamuju</p>	SWOT	<p>Usaha Ibu Bagas di Kecamatan Mamuju memiliki keunggulan dalam nilai peluang yang lebih besar daripada ancaman, serta kekuatan yang lebih dominan daripada kelemahan. Dalam analisis SWOT, perusahaan tersebut berada pada kuadran I, menandakan situasi yang sangat menguntungkan dengan adanya peluang dan kekuatan</p>

			<p>yang dapat dimanfaatkan. Untuk mempertahankan keberlangsungan, strategi yang dapat diterapkan melibatkan pemanfaatan jaringan luas kepada konsumen, memberikan pelayanan terbaik untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, dan menjalin hubungan yang baik untuk mempertahankan citra positif. Dengan demikian, Usaha Ibu Bagas dapat terus tumbuh dan bersaing secara efektif di pasar.</p>
<p>I Ketut Suardika (2023)</p>	<p>Strategi Bisnis Usaha Mikro Kecil Melalui Analisis SWOT Pada Usaha Dagang Di Desa Sari Mekar (Studi Kasus UD Toya Mertaada)</p>	<p>SWOT</p>	<p>Strategi bisnis pada UD Toya Mertaada di Desa Sari Mekar, melalui analisis SWOT, terbukti sangat efektif dalam pengembangan usaha. Dengan fokus pada <i>Growth Oriented Strategy</i>, usaha dagang ini berhasil memaksimalkan kekuatan internal dan memanfaatkan peluang eksternal. Hasil analisis SWOT menunjukkan nilai total skor tertinggi pada kuadran pertama, mencerminkan situasi yang sangat menguntungkan. UD Toya Mertaada mampu mengadopsi strategi agresif</p>

			<p>pertumbuhan, memanfaatkan kekuatan dan peluang untuk bersaing dan potensial memenangkan persaingan di pasar.</p>
<p>Adhelia Kusuma Prasasti (2020)</p>	<p>Analisis Keunggulan Bersaing Berdasarkan Metode <i>Five Forces Porter</i> Pada Hotel Pelangi Malang</p>	<p><i>Five Forces Porter</i></p>	<p>Hasil penelitian terkait Hotel Pelangi menyoroti tantangan utama dari kedatangan dua hotel baru di Kota Malang pada 2020, mendorong perlunya inovasi produk seperti paket Wisata Edukasi Sejarah. Daya beli masyarakat tetap seimbang (50/50) antara tamu lama dan baru, dipengaruhi oleh banyaknya pilihan hotel dan preferensi dinamis. Keuntungan Hotel Pelangi terletak pada status Cagar Budaya, memberikan keringanan pajak dan alokasi anggaran perawatan gedung. Ancaman datang dari guest house, dan solusinya adalah program menarik untuk menarik tamu. Dalam hal pasokan, Hotel Pelangi menghadapi kekuatan pemasok tinggi, tetapi memilih bahan dengan fokus pada kualitas dan harga kompetitif. Pesaing</p>

			utamanya adalah hotel bintang 3 di Kota Malang, bersaing dengan lebih dari 60 hotel pada tahun 2018.
Muhammad Reza Firdaus Gultom (2022)	Analisis Strategi Pada UMKM Sepatu Kotama Dengan <i>Porter's Five Forces</i>	Five Forces Porter	UMKM Kotama Medan telah berhasil menerapkan strategi-cost low, diferensiasi, dan fokus dalam produksi sepatu tanpa memiliki panduan teoritis khusus tentang strategi bersaing. Keunggulan utama mereka terletak pada kualitas produk yang tinggi dan upaya berkelanjutan dalam pengembangan. Tantangan utama yang dihadapi adalah kurangnya fokus sumber daya pada aspek pemasaran, meskipun produk mereka memiliki citra positif dan rekomendasi dari pejabat tinggi di Sumatera Utara. Ancaman terbesar datang dari kurangnya minat masyarakat terhadap produk dalam negeri dan persaingan produk luar negeri. Untuk mendukung strategi bersaing, UMKM Kotama telah mengimplementasikan konsep 4P (Product, Price, Place,

			Promotion) yang diperkenalkan oleh Jeremi McCarthy.
Putu Tirta Aditya (2023)	Analisis Manajemen Stratejik: PT Bank Central Asia Tbk (BCA)	<i>Five Forces Porter</i>	BCA terkenal karena keunggulan kompetitifnya yang difokuskan pada kepuasan nasabah, terutama melalui pembangunan kepercayaan, layanan digital, dan saran keuangan. Analisis menggunakan five competitive forces menunjukkan bahwa kunci utama BCA dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya adalah dengan mengadopsi strategi inovatif dan ketangguhan terhadap perubahan. BCA mampu memenuhi kebutuhan nasabah yang menginginkan kecepatan, kemudahan, dan kenyamanan melalui akses pembukaan akun melalui layanan m-banking BCA atau anak perusahaannya, Blu (BCA Digital). Keberhasilan strategi inovatif seperti RODEST terlihat dari pemangkasan waktu pekerjaan dari lima hari menjadi hanya satu hari. Pendekatan adaptabilitas terhadap perubahan menjadi salah satu

			elemen kunci bagi BCA dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.
Siti Paramadita (2020)	Analisa Pestel Terhadap Penetrasi Gojek Di Indonesia	PESTEL	<p>GOJEK sukses di Indonesia berkat dukungan kuat dari masyarakat, pelanggan, dan Pemerintah Indonesia. Meskipun dihadapkan pada kondisi politik yang sulit, GOJEK terus berkembang tanpa terpengaruh negatif. Analisis PESTEL menunjukkan bahwa meskipun ekonomi Indonesia diproyeksikan stagnan, GOJEK tetap memberikan kontribusi positif dengan penghasilan Mitra UMKM mencapai 1,7 Triliun rupiah per tahun. Kerjasama dengan UMKM terbukti efektif dalam menghadapi resesi ekonomi. Awalnya, sebagai call center, GOJEK menghadapi tantangan efisiensi, namun dengan memahami preferensi kaum millennial yang mendominasi Indonesia, yaitu kecepatan dan ketepatan waktu, GOJEK berhasil memenangkan pasar. Peluncuran aplikasi pada tahun</p>

			<p>2015, saat pengguna ponsel di Indonesia sudah akrab dengan teknologi digital (54 juta pengguna ponsel menggunakan internet pada saat peluncuran), juga terbukti sebagai keputusan yang tepat. Dukungan pemerintah terhadap startup, termasuk regulasi ride-sharing, turut berkontribusi besar pada perkembangan GOJEK sebagai Startup Unicorn pertama di Indonesia.</p>
<p>Johanes Tolan Pari (2021)</p>	<p>Formulasi strategi bisnis</p>	<p>SWOT, <i>Five Forces</i> Porter, dan PESTEL</p>	<p>Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan Analisis PESTEL, pandemik covid-19 dan faktor-faktor negatif ekonomi, gulung tikar perusahaan, serta penurunan daya beli masyarakat menjadi ancaman bagi PT Smartfren Telecom. Namun, peluang masih terbuka dengan kondisi politik yang stabil, peningkatan kebutuhan internet, dan pertumbuhan digitalisasi. Analisis Porter Five Forces menunjukkan tingginya tekanan dari persaingan, pelanggan, dan produk</p>

			<p>pengganti, sementara elemen pendatang baru dan pemasok memberikan tekanan yang rendah. Meskipun industri telekomunikasi menjadi kurang atraktif, PT Smartfren Telecom masih mampu meningkatkan revenue dan laba dengan strategi yang tepat. Alternatif strategi dalam Matriks SWOT memberikan empat prioritas strategi, yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk inovatif, efisiensi biaya operasional, dan program promosi atraktif. Formulasi strategi ini dianggap paling relevan bagi PT Smartfren Telecom untuk menghadapi tantangan dan meningkatkan daya saing di Industri Telekomunikasi Seluler selama dua tahun mendatang.</p>
<p>Archie Alfitro S D (2022)</p>	<p>Analisis Strategi Transformasi Digital Pt. Bank Negara Indonesia (Persero)</p>	<p>SWOT, <i>Five Forces Porter</i>, dan PESTEL</p>	<p>Dari evaluasi PESTEL, terungkap bahwa transformasi digital BNI sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan sosial dan kemajuan teknologi, khususnya dalam menghadapi persaingan sengit di ranah bank digital di Indonesia.</p>

			<p>Sebaliknya, analisis lima kekuatan Porter menyoroiti bahwa persaingan yang tinggi di industri perbankan dalam konteks transformasi digital menjadi ancaman yang signifikan bagi posisi BNI. Berdasarkan penilaian ini, strategi alternatif yang muncul adalah perlunya BNI untuk memprioritaskan pengembangan layanan bank digital guna memberikan pengalaman perbankan yang lebih mudah, cepat, dan aman. Selain itu, penting juga bagi BNI untuk mengoptimalkan operasional bisnisnya di Cabang Luar BNI, terutama dalam hal penggunaan produk digital untuk penghimpunan dana, pengiriman uang, dan penyaluran kredit.</p>
--	--	--	--

BAB III

KERANGKA KONSEPTUAL

3.1 Kerangka Konseptual

Kerangka pemikiran penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:



Gambar 3.1 Kerangka Konseptual