

STRATEGI DAN FAKTOR PENENTU DAYA SAING PERUSAHAAN MODAL ASING

Pada Industri Olahan Tembakau Di Indonesia

Penulis:

Andita Rizky Fadilah, S.T., M.M.

Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, MM., Ph.D

Dr. Herlitah, M.Ec, Dev



STRATEGI DAN FAKTOR PENENTU DAYA SAING PERUSAHAAN MODAL ASING

Pada Industri Olahan Tembakau Di Indonesia

Penulis:

Andita Rizky Fadilah, S.T., M.M.

Prof. Agung Dharmawan Buchdadi, MM., Ph.D

Dr. Herlitah, M.Ec, Dev

**STRATEGI DAN FAKTOR
PENENTU DAYA SAING PERUSAHAAN MODAL ASING
PADA INDUSTRI OLAHAN TEMBAKAU DI INDONESIA**

Penulis:

**Andita Rizky Fadilah, S.T., M.M
Dr. Agung Wahyu Handaru, S.T., M.M
Dr. Herlita, M.Ec, Dev**

Desain Cover:

Helmaria Ulfa

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neneng Sri Wahyuni

ISBN:

978-634-317-283-3

Cetakan Pertama:

September, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

SINOPSIS

Persaingan bisnis yang semakin dinamis menuntut setiap perusahaan untuk memiliki kemampuan dalam membangun, mempertahankan, dan meningkatkan daya saing secara berkelanjutan. Perubahan lingkungan bisnis yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, kebijakan pemerintah, kondisi ekonomi, perilaku konsumen, serta intensitas persaingan menjadikan penyusunan strategi sebagai salah satu aspek penting dalam keberlangsungan organisasi. Oleh karena itu, pemahaman mengenai manajemen strategik dan kajian lingkungan bisnis menjadi bekal yang sangat diperlukan oleh akademisi maupun praktisi dalam menghadapi berbagai tantangan bisnis modern.

Buku **Strategi Peningkatan Daya Saing Perusahaan** menyajikan pembahasan yang komprehensif mengenai konsep daya saing, manajemen strategik, kajian lingkungan internal dan eksternal, serta berbagai perangkat yang digunakan dalam penyusunan strategi organisasi. Materi disusun secara sistematis mulai dari landasan konseptual, identifikasi faktor-faktor strategis, hingga pendekatan dalam merumuskan alternatif strategi yang selaras dengan dinamika lingkungan bisnis.

Berbagai kerangka kajian strategis, seperti **Value Chain Assessment**, **PESTEL**, **IFAS**, **EFAS**, **SWOT**, dan **TOWS Matrix**, dipaparkan secara terstruktur sebagai instrumen untuk memahami posisi organisasi, mengenali kekuatan dan kelemahan internal, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal, serta menyusun arah strategi yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pembahasan setiap konsep dilengkapi dengan penjelasan yang mudah dipahami sehingga dapat menjadi referensi dalam proses pembelajaran maupun pengambilan keputusan strategis.

Buku ini juga mengangkat dinamika industri yang memiliki tingkat kompleksitas regulasi dan persaingan tinggi sebagai ilustrasi penerapan konsep-konsep manajemen strategik. Dengan pendekatan tersebut, pembaca memperoleh gambaran mengenai bagaimana berbagai perangkat kajian strategis dapat digunakan secara terpadu dalam memahami lingkungan bisnis dan mendukung penyusunan strategi organisasi.

Ditujukan bagi pembelajar, dosen, praktisi bisnis, konsultan, serta para pengambil kebijakan, buku ini diharapkan menjadi referensi yang memperkaya wawasan mengenai pengelolaan strategi dan penguatan daya saing perusahaan. Melalui penyajian yang sistematis dan berbasis konsep, buku ini memberikan landasan yang kuat untuk memahami pentingnya strategi adaptif dalam menciptakan keunggulan kompetitif dan menjaga keberlanjutan organisasi di tengah perubahan lingkungan bisnis yang terus berkembang.

PRAKATA

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat, karunia, dan penyertaan-Nya sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Kehadiran buku ini merupakan wujud komitmen untuk menghadirkan referensi ilmiah yang membahas daya saing perusahaan dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan kompetitif.

Perkembangan dunia usaha yang berlangsung sangat cepat menuntut setiap organisasi untuk memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan lingkungan internal maupun eksternal. Persaingan yang semakin ketat, perubahan regulasi, perkembangan teknologi, perubahan perilaku konsumen, serta tuntutan terhadap inovasi menjadi faktor-faktor yang harus direspons secara tepat melalui perencanaan dan pengelolaan strategi yang efektif. Oleh karena itu, pemahaman yang komprehensif mengenai konsep daya saing dan strategi bisnis menjadi kebutuhan penting bagi perusahaan agar mampu mempertahankan keberlangsungan usahanya sekaligus menciptakan keunggulan yang berkelanjutan.

Buku ini menyajikan pembahasan mengenai konsep-konsep dasar manajemen strategik, kajian lingkungan internal dan eksternal, identifikasi faktor-faktor yang memengaruhi daya saing perusahaan, serta berbagai pendekatan dalam penyusunan strategi. Selain itu, buku ini menguraikan penerapan berbagai perangkat kajian strategis, seperti Value Chain Assessment, PESTEL, IFAS, EFAS, SWOT, dan TOWS Matrix, sebagai kerangka berpikir dalam merumuskan alternatif strategi yang relevan dengan tantangan lingkungan bisnis.

Penyajian materi dilakukan secara sistematis dengan mengintegrasikan landasan konseptual dan pembahasan strategis sehingga diharapkan dapat memberikan pemahaman yang utuh mengenai proses pengembangan daya saing perusahaan. Dengan pendekatan tersebut, buku ini diharapkan tidak hanya memperkaya wawasan akademik, tetapi juga menjadi referensi yang bermanfaat bagi praktisi, pengelola organisasi, pembelajara, serta pihak-pihak yang memiliki perhatian terhadap pengembangan strategi bisnis dan peningkatan daya saing perusahaan.

Penulis menyadari bahwa perkembangan ilmu pengetahuan dan praktik manajemen strategik akan terus mengalami perubahan seiring dengan dinamika lingkungan global. Oleh karena itu, buku ini diharapkan dapat menjadi salah satu referensi yang memberikan kontribusi positif dalam memperluas pemahaman mengenai pentingnya pengelolaan strategi yang

adaptif, inovatif, dan berorientasi pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Akhir kata, semoga buku ini memberikan manfaat bagi seluruh pembaca serta dapat menjadi sumber inspirasi dalam memahami, mengembangkan, dan menerapkan strategi yang mampu memperkuat daya saing organisasi di berbagai sektor.

DAFTAR ISI

SINOPSIS.....	iii
PRAKATA	v
DAFTAR ISI	vii
BAB 1 DAYA SAING PERUSAHAAN MODAL ASING	1
BAB 2 KERANGKA STRATEGIS DAYA SAING PERUSAHAAN	9
A. Manajemen Strategik	9
B. Kajian IFAS (Internal Factor Assessment Summary).....	12
C. Kajian EFAS (Eksternal Factor Assessment Summary).....	23
D. TOWS Matriks.....	28
E. Strategi Peningkatan Daya Saing	29
F. Studi Terdahulu	33
G. Integrasi Teori dan Kerangka Konseptual	36
BAB 3 LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL PERUSAHAAN.....	41
A. Profil dan Karakteristik PT XYZ Sebagai Objek Studi	41
B. Kajian IFAS (Internal Factor Assessment Summary) PT XYZ	50
C. Kajian EFAS (Eksternal Factor Assessment Summary) PT XYZ.....	78
D. Tows Matrix.....	103
E. Strategi Peningkatan Daya Saing PT XYZ	112
BAB 4 RANGKUMAN STRATEGIS PENINGKATAN	
DAYA SAING PERUSAHAAN	115
A. Faktor Penentu dan Strategi Daya Saing Perusahaan	115
B. Dampak Studi	117
C. Keterbatasan Studi	119

BAB 1

DAYA SAING PERUSAHAAN MODAL ASING

Globalisasi ekonomi telah mendorong peningkatan arus investasi asing langsung (*Foreign Direct Investment*/FDI) ke berbagai negara berkembang, termasuk Indonesia. Investasi asing dipandang sebagai salah satu instrumen penting dalam pembangunan ekonomi karena mampu menyediakan tambahan modal, menciptakan lapangan kerja, meningkatkan produktivitas, serta mempercepat transfer teknologi dan pengetahuan manajerial (Todaro & Smith, 2015). Selain itu, investasi asing juga berkontribusi terhadap peningkatan kapasitas produksi dan integrasi negara berkembang ke dalam rantai nilai global (UNCTAD, 2025). Dalam konteks negara berkembang, keberadaan investasi asing tidak hanya berdampak pada pertumbuhan ekonomi makro, tetapi juga berpengaruh terhadap peningkatan efisiensi dan daya saing perusahaan di tingkat industri (Dunning & Lundan, 2008).

Pada tingkat perusahaan, investasi asing tidak hanya memberikan dukungan finansial tetapi juga membawa berbagai keunggulan strategis berupa akses terhadap teknologi modern, praktik manajemen internasional, sistem operasional yang lebih efisien, serta jaringan bisnis global. Menurut Rothaermel (2024), perusahaan multinasional umumnya memiliki keunggulan kompetitif yang berasal dari kemampuan memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas yang tersebar di berbagai negara, termasuk teknologi, inovasi, pengetahuan manajerial, dan jaringan bisnis internasional. Keunggulan tersebut memungkinkan perusahaan meningkatkan efisiensi operasional, mempercepat proses inovasi, serta memperkuat posisi kompetitif di pasar global maupun lokal.

Sejalan dengan hal tersebut, Esquivias dan Harianto (2020) menemukan bahwa kepemilikan asing pada perusahaan manufaktur di Indonesia berpengaruh positif terhadap efisiensi perusahaan melalui transfer teknologi dan penerapan praktik manajerial yang lebih modern. Dengan demikian, perusahaan modal asing memiliki peluang yang lebih besar untuk

BAB 2

KERANGKA STRATEGIS DAYA SAING PERUSAHAAN

A. MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang serta mempertahankan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Manajemen strategik adalah proses yang terdiri atas *environmental scanning*, *strategy formulation*, *strategy implementation*, serta *evaluation and control* yang dilakukan secara berkesinambungan untuk memastikan organisasi mampu beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis (Wheelen dan Hunger, 2012).

David et al, (2020) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengaplikasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pendekatan ini menekankan pentingnya integrasi berbagai fungsi organisasi seperti pemasaran, operasi, keuangan, sumber daya manusia, dan teknologi informasi dalam mendukung pencapaian tujuan strategis perusahaan.

Dalam lingkungan bisnis yang semakin dinamis, manajemen strategik menjadi semakin penting karena organisasi harus mampu merespons perubahan lingkungan eksternal secara cepat dan efektif. Pearce dan Robinson (2015) menjelaskan bahwa organisasi yang menerapkan manajemen strategik secara efektif cenderung memiliki kemampuan yang lebih baik dalam mengidentifikasi peluang dan ancaman lingkungan bisnis serta memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Salah satu tahapan penting dalam manajemen strategik adalah *environmental scanning* atau kajian lingkungan strategik. Tahapan ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang

BAB 3

LINGKUNGAN INTERNAL DAN EKSTERNAL PERUSAHAAN

A. PROFIL DAN KARAKTERISTIK PT XYZ SEBAGAI OBJEK STUDI

Bab ini menyajikan hasil studi dan pembahasan mengenai strategi serta faktor-faktor yang menentukan daya saing PT XYZ sebagai perusahaan penanaman modal asing (PMA) pada industri hasil tembakau di Indonesia. Hasil studi diperoleh melalui telaah mendalam terhadap lima informan yang dipilih menggunakan teknik *purposive sampling*, kemudian dikajian menggunakan pendekatan kajian tematik (*thematic Assessment*) dengan bantuan perangkat lunak NVivo. Untuk meningkatkan kredibilitas hasil studi, proses kajian juga didukung melalui triangulasi dengan dokumen strategis perusahaan, dokumen profil perusahaan, serta berbagai data sekunder yang relevan dengan kondisi industri hasil tembakau di Indonesia.

Penyajian hasil studi pada bab ini disusun secara sistematis dengan mengacu pada kerangka konseptual yang telah dibangun pada Bab II. Pembahasan diawali dengan penyajian gambaran umum objek studi sebagai landasan untuk memahami karakteristik perusahaan, kemudian dilanjutkan dengan kajian manajemen strategis, kajian lingkungan internal, kajian lingkungan eksternal, identifikasi faktor-faktor penentu daya saing, hingga penyusunan alternatif strategi menggunakan Matriks TOWS. Dengan pendekatan tersebut, setiap temuan empiris yang diperoleh dari hasil telaah dan kajian dokumen dapat direfleksikan terhadap teori-teori yang digunakan dalam studi ini.

PT XYZ dipilih sebagai objek studi karena merupakan salah satu perusahaan modal asing yang beroperasi pada industri hasil tembakau Indonesia dan memiliki karakteristik yang sesuai dengan fokus studi. Sebagai perusahaan yang beroperasi dalam industri dengan tingkat regulasi tinggi, PT XYZ menghadapi berbagai tantangan strategis yang berasal dari perubahan kebijakan pemerintah, dinamika persaingan industri, perubahan

BAB 4

RANGKUMAN STRATEGIS PENINGKATAN DAYA SAING PERUSAHAAN

A. FAKTOR PENENTU DAN STRATEGI DAYA SAING PERUSAHAAN

Studi ini bertujuan untuk mengkajian faktor-faktor yang memengaruhi daya saing perusahaan modal asing pada industri hasil tembakau di Indonesia serta merumuskan strategi peningkatan daya saing PT XYZ berdasarkan kajian lingkungan internal dan eksternal. Berdasarkan hasil kajian, pembahasan, serta formulasi strategi yang telah diuraikan pada Bab IV, diperoleh beberapa kesimpulan yang secara langsung menjawab rumusan masalah studi sebagai berikut.

1) Faktor internal dan eksternal yang memengaruhi daya saing PMA

Hasil studi menunjukkan bahwa daya saing PT XYZ dipengaruhi oleh kombinasi faktor internal dan faktor eksternal yang saling berkaitan. Faktor internal utama meliputi *organizational capability*, *distribution capability*, *marketing capability*, *brand strength*, *cross-functional collaboration*, serta hubungan yang kuat dengan distributor dan outlet, yang secara bersama-sama mendukung kemampuan perusahaan dalam mempertahankan daya saing. Sementara itu, faktor eksternal yang memengaruhi daya saing perusahaan terdiri atas perubahan regulasi industri hasil tembakau, intensitas persaingan industri yang semakin tinggi, penurunan daya beli masyarakat, perubahan perilaku konsumen, perkembangan teknologi informasi, potensi pertumbuhan segmen pasar, perubahan preferensi konsumen terhadap inovasi produk, serta penguatan hubungan dengan distributor dan *retailer*. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan perusahaan dalam mempertahankan daya saing tidak hanya bergantung pada kekuatan sumber daya internal, tetapi juga pada kemampuan organisasi dalam merespons dinamika lingkungan bisnis secara adaptif.

STRATEGI DAN FAKTOR PENENTU DAYA SAING PERUSAHAAN MODAL ASING

Pada Industri Olahan Tembakau Di Indonesia

Buku ini mengupas berbagai strategi yang diterapkan perusahaan modal asing dalam membangun dan mempertahankan daya saing di tengah dinamika industri tembakau nasional maupun global. Perubahan regulasi, perkembangan teknologi, persaingan pasar, serta perubahan preferensi konsumen menjadi tantangan yang menuntut perusahaan untuk terus berinovasi dan menyusun strategi bisnis yang adaptif. Melalui pendekatan yang komprehensif, buku ini menjelaskan bagaimana perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di industri yang sangat kompetitif.

Pembahasan dalam buku ini menyoroti berbagai faktor yang memengaruhi daya saing perusahaan, seperti kualitas sumber daya manusia, efisiensi operasional, inovasi produk, penguasaan teknologi, strategi pemasaran, pengelolaan rantai pasok, investasi, serta kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan lingkungan bisnis. Selain itu, buku ini juga mengulas pengaruh kebijakan pemerintah, iklim investasi, dan tantangan global terhadap keberlangsungan industri olahan tembakau di Indonesia. Analisis yang disajikan memberikan gambaran menyeluruh mengenai hubungan antara strategi perusahaan dan pencapaian kinerja yang unggul.

Buku ini ditujukan bagi akademisi, mahasiswa, peneliti, praktisi bisnis, pengambil kebijakan, serta para pelaku industri yang ingin memahami dinamika daya saing perusahaan modal asing di sektor manufaktur, khususnya industri olahan tembakau. Dengan memadukan kajian teoritis dan analisis praktis, buku ini diharapkan menjadi referensi yang bermanfaat dalam merumuskan strategi bisnis yang efektif, meningkatkan daya saing perusahaan, serta mendukung pengembangan industri yang adaptif, inovatif, dan berkelanjutan di Indonesia.

 www.penerbitwidina.com
 @penerbitwidina
 penerbit widina
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
 0815-7000-699



SCANME

Manajemen

ISBN 978-634-317-283-3



9 786343 172833