

Penerapan Porter Five Forces Dan Analisis SWOT Dalam Perencanaan Strategi PT Roves Global Food

Kevin Naufal Eryogia¹, Komang Diah Cahya Utami², Diajeng Siti Aqilah Sundari³,
Alya Nadhifah Bintang⁴, Wahyu Dharma Wibisana⁵
¹⁻⁵IPB University

Alamat: Jl. Raya Dramaga Kampus IPB Dramaga Bogor 16680
Korespondensi penulis: kvnaufal@apps.ipb.ac.id

Abstract. Indonesia presents promising opportunities in the processed food industry, which has experienced a 5% growth over the past five years. PT Roves Global Food has leveraged this opportunity by utilizing mangrove-based products in their processed food offerings. This strategy aims to promote sustainable resources with high nutritional value. However, the company still faces challenges due to consumer trend dynamics, supply chain issues, and government regulations. This study aims to analyze the internal and external conditions of the company using Porter Five Forces analysis and SWOT. Data was collected through primary methods, such as interviews, and secondary sources. The Porter Five Forces analysis revealed five main external factors affecting the company: Threats of Substitutes, Threats of New Entrants, Intensity of Competitive Rivalry, Bargaining Power of Suppliers, and Bargaining Power of Buyers. Additionally, the SWOT analysis identified the strengths, weaknesses, opportunities, and threats for the company, resulting in 12 combination strategies: 4 SO, 2 ST, 4 WO, and 2 WT strategies. The analysis outcomes were then used to formulate key strategy recommendations focused on strengthening three of the five primary internal conditions of the company, namely service, marketing and sales, and operations.

Keywords: Porter Five Forces, SWOT, Strategic Management

Abstrak. Indonesia memiliki peluang yang menjanjikan dalam industri makanan olahan. Pada 5 tahun terakhir terdapat pertumbuhan sebesar 5% pada Industri ini. PT Roves Global Food memanfaatkan peluang ini dengan potensi olahan mangrove sebagai makanan olahan. Strategi ini digunakan untuk mendorong sumber daya berkelanjutan dengan nilai gizi yang tinggi. Meski demikian perusahaan ini masih mengalami tantangan akibat dinamika tren konsumen, rantai pasok, dan regulasi pemerintah. Penelitian ini ditujukan untuk menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan menggunakan *Porter Five Forces analysis* dan SWOT. Dengan metode pengambilan data primer melalui wawancara dan data sekunder melalui sumber informasi yang tersedia. Hasil dari analisis *porter five forces* menunjukkan, terdapat 5 faktor eksternal utama yang berpengaruh pada perusahaan. Terdiri dari Ancaman dari Produk Pengganti, Ancaman dari Pendatang Baru, Intensitas Persaingan Kompetitif, Kekuatan Tawar Pemasok, dan Kekuatan Tawar Pembeli. Selain itu, hasil analisis SWOT menunjukkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman bagi perusahaan yang disusun dalam bentuk strategi kombinasi. Menghasilkan 12 strategi kombinasi terdiri dari 4 SO, 2 ST, 4 WO, dan 2 WT. Hasil analisis kemudian dibentuk dalam saran penetapan *key strategy* yang berfokus pada penguatan 3 dari 5 kondisi internal primer perusahaan. Terdiri dari penguatan pelayanan, pemasaran dan sales, dan operasional.

Kata kunci: Porter Five Forces, SWOT, Manajemen Strategik

PENDAHULUAN

Indonesia, sebagai negara dengan populasi terbesar keempat di dunia yaitu 297,3 juta jiwa pada tahun 2023 (Statista, 2023), memiliki potensi besar dalam industri pengolahan makanan. Dilandasi pertumbuhan ekonomi yang stabil dan meningkatnya daya beli masyarakat, konsumsi produk makanan olahan di Indonesia terus mengalami peningkatan.

Menurut Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, sektor ini mengalami pertumbuhan

Received: Mei 26, 2024; Accepted: Juni 21, 2024; Published: Juni 30, 2024

*Kevin Naufal Eryogia, kvnaufal@apps.ipb.ac.id

yang signifikan, yakni rata-rata 5% per tahun dalam lima tahun terakhir. Faktor-faktor seperti urbanisasi, perubahan pola konsumsi, dan meningkatnya kesibukan masyarakat turut mendorong tren ini.

PT Roves Global Food memiliki peluang unik untuk memanfaatkan potensi dalam industri pengolahan makanan di Indonesia. Berawal dari permasalahan lingkungan lokal hingga akhirnya menjadi perusahaan yang berhasil, PT Roves Global Food telah melakukan strategi yang baik dalam membangun bisnisnya dengan memanfaatkan potensi mangrove. Dengan luasan mangrove terbesar di dunia, yaitu 3,36 juta hektar berdasarkan Peta Mangrove Nasional, kekayaan ekosistem mangrove menjadi kebanggaan nasional dan menawarkan sumber daya berkelanjutan dengan nilai gizi dan manfaat kesehatan yang tinggi. PT Roves Global Food mampu melihat potensi tersebut dan menjadi pelopor produk makanan olahan mangrove (KLHK, 2021).

Meski demikian, PT Roves Global Food tetap memiliki tantangannya tersendiri seperti dinamika tren konsumen, rantai pasok, dan regulasi pemerintah. Selain itu, ancaman dari persaingan pada industri makanan olahan tidak hanya datang dari perusahaan lokal, tetapi juga dari perusahaan multinasional yang memiliki sumber daya dan jaringan pemasaran yang lebih luas. Untuk mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang ada, PT Roves Global Food perlu menggunakan strategi yang dapat membantu perusahaan dalam memahami kekuatan persaingan industri. Beberapa alat atau *tools* yang dapat digunakan adalah analisis *porter five forces* dan SWOT. Penelitian ini bertujuan menganalisis perencanaan strategi PT Roves Global Food menggunakan kedua metode tersebut. Dengan menggabungkan analisis strategis tersebut, diharapkan PT Roves Global Food dapat membangun strategi berkelanjutan dan memperkuat posisinya dalam industri makanan olahan.

KAJIAN TEORITIS

Porter Five Forces

Model Porter Five Forces pertama kali dipublikasikan pada tahun 1979 melalui Harvard Business Review dan kemudian dijelaskan kembali pada 1980 melalui buku berjudul *Competitive Strategy*. Porter (1980) menyebutkan bahwa kompetisi dalam suatu industri tidak hanya berlangsung antara perusahaan yang sudah terbentuk, tetapi juga melibatkan konsumen, pemasok, produk substitusi, dan pendatang potensial. Berdasarkan hal tersebut, lima kekuatan kompetitif menurut Porter terdiri dari kekuatan tawar menawar konsumen (*bargaining power of buyers*), kekuatan tawar menawar pemasok (*bargaining power of supplier*), ancaman produk substitusi (*threat of substitution*), ancaman dari pendatang baru (*threat of entry*), dan

persaingan antara kompetitor yang sudah ada (*rivalry among current competitors*). Gabungan antara semua kekuatan kompetitif tersebut lah yang akan mempengaruhi nilai dan daya tarik lingkungan serta strategi dan kinerja perusahaan (Chereau & Meschi, 2018).

Analisis SWOT

SWOT merupakan suatu teknik yang dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal untuk menilai *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Threats* (Ancaman) dalam perencanaan strategis sebuah usaha atau organisasi yang dijalankan. Menurut Kotler dan Keller (2012), *Opportunities* dan *Threats* sebagai faktor eksternal digunakan untuk memonitoring lingkungan mikro maupun makro ekonomi. Sedangkan faktor internal mengambil bentuk *Strength* untuk menilai kekuatan serta mengevaluasinya dan *Weakness* perusahaan untuk menilai kekurangannya. Analisis SWOT bertujuan untuk membandingkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman organisasi (Gürel & Tat, 2017). Analisis SWOT juga dapat digunakan untuk meningkatkan analisis saat memilih strategi, tetapi umumnya menggunakan kerangka kerja untuk membahas alternatif penting untuk pertimbangan perusahaan. Menurut Fajar (2020), setiap bisnis memiliki kekuatan dan kelemahan di bidang fungsionalnya. Oleh karena itu, analisis SWOT dapat membantu perusahaan memahami kelemahan atau kekurangan mereka.

METODE PENELITIAN

Metode analisis yang digunakan adalah analisis mendalam menggunakan Porter Five Forces dan SWOT. Porter five forces, yang dikembangkan oleh Michael E. Porter, memberikan kerangka kerja untuk menganalisis tingkat persaingan dalam industri dan kekuatan-kekuatan yang mempengaruhinya dengan mengevaluasi lima faktor utama, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk pengganti, dan persaingan di antara para pesaing (Porter, 1980). Dengan menggunakan metode ini, dapat diidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi profitabilitas dan daya saing PT Roves Global Food. Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) memberi pandangan mengenai kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan. Melalui metode SWOT, dapat dikembangkan strategi yang tepat bagi PT Roves Global Food untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Usaha

Rovestik Bahagia berdiri pada Tahun 2019 berangkat dari adanya masalah mengintai sebuah daerah di Kabupaten Bekasi, Jawa Barat. Bencana abrasi yang kian hari semakin mengikis garis pantai membutuhkan tindakan cepat untuk menanam tanaman mangrove untuk mencegah dampak abrasi semakin parah. Kesadaran masyarakat untuk menanam mangrove sudah cukup tinggi, namun mereka mendapati keterbatasan pendanaan untuk dapat membeli dan menanam tanaman mangrove.

Hal ini yang menginspirasi tim Roves untuk menggali manfaat dan potensi dari tanaman mangrove sehingga dapat menjadi sumber pendanaan warga untuk menanam mangrove. Sejak 2023, usaha ini berubah nama menjadi PT Roves Global Food yang menjual 3 produk utama yaitu Rovestik (stik olahan mangrove), Vegetto (nugget vegetarian olahan mangrove), dan Vemes (mie kremes daun mangrove). Namun, produk nugget vegetarian kini sudah berhenti diproduksi sehingga menyisakan dua produk, yaitu stik dan mangrove dan mie kremes mangrove.

Sejalan dengan komitmen pendirian PT Roves Global Food, saat ini telah berhasil menanam 1070 tanaman mangrove di pesisir Desa Bahagia, Kab. Bekasi, Jawa Barat. Tim Roves pun berkali-kali mendapatkan apresiasi, seperti: Best sociopreneur International Business Competition IPB 2022, Juara 1 National Economics and Management Olympiad (NEMO) Business Competition, Juara Harapan 1 Kewirausahaan Mahasiswa Indonesia (KMI) Kemendikbud 2022, Juara 1 Kewirausahaan Mahasiswa Indonesia (KMI) Kemendikbud 2023, Juara 1 Wirausaha Mandiri Bank Syariah Indonesia, dan beberapa rekognisi di ajang nasional hingga internasional lainnya.

PT Roves Global Food memiliki visi **“Menjadi perusahaan olahan Mangrove dengan pemberdayaan masyarakat terbaik di Indonesia”** dengan komitmen besar untuk mendonasikan 5% keuntungan untuk mendanai penanaman mangrove.

Analisis Porter Five Forces

1. *Threats of Substitutes*

Ancaman produk substitusi dapat dilihat melalui dua perspektif, yaitu *direct substitute product* dan *indirect substitute product*. Dalam hal ini yang tergolong *direct substitute product* adalah produk-produk makanan ringan yang terbuat dari daun *mangrove* atau bahan-bahan alami lainnya. Terdapat usaha lain yang menawarkan produk serupa dengan bahan baku daun *mangrove*, akan tetapi dinilai belum cukup kuat untuk bersaing karena dari segi rasa dan

legalitas usaha masih berada di bawah PT Roves Global Food, yang hingga saat ini masih menjadi *leading company* dan belum ada produk substitusi langsung yang mengancam.

Berbeda halnya jika dilihat dalam perspektif *indirect substitute product*. Dengan *positioning* sebagai produk oleh-oleh, produk substitusi tidak langsung yang dapat menjadi ancaman bagi produk-produk PT Roves Global Food adalah produk oleh-oleh lainnya, seperti lapis talas Bogor dan roti unyil. Dalam industri makanan ringan secara umum, produk makanan ringan seperti brownies kering dan basreng juga dapat menjadi produk substitusi sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa ancaman dari produk substitusi, khususnya substitusi tidak langsung, menjadi ancaman yang cukup serius bagi PT Roves Global Food.

2. Threats of New Entrants

Pemanfaatan daun *mangrove* untuk produk makanan masih sangat jarang sehingga informasi mengenai pemanfaatannya belum banyak diketahui. Selain itu, daun *mangrove* yang tidak tersedia secara luas menjadi keunggulan bagi PT Roves Global Food, terlebih karena perusahaan telah mengetahui dengan sangat baik mengenai pasokan bahan baku ini. Produk yang diluncurkan juga telah melalui proses riset yang melibatkan berbagai ahli profesional. Karakteristik bahan baku yang tidak dapat bertahan terlalu lama dan harus segera diproses untuk menjaga kualitasnya membuat proses *quality control* dan produksi menjadi lebih kompleks.

Berbeda dengan kondisi pada pasar spesifik berbahan daun *mangrove*, *positioning* perusahaan untuk produk oleh-oleh dan makanan ringan memberikan dampak yang berbanding terbalik. Industri ini secara umum tidak memerlukan investasi awal yang besar dibandingkan dengan industri lain. Selain itu, dengan kemajuan teknologi, seperti *e-commerce*, pendatang baru dapat mengakses pasar dengan lebih mudah dari sebelumnya. Sehingga dapat dikatakan bahwa ancaman pendatang baru bagi PT Roves Global Food termasuk dalam kategori sedang.

3. Intensity of Competitive Rivalry

PT Roves Global Food berhadapan dengan kompetitor seperti Sangkuriang, Super Kue, dan Roti Unyil Venus. Tantangan yang dihadapi berkaitan dengan bahan baku daun *mangrove* yang bukan bahan khas satu daerah tertentu. Jika dibandingkan dengan pesaing seperti Sangkuriang yang menggunakan bahan baku talas sebagai komoditas khas Bogor, hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi perusahaan. Selain itu, terdapat banyak pesaing dengan produk makanan ringan yang sudah sangat familiar bagi konsumen, seperti brownies kering dan bakso goreng (basreng).

Jika dinilai berdasarkan pertumbuhan industri, pasar makanan ringan dan oleh-oleh terus berkembang. Hal ini didukung dengan oleh data yang menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman yang memiliki peran penting dalam perekonomian Indonesia, dengan kontribusi sebesar 6,32% terhadap PDB nasional serta menjadi industri yang menopang sepertiga terhadap total industri pengolahan non-migas (Kusnandar, 2023). PT Roves Global Food memiliki produk yang menawarkan diferensiasi unik berdasarkan bahan baku serta nilai lingkungan dan sosial yang diangkat. Berdasarkan penjabaran di atas, maka dapat disimpulkan bahwa persaingan yang dihadapi oleh PT Roves Global Food tergolong tinggi.

4. *Bargaining Power of Suppliers*

Dalam pengadaan bahan baku utama daun *mangrove*, PT Roves Global Food menghadapi hambatan utama berupa kondisi cuaca di lokasi pemasok. Lokasi pemasok bahan baku utama yang terletak di Desa Pantai Bahagia berada di daerah pesisir sekaligus dilewati aliran sungai air payau yang rentan banjir ketika terjadi hujan. Menghadapi permasalahan tersebut, pihak manajemen telah menemukan solusi dengan memiliki beberapa pemasok daun *mangrove* lainnya sehingga tidak hanya bergantung pada petani *mangrove* di Desa Pantai Bahagia.

Pemasok daun *mangrove* tidak hanya mengirimkan bahan baku kepada PT Roves Global Food tetapi juga ke usaha lain dengan jenis produk yang berbeda. Namun PT Roves Global Food tetap mendominasi karena perusahaan melakukan proses produksi setiap minggu dan selalu membeli bahan baku dari pemasok setiap bulannya. Selain itu, PT Roves Global Food telah membuat perjanjian NDA dengan pemasok yang berisi mengenai kriteria jenis daun *mangrove*. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa PT Roves Global Food bisa memiliki cukup kontrol akan pemasok bahan bakunya atau dengan kata lain *bargaining power* dari pemasok cukup rendah.

5. *Bargaining Power of Buyers*

Bagi PT Roves Global Food, pembeli atau konsumen adalah masyarakat pada kelas ekonomi menengah ke atas dan *reseller*. Produk stik daun *mangrove* (Rovestik) dengan *positioning* sebagai produk oleh-oleh menasar segmentasi utama masyarakat dan wisatawan Bogor. Selain itu, Rovestik juga menargetkan segmentasi pasar bagi kalangan karyawan di beberapa kantor di Jakarta serta mahasiswa di sekitar Bogor. Untuk produk mie kremes daun *mangrove* (Vemes), segmentasi pasar yang menjadi sasaran utama adalah ibu-ibu yang memiliki anak dan memiliki keinginan untuk menanamkan jiwa cinta lingkungan.

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh tim manajemen perusahaan, diketahui bahwa konsumen PT Roves Global Food sangat sensitif terhadap harga produk. Hal ini terlihat dari peningkatan permintaan yang signifikan pada saat potongan harga diterapkan. Ini mengindikasikan kekuatan tawar menawar konsumen tinggi karena mereka akan beralih ke produk yang lebih murah jika harga produk tidak kompetitif.

Kekuatan tawar menawar pembeli juga dipengaruhi oleh volume pembelian konsumen (Porter, 1980). Dalam hal ini, *reseller* dan strategi konsinyasi memiliki kontribusi yang besar dalam penjualan produk PT Roves Global Food. *Reseller* yang membeli dalam jumlah besar memiliki kekuatan tawar menawar yang lebih tinggi karena volume pembeliannya sehingga mereka dapat menuntut harga yang lebih murah atau mekanisme pembelian yang lebih menguntungkan. Berdasarkan penjabaran tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar menawar pembeli PT Roves Global Food cukup tinggi.

Identifikasi SWOT

Berkaitan dengan hasil identifikasi dan analisis Porter Five Forces, terdapat metode serupa untuk mengawinkan Porter Five Forces dengan SWOT analysis. Dalam prosesnya, SWOT dibagi menjadi dua bagian besar yaitu SW (Internal Analysis) dan OT (External Analysis). Masing-masing faktor diidentifikasi sesuai dengan kondisi yang didapatkan dari hasil wawancara dengan CEO dari PT Roves Global Food. Tabel 1 menyajikan hasil identifikasi internal yang memuat Strengths dan Weaknesses.

Tabel 1. Strengths and Weaknesses for PT Roves Global Food and its products

| STRENGTHS | |
|-------------------|---|
| S1 | Sociopreneur dengan vision dan mission statement yang noble untuk memberdayakan masyarakat sekitar. |
| S2 | Melakukan R&I yang mendalam saat product development, melibatkan tim ahli dalam melakukan eksperimen. |
| S3 | Pelopor pemanfaatan bahan baku mangrove menjadi olahan makanan unik. |
| S4 | Membantu menjaga ekosistem mangrove untuk mencegah abrasi. |
| S5 | Memiliki tim penuh komitmen dengan visi yang 80% aligned satu sama lain. |
| WEAKNESSES | |
| W1 | Keterbatasan modal untuk melakukan pembelian alat produksi. |
| W2 | Skala produksi yang terbatas dengan jumlah kapasitas produksi rumahan. |
| W3 | Belum bisa menjadi daily product yang dikonsumsi masyarakat secara rutin. |

| | |
|----|---|
| W4 | Saat ini merupakan product base, dibandingkan market base yang memungkinkan mencari market share lebih mudah. |
| W5 | Harga yang dapat dijual cenderung lebih tinggi dari segmen market mahasiswa. |

Kekuatan dan kelemahan yang diidentifikasi dalam tabel 1 dikelompokkan sesuai dengan identifikasinya dan diberikan kode untuk masing-masing item (S1, S2, S3, S4, S5) dan (W1, W2, W3, W4, W5). Selanjutnya, analisis eksternal menggunakan metode SWOT difokuskan untuk Opportunity dan Threat. Tabel 2 menyajikan hasil identifikasi secara riil terhadap operasional PT Roves Global Food.

Tabel 2. Opportunity and Threat for PT Roves Global Food and its products

| OPPORTUNITY | |
|--------------------|--|
| O1 | Tumbuhnya kesadaran masyarakat akan kelestarian lingkungan. |
| O2 | Supply dan sumber daya mangrove yang melimpah baik di desa binaan maupun luar desa binaan. |
| O3 | Menjadi market leader dalam produk olahan mangrove di Indonesia. |
| O4 | Berbagai segmen dan elemen masyarakat dapat dijangkau dengan variasi produk yang dimiliki. |
| O5 | Peluang penetrasi dan ekspor ke market internasional besar. |
| THREAT | |
| T1 | Dampak iklim dan lingkungan yang timbul dan mempengaruhi produktivitas tanaman mangrove. |
| T2 | Peluang hadirnya substitusi produk relatif moderat dengan bahan baku yang mudah didapatkan dengan entry barrier rendah |
| T3 | Konsumen sangat sensitif terhadap harga produk yang ditawarkan. |
| T4 | Terdapat relatif banyak indirect competitor, yang berarti cenderung sulit bersaing dengan harga dan kualitas produk. |
| T5 | Switching cost konsumen yang cenderung rendah. |

Peluang dan ancaman yang disajikan dalam tabel 2 dikelompokkan menjadi (O1, O2, O3, O4, O5) dan (T1, T2, T3, T4, T5). Pada analisis tahap berikutnya, penulis menggambarkan matriks yang mengawinkan Strengths dan Weaknesses serta Opportunity dan Threat.

Kolaborasi Item SWOT / Identifikasi Strategi TOWS

Tabel TOWS digunakan untuk menganalisis alternatif strategi yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Analisis TOWS Pada PT Roves Global Food

| Analisis TOWS | Peluang (<i>Opportunities</i>) | Ancaman (<i>Threats</i>) |
|--|---|---|
| <p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Sociopreneur dengan visi misi memberdayakan masyarakat sekitar. 2. Melakukan R&I yang mendalam saat product development, melibatkan tim ahli dalam melakukan eksperimen. 3. Pelopor pemanfaatan bahan baku mangrove menjadi olahan makanan unik. 4. Membantu menjaga ekosistem mangrove untuk mencegah abrasi. 5. Memiliki tim penuh komitmen dengan visi yang 80% aligned satu sama lain. | <p>Peluang (<i>Opportunities</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran masyarakat akan kelestarian lingkungan. 2. Sumber daya mangrove melimpah. 3. Market leader dalam produk olahan mangrove di Indonesia. 4. Menjangkau berbagai segmen masyarakat. 5. Peluang penetrasi ke pasar internasional besar. <p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimalisasi manajemen rantai pasok dan pengelolaan sumber daya mangrove secara berkelanjutan 2. Peningkatan kualitas produk olahan mangrove dengan memperhatikan standar dan regulasi yang relevan. 3. Membangun kemitraan untuk memfasilitasi penetrasi ke pasar internasional. 4. Peningkatan komitmen karyawan dengan memperkuat sinergi dan kolaborasi antar anggota tim untuk mencapai tujuan bersama dan menjaga keberlanjutan bisnis. | <p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produktivitas <i>mangrove</i> mudah dipengaruhi faktor iklim dan lingkungan. 2. Substitusi produk moderat dan entry barrier rendah 3. Konsumen sangat sensitif terhadap harga. 4. Banyak <i>indirect competitor</i>. 5. Switching cost rendah. <p>Ancaman (<i>Threats</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan strategi harga yang kompetitif tetapi tetap menguntungkan, dengan mempertimbangkan sensitivitas konsumen terhadap harga dan memberikan nilai tambah yang jelas dari produk olahan mangrove. 2. Berkolaborasi dengan pemerintah juga pihak terkait untuk mendukung upaya menjaga ekosistem mangrove dalam pencegahan abrasi dan memperkuat posisi produk olahan mangrove dalam persaingan pasar. |
| <p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Keterbatasan modal untuk melakukan pembelian alat produksi. | <p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan produk olahan mangrove yang dapat dikonsumsi secara rutin oleh masyarakat | <p>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperkuat pelayanan pelanggan dan menciptakan pengalaman yang memuaskan bagi |

| | | |
|---|--|---|
| <p>2. Skala produksi yang terbatas dengan jumlah kapasitas produksi rumahan.</p> <p>3. Belum bisa menjadi daily product yang dikonsumsi masyarakat secara rutin.</p> <p>4. Saat ini merupakan product base, dibandingkan market base yang memungkinkan mencari market share lebih mudah.</p> <p>5. Harga yang dapat dijual cenderung lebih tinggi dari segmen market mahasiswa.</p> | <p>dengan melakukan inovasi dalam formulasi produk, kemasan, dan strategi pemasaran.</p> <p>2. Mencari alternatif pembiayaan, seperti pinjaman usaha mikro, kemitraan dengan investor, atau crowdfunding untuk mengatasi keterbatasan modal dalam pembelian alat produksi.</p> <p>3. Pengembangan sosial media untuk memperluas pasar, seperti strategi influencer, live streaming, up to date content, diversifikasi content, dan lainnya.</p> <p>4. Mengamati tren pasar dan preferensi konsumen terkini untuk mengidentifikasi peluang baru dan menyesuaikan strategi bisnis.</p> | <p>konsumen, sehingga dapat mengurangi switching cost konsumen dan mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada.</p> <p>2. Menekankan nilai tambah produk, seperti keunikan rasa atau manfaat kesehatan, untuk membedakan diri dari pesaing dan meningkatkan daya tarik produk.</p> |
|---|--|---|

Penetapan Key Strategy

Penetapan *Key Strategy* adalah saran yang diberikan dari hasil analisis pada Porter 5 Forces dan SWOT. Penyusunan key strategies bagi PT Roves Global Food dilakukan untuk memberikan keunggulan strategis agar dapat menghasilkan *above-average return* (Dess et. al., 2014). Uguyntuk mencapai tujuan ini, key strategy difokuskan pada penguatan *value chain* utamanya pada perbaikan kondisi internal primer. Terdapat 5 kondisi internal primer yang ada pada buku *strategic management* (Dess et. al., 2014) yaitu pelayanan, pemasaran dan sales, operasional, *inbound logistics*, dan *outbound logistics*. Penyusunan key strategy terhadap PT Roves Global Food diutamakan pada tiga dari lima kondisi internal primer, yaitu: pelayanan, pemasaran dan penjualan, serta operasional.

Key Strategy: Pelayanan

Strategi kunci pertama, berfokus pada penciptaan nilai dari segi pelayanan. Pelayanan didefinisikan sebagai kegiatan pendukung adalah aktivitas yang mendukung dan memperkuat kegiatan primer (Barney, J. B., & Hesterly, W. S., 2012). Dari hasil analisis *porter five forces* yang sebelumnya dilakukan menunjukkan bahwa “*Bargaining Power of Buyers*” adalah tekanan berdampak tinggi. Sedangkan dari hasil analisis SWOT, salah satu strategi WT (*Weak-Threats*) adalah “Penguatan pelayanan pelanggan yang memuaskan”. Sehingga dapat disimpulkan bahwa diperlukannya penguatan pelayanan sehingga sensitivitas pelanggan terhadap harga dapat diperkecil.

Pelayanan premium dapat menjadi solusi guna meningkatkan pengalaman konsumen dan *willingness to pay* konsumen. Layanan yang unggul dan personal akan memastikan konsumen merasa puas dan loyal terhadap produk PT Roves Global Food. Pelayanan premium ini dapat direalisasikan dengan mempercepat waktu respon kepada konsumen, penguatan *customer service*, dan pemberian sticker/kartu tanda terimakasih untuk membangun hubungan dengan konsumen.

Key Strategy: Pemasaran dan Sales

Marketing didefinisikan sebagai proses menciptakan kesadaran, permintaan, dan keinginan untuk produk dan *sales* adalah mengkonversinya menjadi pembelian (Kotler, P., & Keller, K. L., 2022). Pemasaran produk Rovestik perlu memperhatikan hasil dari analisis *porter 5 forces* dan analisis SWOT. “*Intensity of Competitive Rivalry*” adalah salah satu tekanan tinggi dikarenakan perusahaan menempatkan diri untuk bersaing dengan produk oleh-oleh bogor. Pada analisis SWOT, *strength* utama perusahaan adalah “produk pionir” yang mana bertolak belakang dengan hasil analisis sebelumnya. Hal tersebut terjadi karena pemasaran yang dilakukan lebih berfokus pada persaingan oleh-oleh kota Bogor.

Strategi kunci bagi Rovestik sebagai produk pionir adalah perbaikan pada segi pemasarannya. Mengubah *brand identity* sebagai oleh-oleh kota Bogor menjadi oleh-oleh khas daerah pesisir dapat dilakukan. Hal ini tidak hanya meningkatkan daya tarik produk tetapi juga memperkuat identitas lokal dan menarik wisatawan. Melalui hal seperti ini, intensitas persaingan akan turun dikarenakan tidak banyak produk substitusi langsung dari daerah pesisir, terutama pada tempat produksi mangrove saat ini yaitu pantai Bahagia.

Selain itu, pelibatan petani mangrove dalam kegiatan pemasaran dan penjualan juga dapat menjadi *key strategy* bagi perusahaan. Sejalan dengan visi perusahaan, melibatkan petani mangrove akan memperkuat hubungan dengan komunitas lokal, meningkatkan kepercayaan dan kredibilitas perusahaan, serta mendukung pemberdayaan ekonomi lokal.

Key Strategy: Operasional

Menurut Michael E. Porter pada 1985, Operational dalam konteks value chain mengacu pada kegiatan dan proses internal yang diperlukan untuk mengubah input menjadi output bernilai tambah bagi pelanggan. Berdasarkan hasil analisis *porter 5 forces* mengenai “*Intensity of Competitive Rivalry*” dan “*Threat of New Entrants*” menunjukkan besarnya minat pengusaha pada bisnis makanan olahan. Hasil analisis SWOT mengenai *strength* perusahaan berupa kemampuan untuk menciptakan inovasi pada produk dan *opportunity* yang dimiliki perusahaan berupa cakupan wilayah konsumen yang sangat luas dan *supply* yang melimpah menunjukkan adanya strategi SO yang terbentuk. Hal ini harus dimanfaatkan dengan baik sehingga dapat mengurangi dampak dari kompetisi dengan pesaing.

Sehingga hal ini menjadi salah satu strategi kunci yaitu “Peningkatan kualitas produk dan kemasan secara berkelanjutan”. Peningkatan kualitas ini penting untuk memenuhi standar internasional dan menarik konsumen yang lebih luas. Beriringan dengan kondisi lingkungan dan iklim yang berbeda-beda, diperlukan peningkatan kualitas secara terus-menerus bagi produk dan kemasan. Dengan begitu, produk dapat memiliki nilai tambah secara berkelanjutan untuk dapat bersaing dengan pesaing maupun pesaing pendatang.

Hal terakhir yang juga menjadi penting dalam segi operasional perusahaan dalam menghadapi kondisi internal-eksternal perusahaan adalah memperpendek sistem rantai produksi untuk meningkatkan efisiensi operasional. Kondisi yang dihadapi perusahaan saat ini untuk menjual produk di Bogor sedangkan memproduksi di Pantai Bahagia, Jakarta Utara, membuat operasional kurang efisien. Memotong rantai operasional yang panjang dapat menekan biaya, mempercepat waktu pengiriman, dan memastikan produk sampai ke tangan konsumen dalam kondisi terbaik. Hal ini dapat menjawab hasil analisis *porter 5 forces* yang telah dilakukan, bahwa konsumen produk olahan sangat sensitif terhadap harga.

KESIMPULAN DAN SARAN

PT Roves Global Food memiliki potensi besar untuk berkembang di pasar produk olahan di Indonesia, yang memiliki *market share* sangat besar. Mengingat minat konsumen terhadap produk-produk lokal yang unik dan berkelanjutan terus meningkat. Produk rovestik dan mie kremes, sebagai makanan olahan dari mangrove, menawarkan keunikan dan nilai kebermanfaatannya yang dapat menarik perhatian konsumen yang semakin sadar akan kesehatan dan keberlanjutan.

Hal tersebut dapat tercapai dengan memahami kemampuan internal dan kondisi eksternal dari perusahaan. Analisis yang banyak digunakan dalam proses manajemen strategik adalah analisis *porter five forces* dan analisis SWOT. Hasil analisis menunjukkan bahwa terdapat beragam tekanan pada perusahaan yang dikerucutkan menjadi 5 hal yaitu *bargaining power of suppliers*, *Threat of new entrants*, *intensity of competitive rivalry*, dan *bargaining power of buyers*. *Intensity of competitive rivalry* dan *bargaining power of buyers* menjadi hal paling penting untuk diperhatikan oleh perusahaan karena berdampak negatif dan besar bagi perusahaan.

Memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman juga menjadi penting bagi perusahaan. Hasil dari analisis SWOT menunjukkan masing-masing 5 indikator yang disusun menjadi strategi SO, ST, WO, dan WT. Memahami setiap strategi dengan baik dapat menjadi kemampuan bagi perusahaan untuk menghadapi tekanan yang sudah dianalisis pada *porter five forces*. Sehingga dibentuklah *key strategy* bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan strategik dan *above average return*.

Key Strategy disusun berdasarkan penciptaan *value chain* pada 3 bidang yaitu pelayanan, pemasaran dan *sales*, dan operasional. Pada bidang pelayanan, diperlukan sistem Pelayanan premium untuk meningkatkan pengalaman konsumen, memastikan loyalitas, dan mendukung pembelian berulang. Pada bidang pemasaran dan *sales*, Pemasaran produk rovestik perlu diubah citranya menjadi produk oleh-oleh khas daerah pesisir. Pelibatan petani mangrove dalam kegiatan pemasaran juga perlu dilakukan agar memperkuat identitas merek dan mendukung penetrasi pasar. Terakhir, *key strategy* dalam bidang operasional. Diperlukan peningkatan kualitas produk dan kemasan secara berkelanjutan untuk bersaing dengan pesaing baru maupun lama. Diperlukan juga memperpendek sistem rantai produksi agar meningkatkan efisiensi dan daya saing perusahaan.

Dengan memanfaatkan potensi pasar yang besar dan menerapkan strategi-strategi yang efektif, PT Roves Global Food dapat memperluas pangsa pasarnya dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan, menghasilkan keuntungan yang di atas rata-rata dan memperkuat posisinya sebagai pemimpin di industri produk olahan mangrove.

DAFTAR REFERENSI

- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2012). *Strategic management and competitive advantage*. Pearson.
- Chereau, P., & Meschi, P.-X. (2018). *Strategic consulting: Tools and methods for successful strategy missions*. Cham: Springer International Publishing.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management (16th ed.)*.
- Kusnandar, V. B. (2023). Makanan dan minuman topang sepertiga industri pengolahan nasional pada 2022 | Databoks. Databoks. [diunduh 2024 Mei 28]. Tersedia pada: <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2023/02/13/makanan-dan-minuman-topang-sepertiga-industri-pengolahan-nasional-pada-2022>
- Mujisusatyo, Y. (2019). Porter's five forces model competition as a framework for determining the competitive strategy of state university. Di dalam: *IC2RSE 2019: The 3rd International Conference Community Research and Service Engagements, IC2RSE 2019, 4th December 2019, North Sumatra, Indonesia (hlm. 207–222)*. Medan: European Alliance for Innovation.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors: With a new introduction (1st Free Press ed.)*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.