FORMULASI STRATEGI BISNIS PRODUK PREMIX PT X MENGGUNAKAN PENDEKATAN *PESTLE, FIVE FORCES, VALUE CHAIN, IFE–EFE*, SWOT, DAN QSPM

G. Linda[1], Orpha Jane[2]
Magister Administrasi Bisnis, Universitas Katolik Parahyangan Bandung[1,2]
yulianalinda.g29@gmail.com[1], jane@unpar.ac.id[2]

Abstract* — *The Indonesian premix industry is experiencing increasing competitive pressure due to fluctuations in imported raw material prices, rapid technological advances in animal nutrition, and the growing demand for more efficient and sustainable livestock production. These challenges require companies to formulate adaptive strategies that effectively align internal capabilities with external market dynamics. This study aims to formulate a competitive business strategy for PT X's premix products using an integrated strategic management framework. A qualitative case study approach was employed through in-depth interviews, observations, and document analysis. Data were analyzed using PESTLE, Porter's Five Forces, Value Chain Analysis, IFE, EFE, Competitive Profile Matrix (CPM), IE Matrix, SWOT Matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The findings reveal that PT X possesses strong strategic resources, including research and development capabilities, technical services, product quality, and an extensive distribution network, positioning the company in the Grow and Build quadrant. However, limited brand awareness and market penetration constrain the full utilization of these resources. Accordingly, strengthening brand awareness, expanding technical service capabilities, and fostering long-term customer relationships emerged as the highest strategic priorities. The findings support the Resource-Based View by demonstrating that sustainable competitive advantage depends not only on possessing valuable resources but also on effectively integrating them with external opportunities through comprehensive strategic formulation. This study contributes to the strategic management literature by demonstrating the value of integrating multiple strategic analysis tools into a unified framework for business strategy formulation in the premix industry.

Keywords* — *animal nutrition industry, business strategy, competitive advantage, premix, strategic management.

I. Pendahuluan

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin dinamis akibat globalisasi, perkembangan teknologi, disrupsi rantai pasok, serta meningkatnya tuntutan keberlanjutan mendorong perusahaan untuk memiliki strategi bisnis yang adaptif dalam mempertahankan keunggulan bersaing. Secara spesifik, digitalisasi merupakan variabel penting yang mengubah keseluruhan peta persaingan [1], dan akibatnya banyak industri dipaksa untuk melakukan transformasi secara digital agar bisa tetap relevan dengan lingkungan saat ini [2] [3] [4] [5]. Keunggulan bersaing tidak lagi hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam mengintegrasikan kapabilitas internal dengan perubahan lingkungan eksternal secara berkelanjutan [6], [7].

Dalam perspektif *Resource-Based View* (RBV), perusahaan mampu menciptakan keunggulan bersaing apabila memiliki sumber daya yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan tidak mudah digantikan [6]. Perspektif ini menekankan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan tidak hanya dipengaruhi oleh kondisi pasar, tetapi terutama oleh kemampuan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan kapabilitas yang memenuhi karakteristik *valuable, rare, inimitable, and non-substitutable* (VRIN) [6]. Dalam konteks industri premix, sumber daya tersebut tidak hanya berupa fasilitas produksi atau teknologi, tetapi juga mencakup kapabilitas penelitian dan pengembangan (R&D), kompetensi *expert formulator*, jaringan distribusi, layanan *technical service*, serta hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Oleh karena itu, RBV menjadi perspektif yang relevan dalam penelitian ini karena mampu menjelaskan bagaimana kapabilitas internal PT X dapat menjadi sumber keunggulan bersaing apabila dikelola dan dimanfaatkan secara efektif untuk merespons dinamika lingkungan industri. Sementara itu, teori *Dynamic Capability* menekankan bahwa kemampuan perusahaan dalam merespons perubahan pasar melalui inovasi, pembelajaran, dan re-konfigurasi sumber daya merupakan faktor utama untuk mempertahankan daya saing dalam lingkungan bisnis yang terus berubah [8].

Industri peternakan unggas merupakan salah satu sektor strategis yang berperan penting dalam mendukung ketahanan pangan nasional melalui penyediaan sumber protein hewani. Peningkatan konsumsi telur ayam di Indonesia selama beberapa tahun terakhir menunjukkan bahwa permintaan terhadap produk unggas masih terus bertumbuh sehingga mendorong peningkatan kebutuhan pakan yang berkualitas beserta berbagai produk pendukung nutrisi ternak [9]. Dalam industri pakan, biaya pakan merupakan komponen terbesar biaya produksi sehingga efisiensi formulasi pakan menjadi faktor yang sangat menentukan profitabilitas peternak maupun daya saing perusahaan

penyedia nutrisi ternak [10]. Perkembangan teknologi *precision nutrition*, digitalisasi proses formulasi, hingga penerapan teknologi manufaktur pakan menjadikan inovasi formulasi sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing perusahaan di industri premix [10], [11].

Premix merupakan campuran vitamin, mineral, asam amino, enzim, probiotik, acidifier, *toxin binder*, serta berbagai *feed additive* dan *feed supplement* yang ditambahkan dalam jumlah kecil ke dalam ransum untuk meningkatkan kualitas nutrisi, kesehatan ternak, efisiensi penggunaan pakan, dan produktivitas ternak. Seiring berkembangnya teknologi nutrisi ternak, persaingan industri premix tidak lagi hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam menghasilkan formulasi yang inovatif, memberikan layanan teknis *(technical service*), membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan bisnis (*business-to-business*/B2B), serta menyediakan solusi yang sesuai dengan kebutuhan spesifik peternak [12], [13].

Di sisi lain, industri premix menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang semakin kompleks. Fluktuasi harga bahan baku global, ketergantungan terhadap bahan baku impor, perubahan nilai tukar, meningkatnya praktik self-mixing pada peternak skala besar, perkembangan teknologi formulasi pakan, serta meningkatnya intensitas persaingan antarprodusen menjadi tantangan yang memengaruhi daya saing perusahaan. Selain itu, ketahanan rantai pasok dan kemampuan perusahaan dalam mengembangkan kapabilitas dinamis menjadi faktor penting untuk menjaga keberlanjutan bisnis di tengah ketidakpastian lingkungan [14]. Oleh karena itu, perusahaan tidak cukup hanya mengandalkan kualitas produk, tetapi juga harus mampu membangun diferensiasi melalui inovasi, layanan teknis, penguatan merek B2B, serta pengelolaan rantai nilai yang efektif [12], [13].

PT X merupakan salah satu perusahaan nasional yang telah beroperasi selama hampir lima dekade di bidang kesehatan hewan dan memiliki jaringan distribusi yang luas di Indonesia. Perusahaan memiliki portofolio produk biologik, farmasetik, peralatan peternakan, serta premix yang dipasarkan melalui jaringan cabang di berbagai wilayah Indonesia. Meskipun demikian, kontribusi penjualan produk premix masih relatif lebih rendah dibandingkan lini bisnis utama lainnya, padahal perusahaan memiliki kapabilitas teknis, tenaga ahli formulasi, laboratorium pendukung, dan jaringan distribusi yang dapat menjadi sumber keunggulan bersaing. Kondisi tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara kapabilitas perusahaan dengan kinerja bisnis produk premix sehingga diperlukan perumusan strategi bisnis yang lebih efektif untuk meningkatkan daya saing produk.

Berbagai penelitian sebelumnya telah membahas formulasi strategi menggunakan SWOT, IFE–EFE, maupun QSPM, sementara penelitian lain lebih menekankan *Resource-Based View* (RBV), *Dynamic Capability*, atau *branding B2B* dalam menjelaskan keunggulan bersaing. [15], [8], [12], [13]. Di sisi lain, penelitian pada industri pakan umumnya berfokus pada aspek nutrisi dan inovasi teknologi. Namun, sebagian besar penelitian tersebut masih menganalisis faktor internal, faktor eksternal, atau kapabilitas perusahaan secara terpisah sehingga belum mampu menjelaskan bagaimana perubahan lingkungan makro, dinamika persaingan industri, serta kapabilitas internal saling berinteraksi dalam menghasilkan strategi bisnis yang komprehensif. Akibatnya, rekomendasi strategi yang dihasilkan sering kali belum memberikan prioritas implementasi yang terintegrasi. Berangkat dari keterbatasan tersebut, penelitian ini mengintegrasikan analisis PESTLE, *Porter's Five Forces, Value Chain,* IFE, EFE, *Competitive Profile Matrix* (CPM), IE Matrix, SWOT Matrix, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dalam satu kerangka formulasi strategi untuk menghasilkan rekomendasi yang lebih komprehensif, sistematis, dan implementatif bagi industri premix.

Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan berupa integrasi berbagai alat analisis manajemen strategis secara sistematis untuk menghasilkan rekomendasi strategi yang lebih komprehensif, objektif, dan implementatif. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang umumnya menggunakan satu atau dua alat analisis secara terpisah, penelitian ini mengintegrasikan PESTLE, *Porter's Five Forces, Value Chain*, IFE, EFE, CPM, IE Matrix, SWOT Matrix, dan QSPM dalam satu kerangka analisis sehingga mampu menghasilkan prioritas strategi yang lebih tepat dalam meningkatkan keunggulan bersaing produk premix.

Secara teoritis, penelitian ini memperluas penerapan teori *Resource-Based View dan Dynamic Capability* pada konteks industri premix dengan menunjukkan bahwa keunggulan bersaing tidak hanya dibangun melalui kepemilikan sumber daya, tetapi juga melalui integrasi inovasi formulasi, layanan teknis, branding B2B, pengelolaan rantai nilai, dan kemampuan perusahaan merespons perubahan lingkungan bisnis. Secara praktis, penelitian ini memberikan rekomendasi strategi yang dapat digunakan oleh PT X maupun perusahaan farmasi veteriner lainnya dalam meningkatkan daya saing produk premix melalui penguatan diferensiasi produk, pengembangan layanan teknis, optimalisasi aktivitas rantai nilai, serta penyusunan prioritas strategi berdasarkan pendekatan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Penelitian ini menggunakan *Resource-Based View* sebagai perspektif utama dalam menginterpretasikan hasil analisis karena strategi yang dihasilkan tidak hanya ditentukan oleh peluang dan ancaman eksternal, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya strategis yang dimiliki. Perspektif ini memungkinkan hasil analisis lingkun-

gan eksternal dan internal dihubungkan dengan kapabilitas unik perusahaan sehingga rekomendasi strategi yang dihasilkan tidak hanya bersifat adaptif terhadap perubahan lingkungan, tetapi juga mampu membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal produk premix PT X, mengevaluasi posisi kompetitif perusahaan dalam industri premix, merumuskan alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan, serta menentukan strategi prioritas yang paling tepat untuk meningkatkan keunggulan bersaing produk premix PT X.

II. Metode Penelitian

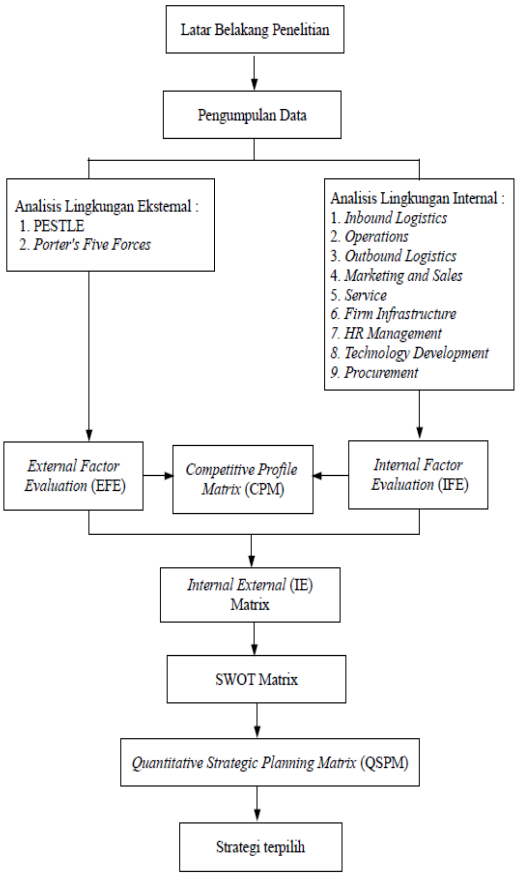
Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk merumuskan strategi bisnis produk premix pada PT X. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai kondisi internal dan eksternal perusahaan dalam konteks nyata serta menghasilkan rekomendasi strategi yang sesuai dengan karakteristik organisasi. Pendekatan studi kasus dinilai tepat untuk mengeksplorasi fenomena strategis secara komprehensif melalui berbagai sumber informasi sehingga mampu menggambarkan proses formulasi strategi secara utuh [16].

Objek penelitian adalah produk premix PT X yang dipasarkan untuk industri peternakan unggas di Indonesia. PT X dipilih sebagai objek penelitian karena memiliki pengalaman operasional yang panjang, jaringan distribusi nasional, serta kapabilitas penelitian dan pengembangan yang kuat, namun kontribusi penjualan produk premix masih relatif rendah dibandingkan lini bisnis lainnya. Kondisi tersebut menunjukkan perlunya perumusan strategi bisnis yang lebih efektif untuk meningkatkan daya saing produk.

Data penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui observasi serta wawancara semi-terstruktur dengan lima informan yang dipilih menggunakan *purposive sampling*, yaitu Formulator, Product Management, Research and Development, Regional Manager, dan Kepala Cabang PT X. Informan dipilih karena memiliki pengetahuan dan kewenangan yang berkaitan dengan pengembangan, pemasaran, serta pengambilan keputusan strategis produk premix. Data sekunder diperoleh dari dokumen internal perusahaan, laporan industri, publikasi pemerintah, dan literatur ilmiah yang relevan. Untuk meningkatkan kredibilitas hasil penelitian, dilakukan triangulasi sumber dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Analisis data menggunakan kerangka *Strategic Management Framework* yang dikembangkan oleh David dan David [7]. Kerangka ini dipilih karena menyediakan proses formulasi strategi yang sistematis melalui tiga tahapan, yaitu *input stage, matching stage, dan decision stage*, sehingga mampu mengintegrasikan analisis lingkungan internal dan eksternal menjadi strategi prioritas yang objektif. Pada tahap input, analisis eksternal dilakukan menggunakan *PESTLE dan Porter's Five Forces*, sedangkan analisis internal menggunakan *Value Chain Analysis*. Hasil identifikasi faktor strategis selanjutnya dievaluasi melalui *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *dan Competitive Profile Matrix* (CPM). Tahap matching dilakukan menggunakan Internal–External (IE) Matrix dan SWOT Matrix untuk menghasilkan alternatif strategi, sedangkan tahap decision menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) untuk menentukan strategi yang memiliki tingkat daya tarik tertinggi sebagai prioritas implementasi.

Gambar 1 menunjukkan alur penelitian yang dimulai dari identifikasi permasalahan, analisis lingkungan internal dan eksternal, evaluasi faktor strategis melalui IFE, EFE, dan CPM, penyusunan alternatif strategi menggunakan IE Matrix dan SWOT Matrix, hingga penentuan strategi prioritas menggunakan QSPM. Kerangka tersebut menjadi dasar dalam merumuskan strategi bisnis produk premix PT X.



Gambar 1. Framework Penelitian

III. Hasil dan Pembahasan

A. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang memengaruhi daya saing produk premix PT X. Penelitian ini menggunakan analisis PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological, Legal, and Environmental*) dan *Porter's Five Forces* sebagai dasar identifikasi faktor-faktor strategis eksternal yang selanjutnya digunakan dalam penyusunan *External Factor Evaluation* (EFE) Matrix. Kombinasi kedua pendekatan tersebut memberikan gambaran yang komprehensif mengenai pengaruh lingkungan makro maupun struktur persaingan industri terhadap strategi perusahaan [7], [17].

1) *Analisis PESTLE* :

TABEL I
Analisis Pestle PT X

Faktor	Temuan Utama	Implikasi terhadap PT X
Political	Pemerintah memperkuat regulasi keamanan pangan, mutu pakan ternak, dan penggunaan premix.	Memanfaatkan kepatuhan terhadap regulasi sebagai keunggulan kompetitif dan meningkatkan kepercayaan pelanggan.
Economic	Fluktuasi nilai tukar USD dan harga bahan baku impor meningkatkan biaya produksi.	Meningkatkan efisiensi biaya, diversifikasi pemasok, dan pengelolaan risiko rantai pasok.
Social	Kesadaran peternak terhadap efisiensi pakan, kesehatan ternak, FCR, dan produktivitas semakin meningkat.	Mengembangkan produk berbasis *evidence* serta memperkuat layanan teknis kepada pelanggan.
Technological	Perkembangan inovasi nutrisi ternak (enzim, probiotik, acidifier, *toxin binder*, dan *feed additive*) berlangsung cepat.	Memperkuat penelitian dan pengembangan (R&D) agar inovasi produk tetap kompetitif.
Legal	Regulasi registrasi dan standar mutu produk veteriner semakin ketat.	Memastikan kepatuhan terhadap regulasi sebagai faktor pembeda dibanding pesaing.
Environmental	Meningkatnya tuntutan terhadap praktik peternakan berkelanjutan dan efisiensi penggunaan pakan.	Mengembangkan produk yang mendukung efisiensi pakan dan keberlanjutan produksi peternakan.

Hasil analisis PESTLE menunjukkan bahwa lingkungan makro memberikan peluang sekaligus tantangan bagi pengembangan bisnis produk premix PT X. Dari aspek politik dan regulasi, pemerintah Indonesia terus memperkuat pengawasan terhadap keamanan pangan, mutu pakan ternak, serta penggunaan premix untuk menjamin keamanan produk asal ternak. Kondisi tersebut memberikan peluang bagi perusahaan yang mampu menghasilkan produk berkualitas tinggi dan memenuhi persyaratan regulasi, sehingga dapat meningkatkan kepercayaan pelanggan dan memperkuat posisi kompetitif perusahaan [10], [11].

Pada aspek ekonomi, fluktuasi nilai tukar dolar Amerika Serikat menjadi tantangan utama karena sebagian besar bahan baku premix masih bergantung pada impor. Kondisi tersebut berpotensi meningkatkan biaya produksi dan menekan margin keuntungan apabila tidak diimbangi dengan efisiensi operasional maupun diversifikasi sumber bahan baku. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat strategi pengelolaan rantai pasok untuk mengurangi risiko ketidakstabilan harga bahan baku [14].

Dari aspek sosial, meningkatnya kesadaran peternak terhadap efisiensi produksi, kesehatan ternak, dan kualitas hasil peternakan mendorong perubahan perilaku pembelian. Keputusan pembelian tidak lagi hanya didasarkan pada harga, tetapi juga pada manfaat produk terhadap produktivitas ternak, *feed conversion ratio* (FCR), dan profitabilitas usaha. Temuan ini sejalan dengan penelitian Raddats et al. (2024) yang menyatakan bahwa layanan bernilai tambah dan dukungan teknis berperan penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan pada pasar B2B [12].

Pada aspek teknologi, perkembangan inovasi nutrisi ternak, seperti penggunaan enzim, probiotik, acidifier, *toxin binder*, dan *feed additive* lainnya, berlangsung sangat cepat sehingga perusahaan dituntut untuk terus melakukan penelitian dan pengembangan agar mampu mempertahankan daya saing produk. Kemampuan inovasi tersebut menjadi salah satu sumber keunggulan kompetitif yang penting dalam industri nutrisi ternak [11].

Sementara itu, dari aspek lingkungan, meningkatnya perhatian terhadap praktik peternakan berkelanjutan mendorong permintaan terhadap produk yang mampu meningkatkan efisiensi penggunaan pakan sekaligus mengurangi dampak lingkungan. Kondisi ini membuka peluang bagi PT X untuk mengembangkan produk premix yang tidak hanya meningkatkan performa ternak tetapi juga mendukung konsep produksi yang berkelanjutan [10].

Secara keseluruhan, hasil analisis PESTLE menunjukkan bahwa tantangan utama PT X bukan hanya berasal dari perubahan regulasi, tetapi terutama dari ketidakpastian ekonomi akibat fluktuasi harga bahan baku impor. Di sisi lain, perkembangan teknologi nutrisi ternak membuka peluang bagi perusahaan untuk meningkatkan diferensiasi produk. Temuan ini mengindikasikan bahwa strategi PT X harus mampu menyeimbangkan inovasi produk dengan penguatan ketahanan rantai pasok agar keunggulan bersaing dapat dipertahankan.

2) *Analisis Porter's Five Forces*

TABEL II
ANALISIS PORTER'S FIVE FORCES PT X

Kekuatan Persaingan	Ringkasan Hasil
Rivalry among Existing Competitors	**Tinggi**. Persaingan padat diisi oleh pemain lama & baru, lokal & multinasional, berpengalaman luas
Threat of New Entrants	**Sedang**. Teknologi pencampuran premix relatif sederhana, namun sertifikasi CPOHB (Cara Pembuatan Obah Hewan yang Baik) dan regulasi pemerintah menjadi hambatan masuk utama
Bargaining Power of Buyers	**Tinggi**. Pelanggan memiliki banyak alternatif pemasok sehingga kualitas, harga, dan *technical service* menjadi faktor utama.
Bargaining Power of Suppliers	**Sedang**. Ketergantungan pada bahan baku impor meningkatkan risiko harga, namun posisi tawar PT X baik karena skala beli besar.
Threat of Substitute Products	**Sedang**. *Complete feed* dan konsentrat menjadi alternatif, tetapi premix tetap dibutuhkan pada sistem self-mixing.

Analisis menggunakan *Porter's Five Forces* dilakukan untuk mengevaluasi tingkat persaingan industri premix dan posisi kompetitif PT X. Hasil analisis menunjukkan bahwa industri premix memiliki tingkat persaingan yang tinggi sehingga perusahaan perlu membangun strategi diferensiasi yang mampu menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan [17].

Persaingan antarperusahaan (*rivalry among existing competitors*) merupakan kekuatan yang paling dominan. Industri premix di Indonesia diisi oleh perusahaan nasional maupun multinasional yang menawarkan produk dengan karakteristik yang relatif serupa. Persaingan tidak hanya terjadi pada aspek harga, tetapi juga kualitas formulasi, inovasi produk, layanan teknis, kekuatan merek, dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Oleh karena itu, diferensiasi berbasis kualitas produk dan layanan menjadi faktor penting dalam mempertahankan daya saing perusahaan [13].

Daya tawar pembeli (*bargaining power of buyers*) juga berada pada tingkat tinggi karena pelanggan memiliki banyak alternatif produk. Dalam kondisi tersebut, keputusan pembelian semakin dipengaruhi oleh nilai tambah yang diberikan perusahaan melalui layanan teknis, pendampingan, dan bukti kinerja produk di lapangan. Hasil ini menunjukkan bahwa tekanan persaingan lebih banyak berasal dari tingginya daya tawar pelanggan dibandingkan ancaman pendatang baru. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan kualitas produk, tetapi perlu membangun diferensiasi melalui layanan teknis, konsultasi nutrisi, dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Marvi (2024) yang menunjukkan bahwa penciptaan nilai dan penguatan hubungan pelanggan merupakan faktor utama dalam strategi pemasaran B2B [13].

Dari sisi pemasok (*bargaining power of suppliers*), ketergantungan terhadap bahan baku impor menyebabkan posisi pemasok relatif kuat. Fluktuasi harga bahan baku dan nilai tukar meningkatkan risiko terhadap biaya produksi sehingga perusahaan perlu mengembangkan strategi diversifikasi pemasok serta memperkuat ketahanan rantai pasok untuk menjaga stabilitas operasional [14].

Ancaman pendatang baru (*threat of new entrants*) berada pada tingkat sedang karena industri premix memerlukan investasi yang cukup besar pada fasilitas produksi, registrasi produk, serta kemampuan penelitian dan pengembangan. Namun, perkembangan teknologi dan meningkatnya permintaan pasar tetap membuka peluang masuknya pemain baru. Di sisi lain, ancaman produk substitusi (*threat of substitute products*) di posisi sedang, meskipun inovasi premix terus berkembang sehingga perusahaan perlu mempertahankan keunggulan melalui inovasi produk yang berkelanjutan [11].

Secara keseluruhan, hasil analisis *Five Forces* menunjukkan bahwa peningkatan daya saing PT X tidak cukup dicapai melalui strategi harga semata, tetapi memerlukan diferensiasi berbasis inovasi produk, layanan teknis, hubungan jangka panjang dengan pelanggan, dan penguatan kapabilitas internal. Temuan ini sejalan dengan teori *Competitive Strategy* yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing yang berkelanjutan diperoleh melalui penciptaan nilai yang sulit ditiru oleh pesaing [17], [18].

B. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan menggunakan *Value Chain Analysis* untuk mengidentifikasi aktivitas utama (*primary activities*) dan aktivitas pendukung (*support activities*) yang memengaruhi kemampuan bersaing bisnis premix PT X. Pendekatan ini digunakan untuk mengevaluasi bagaimana setiap aktivitas menciptakan nilai (*value creation*) sekaligus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal yang menjadi dasar penyusunan *Internal Factor Evaluation* (IFE) Matrix. Menurut Porter [17], analisis rantai nilai memungkinkan perusahaan mengidentifikasi aktivitas yang memberikan nilai tambah dan sumber keunggulan kompetitif, sedangkan Straková et al. [19] menegaskan bahwa optimalisasi aktivitas dalam rantai nilai berperan penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan manufaktur.

Hasil analisis menunjukkan bahwa kekuatan utama PT X terletak pada kapabilitas operasional dan sumber daya internal. Sistem produksi yang didukung sertifikasi ISO, jaringan distribusi nasional, laboratorium, kemampuan penelitian dan pengembangan (*research and development*), serta tenaga teknis yang kompeten menjadi sumber daya strategis yang mendukung penciptaan nilai bagi pelanggan. Aktivitas penelitian dan pengembangan, *technical service*, serta jaringan distribusi memberikan kontribusi terbesar terhadap penciptaan nilai pelanggan. Hal ini menunjukkan bahwa keunggulan PT X lebih banyak berasal dari kapabilitas berbasis pengetahuan dibandingkan keunggulan biaya. Temuan ini sejalan dengan *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa keunggulan bersaing dibangun melalui pemanfaatan sumber daya dan kapabilitas yang bernilai, sulit ditiru, dan mampu menciptakan nilai bagi pelanggan [15], [19].

TABEL III
ANALISIS *VALUE CHAIN* PT X

Aktivitas	Ringkasan Hasil
Inbound Logistics	Sistem pengadaan bahan baku terstruktur dengan jaringan pemasok yang luas, namun masih dipengaruhi fluktuasi harga dan ketergantungan bahan baku impor.
Operations	Didukung sistem produksi dan pengendalian mutu yang baik serta sertifikasi ISO 9001, ISO 14001, dan ISO 17025, meskipun ukuran kemasan produk self-mixing masih perlu disesuaikan.
Outbound Logistics	Jaringan distribusi nasional melalui 66 cabang menjadi keunggulan dalam menjamin ketersediaan produk dan kecepatan distribusi.
Marketing & Sales	Reputasi perusahaan kuat, namun *brand awareness* produk premix, aktivitas promosi, dan penetrasi pasar masih perlu ditingkatkan.
Service	*Technical service, expert formulator,* laboratorium, dan layanan pelanggan menjadi nilai tambah utama, meskipun jumlah formulator masih terbatas.
Support Activities	Kapabilitas R&D, sistem pengadaan, dan infrastruktur perusahaan mendukung pengembangan produk, namun masih memerlukan penguatan digitalisasi dan kompetensi SDM.

Selain kualitas produk, *technical service* menjadi salah satu keunggulan kompetitif PT X. Pendampingan oleh *expert formulator*, layanan konsultasi nutrisi, serta kemampuan menyediakan produk customized memperkuat hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Temuan ini konsisten dengan penelitian Raddats et al. [12] yang menunjukkan bahwa layanan bernilai tambah (*value-added services*) merupakan faktor penting dalam meningkatkan loyalitas pelanggan pada pasar B2B.

Di sisi lain, analisis juga mengidentifikasi beberapa kelemahan internal. Produk premix PT X masih memiliki tingkat pengenalan merek yang lebih rendah dibandingkan kompetitor, aktivitas promosi dan penetrasi pasar belum optimal, serta jumlah formulator yang tersedia belum sebanding dengan cakupan pasar nasional. Selain itu, ketergantungan pada bahan baku impor dan keterbatasan akses informasi harga secara real-time masih memengaruhi efisiensi pengadaan dan fleksibilitas perusahaan dalam merespons dinamika pasar.

Secara keseluruhan, hasil *Value Chain Analysis* menunjukkan bahwa PT X memiliki fondasi internal yang kuat untuk mendukung pengembangan bisnis premix. Namun, peningkatan daya saing tidak hanya bergantung pada kapabilitas operasional, tetapi juga pada kemampuan perusahaan mengoptimalkan fungsi pemasaran, memperkuat pengembangan merek, meningkatkan kapasitas layanan teknis, serta mengintegrasikan penelitian dan pengembangan dengan kebutuhan pasar. Temuan ini mendukung penelitian Marvi [13] yang menekankan pentingnya integrasi kapabilitas internal dan strategi pemasaran dalam menciptakan keunggulan bersaing pada pasar B2B. Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan tersebut selanjutnya digunakan sebagai dasar penyusunan *Internal Factor Evaluation* (IFE) Matrix [7].

C. Tahap Input

Tahap input bertujuan mengevaluasi kondisi internal dan eksternal PT X secara kuantitatif menggunakan *Internal Factor Evaluation* (IFE), External Factor Evaluation (EFE), dan *Competitive Profile Matrix* (CPM). Ketiga matriks tersebut digunakan untuk mengidentifikasi posisi strategis perusahaan sebagai dasar dalam penyusunan alternatif strategi pada tahap pencocokan (*matching stage*) [7].

1) Internal Factor Evaluation (IFE) : Matriks IFE digunakan untuk mengevaluasi kemampuan PT X dalam memanfaatkan kekuatan dan meminimalkan kelemahan internal berdasarkan hasil *Value Chain Analysis*. Faktor-faktor internal kemudian diberikan bobot dan rating sesuai tingkat kepentingannya terhadap keberhasilan bisnis premix [7].

TABEL IV
INTERNAL FACTOR EVALUATION (IFE) MATRIX PT X

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Reputasi dan pengalaman di industri kesehatan hewan	0.06	4	0.241
Jaringan distribusi nasional (66 cabang)	0.058	3.8	0.221
Expert formulator	0.06	4	0.241
Customized product sesuai kebutuhan pelanggan	0.06	4	0.241
Technical service dan *customer service* responsif	0.058	3.8	0.221
Kelemahan			
Brand awareness premix masih rendah	0.06	4	0.241

Budget dan aktivitas promosi belum optimal	0.055	3.7	0.202
Jumlah *expert formulator* masih terbatas	0.053	3.5	0.184
Ketergantungan bahan baku impor	0.055	3.7	0.202
Harga bahan baku belum kompetitif	0.053	3.5	0.184
Skor Total IFE	**1**		**3.7**

Menurut David et al. [7], skor IFE di atas 2,50 menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kapabilitas internal yang memadai untuk mendukung implementasi strategi pertumbuhan. Skor IFE sebesar 3,70 tidak hanya menunjukkan bahwa kondisi internal PT X berada pada kategori kuat, tetapi juga mengindikasikan bahwa sebagian besar sumber keunggulan perusahaan berasal dari kapabilitas yang sulit ditiru pesaing, seperti, expert formulator, *technical service*, serta jaringan distribusi nasional. Tingginya skor tersebut muncul karena faktor-faktor tersebut memperoleh bobot dan rating yang tinggi dibandingkan kelemahan perusahaan. Namun demikian, hasil ini juga menunjukkan adanya kesenjangan antara kapabilitas internal dengan kinerja pasar, karena kekuatan tersebut belum sepenuhnya diterjemahkan menjadi peningkatan *brand awareness* dan penetrasi pasar. Dengan demikian, tantangan utama PT X bukan membangun sumber daya baru, melainkan mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya strategis yang telah dimiliki agar menghasilkan keunggulan bersaing yang lebih nyata.

Kekuatan utama PT X meliputi reputasi perusahaan, jaringan distribusi nasional, fasilitas laboratorium, serta dukungan tenaga teknis yang kompeten. Kapabilitas tersebut menjadi sumber keunggulan bersaing karena memungkinkan perusahaan tidak hanya menyediakan produk berkualitas, tetapi juga memberikan layanan konsultasi teknis kepada pelanggan. Temuan ini sejalan dengan konsep *Resource-Based View* (RBV) yang menekankan bahwa sumber daya dan kapabilitas yang bernilai serta sulit ditiru merupakan dasar terciptanya keunggulan bersaing yang berkelanjutan [15], [19].

Di sisi lain, kelemahan utama perusahaan terletak pada rendahnya brand awareness produk premix, keterbatasan aktivitas promosi, dan penetrasi pasar yang belum optimal. Hal ini menunjukkan bahwa tantangan utama PT X bukan pada kapabilitas operasional, melainkan pada kemampuan mengoptimalkan sumber daya internal melalui strategi pemasaran dan pengembangan pasar yang lebih efektif. Dengan demikian, hasil IFE mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki fondasi internal yang kuat untuk mendukung strategi pertumbuhan.

2) External Factor Evaluation (EFE) : Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi kemampuan PT X dalam merespons peluang dan ancaman yang berasal dari lingkungan eksternal berdasarkan hasil analisis PESTLE dan *Porter's Five Forces* [7], [17].

PT X memperoleh skor EFE sebesar 3,80, yang menunjukkan kemampuan perusahaan dalam memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman eksternal berada pada kategori tinggi. Skor tersebut mengindikasikan bahwa strategi perusahaan telah mampu merespons dinamika industri secara efektif [7]. Dominasi peluang eksternal menunjukkan bahwa industri premix masih memiliki prospek pertumbuhan yang baik. Oleh karena itu, perusahaan perlu lebih agresif memanfaatkan peluang tersebut melalui inovasi produk, peningkatan layanan teknis, dan penguatan hubungan pelanggan.

Tingginya skor EFE menunjukkan bahwa lingkungan eksternal saat ini lebih banyak menyediakan peluang dibandingkan ancaman bagi PT X. Kondisi tersebut dipengaruhi oleh meningkatnya kebutuhan premix, perkembangan teknologi nutrisi ternak, dan meningkatnya kesadaran peternak terhadap efisiensi pakan. Namun, peluang tersebut hanya dapat dimanfaatkan apabila perusahaan mampu mempercepat inovasi produk dan meningkatkan kemampuan pemasaran [7]. Sebaliknya, apabila kapabilitas internal tidak dimanfaatkan secara optimal, peluang pertumbuhan tersebut justru akan lebih banyak dimanfaatkan oleh pesaing.

Peluang utama berasal dari meningkatnya permintaan produk premix seiring pertumbuhan industri perunggasan, meningkatnya kesadaran peternak terhadap efisiensi pakan, serta perkembangan teknologi nutrisi ternak [10], [11]. Sebaliknya, ancaman utama meliputi fluktuasi nilai tukar akibat ketergantungan pada bahan baku impor dan meningkatnya persaingan antara produsen premix nasional maupun multinasional.

Secara keseluruhan, hasil EFE menunjukkan bahwa peluang eksternal masih lebih dominan dibandingkan ancaman. Oleh karena itu, perusahaan memiliki peluang untuk menerapkan strategi pertumbuhan melalui inovasi produk, perluasan pasar, serta penguatan hubungan dengan pelanggan, dengan tetap memperhatikan mitigasi risiko rantai pasok dan fluktuasi biaya produksi.

TABEL V
External Factor Evaluation (EFE) Matrix PT X

Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Larangan penggunaan AGP meningkatkan kebutuhan premix (non-antibiotik)	0.082	4	0.329
Kesadaran peternak terhadap nutrisi dan efisiensi pakan meningkat	0.082	4	0.329
Potensi pasar premix masih belum tergarap optimal	0.079	3.8	0.302
Perkembangan peternakan modern (*closed house*)	0.075	3.7	0.276
Program pemerintah meningkatkan konsumsi protein hewani	0.072	3.5	0.252
Ancaman			
Fluktuasi kurs USD dan geopolitik meningkatkan biaya bahan baku	0.082	4	0.329
Ketidakstabilan pasokan dan harga bahan baku global	0.082	4	0.329
Persaingan industri premix semakin tinggi	0.079	3.8	0.302
Banyak produk nonregistrasi dan perang harga	0.079	3.8	0.302
Kekuatan tawar pembeli tinggi dan sensitif terhadap harga	0.072	3.5	0.252
Skor Total EFE	**1**		**3.8**

3) *Competitive Profile Matrix (CPM) : Competitive Profile Matrix* (CPM) digunakan untuk membandingkan posisi kompetitif PT X dengan pesaing utama berdasarkan faktor-faktor keberhasilan kritis (*critical success factors*) [7].

TABEL VI
Competitive Profile Matrix (CPM)

Critical Success Factors	Weight	PT X	Competitor 1	Competitor 2
Product quality	0.125	0.45	**0.46**	0.44
Product completeness	0.1	0.35	**0.37**	0.29
Product price	0.125	0.4	0.41	**0.45**
Brand awareness & trust	0.075	0.21	**0.29**	0.23
Distribution network	0.075	**0.29**	0.26	0.21
Technical service	0.125	**0.46**	0.45	0.34
Customer relationship	0.1	0.39	**0.4**	0.33
Promotion	0.075	0.23	**0.26**	0.21
Total Score	**1**	**3.45**	**3.62**	**3**

Catatan: Identitas perusahaan disamarkan untuk menjaga kerahasiaan.

Hasil CPM menunjukkan bahwa PT X memiliki posisi kompetitif yang relatif kuat, terutama pada aspek reputasi perusahaan, kualitas produk, jaringan distribusi, layanan teknis. Faktor-faktor tersebut menjadi keunggulan yang mendukung diferensiasi perusahaan di tengah persaingan industri premix.

Namun demikian, CPM juga menunjukkan bahwa *brand awareness* produk premix, aktivitas pemasaran, dan penetrasi pasar masih berada di bawah beberapa pesaing utama. Kondisi ini mengindikasikan bahwa keunggulan kompetitif PT X lebih banyak didukung oleh kapabilitas internal dibandingkan kekuatan pemasaran produknya.

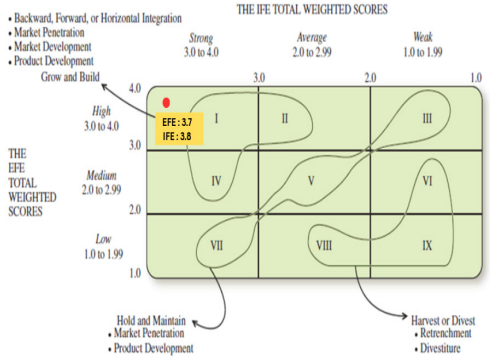
Hasil CPM mengindikasikan bahwa perbedaan daya saing PT X dibandingkan pesaing lebih dipengaruhi oleh kemampuan membangun persepsi pasar dibandingkan kualitas produk maupun kapabilitas teknis.

Temuan CPM konsisten dengan hasil IFE dan EFE, yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki fondasi internal yang kuat serta mampu merespons lingkungan eksternal dengan baik. Oleh karena itu, strategi yang dirumuskan pada tahap berikutnya perlu difokuskan pada optimalisasi keunggulan internal melalui penguatan pemasaran, inovasi produk, dan peningkatan layanan teknis sebagai diferensiasi utama. Temuan ini juga sejalan dengan penelitian Marvi [13] dan Raddats et al. [12], yang menekankan bahwa diferensiasi berbasis nilai tambah dan layanan merupakan faktor penting dalam meningkatkan daya saing perusahaan B2B.

D. Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan (*matching stage*) bertujuan mengintegrasikan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal untuk menentukan posisi strategis PT X serta menghasilkan alternatif strategi yang sesuai. Tahap ini menggunakan Internal–External (IE) Matrix dan SWOT Matrix sebagai dasar dalam merumuskan alternatif strategi yang selanjutnya diprioritaskan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

1) Internal–External (IE) Matrix : Posisi strategis PT X ditentukan berdasarkan kombinasi skor *Internal Factor Evaluation* (IFE) sebesar 3,70 dan *External Factor Evaluation* (EFE) sebesar 3,80. Berdasarkan hasil tersebut, PT X berada pada Sel I (*Grow and Build*) dalam IE Matrix (Gambar 2), yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki kapabilitas internal yang kuat sekaligus mampu merespons peluang eksternal secara efektif. Posisi ini mengindikasikan bahwa perusahaan berada pada kondisi yang mendukung penerapan strategi pertumbuhan (*growth strategy)* melalui penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, maupun integrasi bisnis [7], [20].



Gambar 2. Internal-Eksternal (IE) Matriks PT X

Posisi *Grow and Build* merupakan konsekuensi logis dari hasil analisis sebelumnya. Hal ini menunjukkan perusahaan memiliki kapasitas internal yang memadai untuk melakukan ekspansi dan pengembangan pasar. Analisis PESTLE menunjukkan bahwa perkembangan teknologi nutrisi ternak dan meningkatnya kebutuhan premix menciptakan peluang pertumbuhan pasar, sedangkan *Five Forces* menunjukkan bahwa industri premix memiliki tingkat persaingan yang tinggi sehingga perusahaan perlu membangun diferensiasi yang berkelanjutan. Di sisi lain, *Value Chain Analysis* menunjukkan bahwa PT X memiliki kapabilitas internal berupa penelitian dan pengembangan (R&D), *technical service*, serta jaringan distribusi nasional yang mampu mendukung strategi pertumbuhan. Integrasi hasil analisis tersebut menjelaskan mengapa PT X berada pada posisi *Grow and Build* dalam IE Matrix.

Temuan ini menunjukkan bahwa fokus strategi PT X tidak lagi diarahkan pada upaya mempertahankan posisi pasar, tetapi pada pemanfaatan kapabilitas internal untuk memperluas pangsa pasar dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Kondisi tersebut sejalan dengan konsep *Grow and Build* yang menekankan pentingnya ekspansi melalui inovasi produk, penguatan pemasaran, serta peningkatan hubungan jangka panjang dengan pelanggan [7], [21]. Oleh karena itu, hasil IE Matrix menjadi dasar dalam penyusunan alternatif strategi pada SWOT Matrix yang selanjutnya diprioritaskan menggunakan QSPM.

2) SWOT Matrix : Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal, disusun SWOT Matrix untuk menghasilkan alternatif strategi pengembangan bisnis premix PT X. Matriks ini mengintegrasikan kekuatan (Strengths), kelemahan (Weaknesses), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats) sehingga menghasilkan empat kelompok strategi, yaitu SO, WO, ST, dan WT (Tabel VII).

TABEL VII
Ringkasan Alternatif Strategi SWOT

Strategi	Strategi Utama
SO	Membentuk Precision Nutrition Team untuk meningkatkan penetrasi pasar melalui layanan formulasi dan pendampingan teknis.
WO	Memperkuat *branding*, promosi, dan penempatan expert formulator di cabang untuk meningkatkan *brand awareness* dan penetrasi pasar.
ST	Mengembangkan standar layanan pelanggan berbasis *technical service* sebagai diferensiasi kompetitif.
WT	Membangun market intelligence, memperkuat database pelanggan, mendesain ulang kemasan, dan melakukan diversifikasi pemasok.

Hasil SWOT Matrix menunjukkan bahwa sebagian besar alternatif strategi berorientasi pada strategi pertumbuhan, yang sejalan dengan posisi PT X pada Sel I (*Grow and Build*) dalam IE Matrix. Strategi SO menekankan pemanfaatan kapabilitas internal perusahaan, seperti jaringan distribusi, reputasi perusahaan, kemampuan penelitian dan pengembangan, serta *technical service*, untuk memperluas penetrasi pasar, meningkatkan inovasi produk, dan memperkuat hubungan dengan pelanggan. Strategi ini memanfaatkan meningkatnya permintaan produk premix, perkembangan peternakan modern, serta meningkatnya kesadaran peternak terhadap efisiensi nutrisi sebagai peluang utama [10], [11].

Strategi WO difokuskan pada peningkatan daya saing melalui penguatan aktivitas pemasaran, peningkatan brand awareness, edukasi pelanggan, dan optimalisasi penetrasi pasar. Strategi ini dirancang untuk mengatasi kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan pertumbuhan pasar premix yang masih terbuka sehingga kapabilitas teknis yang dimiliki perusahaan dapat dikonversi menjadi peningkatan pangsa pasar.

Selanjutnya, strategi ST diarahkan pada pemanfaatan kekuatan internal untuk menghadapi tingginya persaingan industri, fluktuasi harga bahan baku, dan perubahan teknologi. Upaya tersebut dilakukan melalui diferensiasi produk, penguatan layanan *technical service*, serta inovasi berkelanjutan agar perusahaan tidak hanya bersaing dari aspek harga, tetapi juga dari nilai tambah yang diberikan kepada pelanggan. Sementara itu, strategi WT berfokus pada pengurangan kelemahan internal sekaligus mitigasi risiko eksternal melalui peningkatan efektivitas pemasaran, diversifikasi pemasok, serta penguatan koordinasi internal guna meningkatkan ketahanan rantai pasok dan efisiensi operasional.

Secara keseluruhan, SWOT Matrix menghasilkan beberapa alternatif strategi yang saling melengkapi. Namun, setiap alternatif memiliki tingkat prioritas yang berbeda sehingga diperlukan evaluasi lebih

lanjut menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan strategi yang paling menarik dan layak diimplementasikan berdasarkan nilai Total Attractiveness Score (TAS) [7], [22].

E. Integrasi Hasil Analisis Strategi

1) Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) :

TABEL VIII
PRIORITAS STRATEGI BERDASARKAN HASIL QSPM

Ranking	Alternatif Strategi	TAS
1	Melakukan branding ulang dan penguatan awareness produk premix melalui pemanfaatan expert formulator, sertifikasi ISO, dan layanan teknis	**5.42**
2	Membentuk Precision Nutrition Team untuk pendampingan formulasi, audit pakan, dan monitoring performa ternak	5.31
3	Membentuk tim formulator premix khusus di cabang	5.29
4	Membentuk tim market intelligence dan mengembangkan database pelanggan	5.02
5	Diversifikasi pemasok serta pengembangan bahan baku lokal	3.94

Hasil QSPM menunjukkan bahwa branding ulang dan penguatan awareness produk premix merupakan strategi dengan nilai TAS tertinggi (5,42). Perbedaan nilai TAS antara alternatif strategi menunjukkan bahwa penguatan *brand awareness* memiliki daya tarik strategis yang lebih tinggi dibandingkan strategi operasional lainnya, sehingga menjadi prioritas implementasi jangka pendek perusahaan. Temuan ini menunjukkan bahwa tantangan utama PT X bukan terletak pada kualitas produk maupun kapabilitas internal, tetapi pada kemampuan mengomunikasikan keunggulan produk kepada pasar. Hasil ini konsisten dengan analisis IFE, yang menunjukkan perusahaan memiliki sumber daya internal yang kuat, serta analisis CPM yang mengindikasikan bahwa posisi kompetitif PT X masih tertinggal pada aspek brand awareness dibandingkan kompetitor.

Dari perspektif Resource-Based View (RBV), strategi yang memperoleh prioritas tertinggi menunjukkan bahwa keunggulan bersaing PT X tidak terutama berasal dari aset fisik, tetapi dari pemanfaatan sumber daya tidak berwujud (intangible resources), seperti reputasi perusahaan, kompetensi expert formulator, kemampuan penelitian dan pengembangan, serta *technical service*. Hasil penelitian ini memperluas penerapan RBV dengan menunjukkan bahwa sumber daya strategis hanya akan menghasilkan keunggulan bersaing apabila diintegrasikan dengan strategi pemasaran dan kemampuan perusahaan merespons perubahan lingkungan bisnis. Dengan kata lain, kepemilikan sumber daya saja belum cukup; nilai ekonomi baru tercipta ketika sumber daya tersebut berhasil dikonversi menjadi nilai yang dirasakan pelanggan.

Prioritas strategi tersebut menunjukkan bahwa optimalisasi aset tidak berwujud (*intangible resources*), seperti reputasi perusahaan, kompetensi expert formulator, sertifikasi mutu, dan layanan teknis, memberikan kontribusi yang besar terhadap peningkatan daya saing. Temuan ini menunjukkan bahwa diferensiasi berbasis nilai lebih penting dibandingkan strategi yang hanya berorientasi pada efisiensi biaya. Kombinasi sumber daya tersebut memberikan peluang bagi perusahaan untuk membangun diferensiasi melalui pendekatan solution selling, yaitu menawarkan solusi nutrisi berbasis konsultasi teknis, bukan hanya menjual produk premix. Pendekatan ini sejalan dengan perkembangan pemasaran B2B yang menekankan penciptaan nilai melalui layanan dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan [12], [13].

Strategi prioritas berikutnya adalah pembentukan Precision Nutrition Team (TAS = 5,31) dan penempatan tim formulator di cabang (TAS = 5,29). Kedua strategi tersebut bertujuan meningkatkan kedekatan perusahaan dengan pelanggan melalui pendampingan teknis yang lebih intensif. Dalam industri premix yang kompetitif, kemampuan memberikan layanan teknis yang cepat dan berbasis data menjadi faktor pembeda yang lebih berkelanjutan dibandingkan persaingan harga semata.

Di sisi lain, strategi diversifikasi pemasok memperoleh prioritas lebih rendah (TAS = 3,94). Meskipun demikian, strategi ini tetap penting sebagai upaya mitigasi risiko jangka panjang terhadap fluktuasi harga bahan baku impor dan ketidakpastian rantai pasok global. Oleh karena itu, implementasi strategi PT X sebaiknya dilakukan secara bertahap dengan memprioritaskan penguatan kapabilitas pemasaran dan layanan teknis sebelum berfokus pada efisiensi rantai pasok.

2) Tahap Pengambilan Keputusan Strategis : Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh pendekatan analisis yang digunakan saling melengkapi dalam menjelaskan kondisi strategis PT X. Analisis PESTLE mengidentifikasi bahwa perkembangan teknologi nutrisi ternak, perubahan regulasi, dan meningkatnya kebutuhan premix menciptakan peluang pertumbuhan pasar. Selanjutnya, analisis *Porter's Five Forces* menunjukkan bahwa peluang tersebut diikuti oleh tingkat persaingan yang tinggi sehingga perusahaan tidak dapat hanya mengandalkan strategi harga.

Di sisi internal, *Value Chain Analysis* menunjukkan bahwa PT X memiliki kapabilitas strategis berupa penelitian dan pengembangan (R&D), *expert formulator, technical service*, serta jaringan distribusi nasional. Kapabilitas tersebut kemudian tercermin pada skor IFE sebesar 3,70 yang menunjukkan kondisi internal perusahaan yang kuat. Sementara itu, skor EFE sebesar 3,80 mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki kemampuan yang baik dalam merespons peluang dan ancaman eksternal.

Integrasi seluruh hasil analisis tersebut menempatkan PT X pada posisi *Grow and Build* dalam IE Matrix, yang selanjutnya menghasilkan alternatif strategi melalui SWOT Matrix dan diprioritaskan menggunakan QSPM. Dengan demikian, strategi branding ulang, penguatan *technical service*, serta pembentukan Precision Nutrition Team bukan merupakan hasil dari satu alat analisis saja, melainkan merupakan sintesis dari kondisi lingkungan eksternal, kapabilitas internal, posisi kompetitif, dan prioritas implementasi. Temuan ini menunjukkan bahwa penggunaan berbagai alat analisis secara terintegrasi menghasilkan formulasi dan rekomendasi strategi yang lebih komprehensif dibandingkan penggunaan satu pendekatan secara terpisah. Integrasi tersebut mampu mengurangi keterbatasan masing-masing pendekatan dengan menghubungkan analisis lingkungan eksternal, kapabilitas internal, posisi kompetitif, penyusunan alternatif strategi, hingga penetapan prioritas implementasi, sehingga menghasilkan proses perumusan strategi yang lebih sistematis, objektif, dan implementatif.

3) Implikasi Managerial : Implikasi manajerial penelitian ini menunjukkan bahwa investasi perusahaan sebaiknya diprioritaskan pada penguatan kapabilitas pemasaran dan layanan teknis dibandingkan peningkatan kapasitas produksi, karena faktor tersebut memiliki kontribusi terbesar terhadap peningkatan daya saing bisnis premix. Oleh karena itu, perusahaan perlu memprioritaskan penguatan brand awareness melalui strategi komunikasi yang menonjolkan kompetensi expert formulator, sertifikasi mutu, serta bukti ilmiah mengenai performa produk.

Selain itu, perusahaan perlu memperkuat pendekatan consultative selling dengan meningkatkan peran tenaga teknis dalam memberikan solusi nutrisi yang disesuaikan dengan kebutuhan pelanggan. Pendekatan tersebut dapat meningkatkan loyalitas pelanggan sekaligus memperkuat diferensiasi perusahaan di tengah persaingan industri premix yang semakin ketat.

Implementasi strategi juga perlu didukung oleh pembentukan sistem market intelligence dan pengelolaan basis data pelanggan yang lebih terintegrasi agar perusahaan mampu merespons perubahan kebutuhan pasar secara lebih cepat. Dalam jangka panjang, diversifikasi pemasok dan evaluasi alternatif bahan baku tetap diperlukan untuk meningkatkan ketahanan rantai pasok dan menjaga daya saing biaya produksi.

4) *Keterbatasan Implementasi Strategi :* Meskipun strategi yang dihasilkan memiliki prioritas implementasi yang jelas, penerapannya berpotensi menghadapi beberapa tantangan. Penguatan branding dan *technical service* memerlukan investasi sumber daya manusia, anggaran pemasaran, serta koordinasi lintas fungsi yang lebih intensif. Pembentukan Precision Nutrition Team juga membutuhkan penambahan tenaga ahli dan proses pengembangan kompetensi yang tidak dapat dilakukan dalam waktu singkat. Selain itu, strategi diversifikasi pemasok menghadapi kendala berupa keterbatasan ketersediaan bahan baku lokal dan proses evaluasi kualitas pemasok baru. Oleh karena itu, implementasi strategi perlu dilakukan secara bertahap dengan mempertimbangkan kesiapan organisasi, ketersediaan sumber daya, serta perubahan kondisi pasar agar manfaat yang diharapkan dapat dicapai secara optimal.

IV. Penutup

1) Kesimpulan : Penelitian ini menunjukkan bahwa tantangan utama pengembangan bisnis produk premix PT X bukan terletak pada kualitas produk maupun kapabilitas operasional perusahaan, melainkan pada optimalisasi strategi pemasaran dan komunikasi nilai produk kepada pasar. Meskipun perusahaan memiliki kapabilitas internal yang kuat dan berada pada posisi *Grow and Build*, keunggulan tersebut belum sepenuhnya dikonversi menjadi daya saing pasar yang optimal karena rendahnya *brand awareness* produk premix dan belum maksimalnya aktivitas pengembangan pasar. Berdasarkan hasil analisis, strategi prioritas yang direkomendasikan adalah *branding* ulang dan penguatan *brand awareness* produk premix melalui pemanfaatan *expert formulator*, pembentukan *Precision Nutrition Team*, serta penempatan tim formulator di cabang. Kombinasi strategi tersebut dinilai paling efektif untuk meningkatkan diferensiasi perusahaan melalui pendekatan *solution selling*, layanan teknis berbasis konsultasi, dan penguatan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Temuan ini menunjukkan bahwa keunggulan bersaing pada industri premix tidak hanya ditentukan oleh kualitas produk, tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mengomunikasikan nilai produk dan mengoptimalkan kapabilitas internal menjadi nilai tambah yang dirasakan pelanggan.

Penelitian ini menghasilkan pengetahuan baru bahwa perumusan strategi bisnis pada industri premix menjadi lebih komprehensif apabila analisis PESTLE, Porter's Five Forces, Value Chain, IFE–EFE, *Competitive Profile Matrix* (CPM), SWOT, dan QSPM diintegrasikan dalam satu kerangka analisis. Integrasi berbagai pendekatan tersebut menunjukkan bahwa strategi yang dihasilkan merupakan sintesis antara kondisi lingkungan eksternal, kapabilitas internal, posisi kompetitif, penyusunan alternatif strategi, hingga penetapan prioritas implementasi, sehingga menghasilkan formulasi strategi yang lebih sistematis, objektif, dan implementatif dibandingkan penggunaan satu pendekatan secara terpisah. Dari perspektif teoritis, temuan ini memperluas penerapan *Resource-Based View* (RBV) dengan menunjukkan

bahwa keunggulan bersaing tidak hanya ditentukan oleh kepemilikan sumber daya yang memenuhi karakteristik *valuable, rare, inimitable,* dan *non-substitutable* (VRIN) [6], tetapi juga oleh kemampuan perusahaan mengintegrasikan kapabilitas internal dengan dinamika lingkungan eksternal melalui formulasi strategi yang sistematis. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya memberikan rekomendasi strategis bagi PT X, tetapi juga menjadi referensi bagi perusahaan lain di industri nutrisi ternak dalam merumuskan strategi pertumbuhan yang berorientasi pada keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

Penelitian ini terbatas pada satu perusahaan sehingga hasil yang diperoleh belum dapat digeneralisasikan untuk seluruh industri premix. Selain itu, rekomendasi strategi yang dihasilkan didasarkan pada kondisi bisnis pada saat penelitian dilakukan sehingga implementasinya perlu mempertimbangkan perubahan lingkungan bisnis, dinamika persaingan, serta kesiapan sumber daya perusahaan. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak perusahaan, melakukan analisis komparatif antarperusahaan, serta mengevaluasi implementasi strategi dalam konteks industri yang lebih luas.

2) Saran Penelitian Selanjutnya : Penelitian selanjutnya disarankan melibatkan lebih banyak perusahaan pada industri nutrisi ternak sehingga memungkinkan dilakukan analisis komparatif mengenai strategi bisnis antarperusahaan dan meningkatkan generalisasi data. Selain itu, pendekatan manajemen strategis dapat dikombinasikan dengan metode kuantitatif, seperti *Structural Equation Modeling* (SEM), *Analytic Network Process* (ANP), atau *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk memvalidasi hubungan antarvariabel dan menentukan prioritas strategi secara lebih komprehensif. Penelitian mendatang juga dapat mengevaluasi implementasi strategi menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard* atau *Key Performance Indicators* (KPI) sehingga efektivitas strategi yang diusulkan dapat diukur secara lebih objektif dalam jangka panjang.

V. Daftar Pustaka

F. Cloudia and O. Jane, "Deskripsi Lima Kekuatan Porter Dalam E-commerce Enabler," *Jurnal Administrasi dan Manajemen,* p. 15(1), 2025. doi:10.52643/jam.v15i1.4396

O. Jane and . S. Shelvi, "Analisis kesiapan berubah dalam rangka transformasi digital," *Journal of Business Management Education,* p. 7(3), 2022. doi:10.17509/jbme.v7i3.51545

I. Hartono and O. Jane, "Transformasi digital dalam manajemen keluhan di industri property," *Action Research Literate,* pp. 9(2), 481–486., 2025. doi:10.46799/arl.v9i2.2812

K. Dameria and O. Jane, "Konteks transformasi digital di sektor usaha kesehatan," *Akademik Jurnal Mahasiswa Ekonomi dan Bisnis,* p. 5(1), 2025. doi:10.37481/jmeb.v5i1.1097

G. Wildan and O. Jane, "Digital Transformation: Digital Maturity, Competitive Strategy, and Sustainable Business Model in Construction Industry," *Dinasti International Journal of Digital Business Management,* Vols. Vol 6, Nomor 1, 2024. doi:10.38035/dijdbm.v6i1.3319

O. Jane, Strategic Management+, PT Refika Aditama, 2022.

F. R. David and M. E. David, Strategic Management: A Competitive Advantage Approach: Concepts and Cases, Pearson Education, 2022.

D. J. Teece, "Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance," *Strategic Management Journal,* pp. 28(13), 1319–1350., 2007. doi.org:10.1002/smj.640

Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian, Kementerian Pertanian Republik Indonesia, Statistik Konsumsi Pangan 2024. Jakarta: Kementerian Pertanian Republik Indonesia, 2024. [Online]. Available: https://satudata.pertanian.go.id/assets/docs/publikasi/Buku_Statistik_Konsumsi_2024.pdf

G. M. Pesti and M. Choct, "The future of feed formulation for poultry: Toward more sustainable production of meat and eggs," *Animal Nutrition,* pp. 15, 71–87., 2023. doi:10.1016/j.aninu.2023.02.013

J. You, J. L. Ellis, D. Tulpan and M. C. Malpass, "Review: Recent advances and future technologies in poultry feed manufacturing," *World's Poultry Science Journal,* pp. 80(3), 643–655, 2024. doi:10.1080/00439339.2024.2323536

C. Raddats, S. Roper and R. Ashman, "The role of services in creating brand loyalty for B2B manufacturers," *Journal of Business Research,* p. 174, 2024. doi:10.1016/j.jbusres.2024.114506

R. Marvi, "Elevating B2B branding in a global context: Integrating existing literature and proposing a forward-thinking conceptual framework," *Industrial Marketing Management,* pp. 120, 247–272, 2024. doi:10.1016/j.indmarman.2024.06.006

E. Kaneberg, W. D. Piotrowicz, L.-M. Jensen, S. Hertz and D. Kedziora, "Supply chain resilience and critical dynamic capabilities: A balanced scorecard approach," *Production & Manufacturing Research,* p. 13(1), 2025. doi:10.1080/21693277.2025.2523957

J. B. Barney, “Firm resources and sustained competitive advantage,” *Journal of Management,* pp. 17(1), 99–120, 1991. doi:10.1177/014920639101700108

J. W. Creswell and J. D. Creswell, Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, SAGE Publications (5th ed.), 2021.

M. E. Porter, Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors, The Free Press, 1998.

M. E. Porter, “What is strategy?,” *Harvard Business Review,* pp. 74(6), 61–78, 1996. https://hbr.org/1996/11/what-is-strategy

J. Straková, I. Rajiani, P. Pártlová, J. Váchal and J. Dobrovič, “Use of the value chain in the process of generating a sustainable business strategy on the example of manufacturing and industrial enterprises in the Czech Republic,” *Sustainability,* p. 12(4), 2020. doi:10.3390/su12041520

H. Mintzberg, “Patterns in strategy formation,” *Management Science,* pp. 24(9), 934–948, 1978. doi:10.1287/mnsc.24.9.934

R. M. Grant, Contemporary strategy analysis (11th ed.), John Wiley & Sons, 2022.

D. S. Wahmil, S. N. W. Pramono and M. M. Ulkhaq, “Optimizing business strategy through SWOT and QSPM to overcome strategic challenges,” *Journal of Economic Analysis,* p. 4(3), 2025. doi:10.58567/jea04030004

I. B. Alharbi, “Strategic management: A comprehensive overview.,” *Journal of Professional Business Review,* pp. 9(3), 1–43, 2024. doi:10.26668/businessreview/2024.v9i3.4373