

Lima Kekuatan Porter dan Formulasi Keputusan Respons Organisasi Terhadap Tekanan Struktural Industri

Ella Anastasya Sinambela¹⁾, Mirabel Nabila Istiqomah²⁾, Angelina Cahya Dwi Apsari³⁾,
Didit Darmawan⁴⁾,

^{1,2,3,4,5}Universitas Sunan Giri Surabaya, Indonesia

E-mail: 1easinambela@gmail.com, 2mirabelnabilaistiqomah27@gmail.com, 3angelinaaacahya@gmail.com,
4dr.diditdarmawan@gmail.com

Article Information

Submit: 22-04-2025

Revised: 11-05-2026

Accepted: 31-05-2026

Abstrak

Penelitian ini mengkaji bagaimana kekuatan persaingan dalam suatu industri membentuk keputusan organisasi untuk mempertahankan atau meningkatkan posisi kompetitifnya. Dengan mengacu pada tinjauan pustaka yang sistematis, penelitian ini mengeksplorasi kerangka kerja lima kekuatan sebagai lensa analitis untuk memahami struktur industri. Intensitas persaingan, ancaman masuknya pesaing baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, dan ancaman substitusi secara kolektif menentukan profitabilitas industri dan membatasi perilaku perusahaan. Keputusan yang efektif merespons kekuatan paling kritis dalam industri tertentu dan beradaptasi dengan pergeseran struktural seiring waktu. Koordinasi antara fungsi intelijen kompetitif dan perencanaan memastikan bahwa temuan analitis diterjemahkan menjadi tindakan konkret. Komitmen kepemimpinan, kolaborasi lintas fungsi, dan sistem pemantauan berkelanjutan memungkinkan organisasi mendeteksi perubahan struktural dan merevisi posisi mereka sesuai dengan itu. Kerangka kerja ini memerlukan adaptasi terhadap karakteristik industri, tahap siklus hidup, dan evolusi teknologi. Teknologi digital memfasilitasi pemantauan real-time dan simulasi skenario, meningkatkan akurasi analitis. Penilaian sumber daya internal melengkapi analisis industri eksternal, memastikan keselarasan antara tuntutan lingkungan dan kemampuan organisasi. Penelitian ini berkontribusi pada teori persaingan dengan menekankan ketergantungan antar-kekuatan dan evolusi dinamis. Panduan praktis membahas mekanisme integrasi, disiplin analitis, dan proses pengambilan keputusan. Penelitian di masa depan dapat mengeksplorasi adaptasi spesifik industri dan dampak transformasi digital terhadap penentu kekuatan di berbagai sektor.

Kata Kunci: Ancaman substitusi, Daya tawar, Intensitas persaingan, Kerangka kerja lima kekuatan, Posisi kompetitif, Struktur industri, Keputusan strategis.

Abstract

This study examines how competitive forces within an industry shape organizational decisions to maintain or enhance competitive positioning. Drawing upon systematic literature review, the research explores the five forces framework as an analytical lens for understanding industry structure. Rivalry intensity, entry threats, supplier bargaining power, buyer bargaining power, and substitution threats collectively determine industry profitability and constrain firm behavior. Effective decisions respond to the most critical forces within specific industries and adapt to structural shifts over time. Coordination between competitive intelligence and planning functions ensures that analytical findings translate into concrete actions. Leadership commitment, cross-functional collaboration, and continuous monitoring systems enable organizations to detect structural changes and revise their positions accordingly. The framework requires adaptation to industry characteristics, life cycle stages, and technological evolution. Digital technologies facilitate real-time monitoring and scenario simulation, enhancing analytical accuracy. Internal resource assessments complement external industry analysis, ensuring alignment between environmental demands and organizational capabilities. This research contributes to competitive theory by emphasizing force interdependencies and dynamic evolution. Practical guidance addresses integration mechanisms, analytical discipline, and decision-making processes. Future research may explore industry-specific adaptations and digital transformation effects on force determinants across diverse sectors.

Keywords: Bargaining power, Competitive positioning, Five forces framework, Industry structure, Rivalry intensity, Substitution threats, Strategic decisions,

PENDAHULUAN

Perubahan lingkungan bisnis yang berlangsung secara akseleratif menuntut organisasi untuk terus menerus meninjau ulang posisi kompetitifnya dalam arena persaingan yang semakin dinamis. Pergeseran preferensi konsumen, revolusi teknologi, perubahan regulasi pemerintah, dan masuknya pemain baru ke dalam pasar menciptakan turbulensi yang memaksa perusahaan untuk merespons dengan cepat dan tepat. Kegagalan membaca sinyal perubahan lingkungan dapat berakibat pada erosi pangsa pasar, penurunan profitabilitas, hingga ancaman keberlanjutan usaha (Ansoff *et al.*, 2019). Dalam upaya menjaga keberlangsungan ini, perusahaan perlu memahami dasar-dasar bagaimana sebuah keputusan diambil agar setiap tindakan memiliki landasan yang kuat (Mardikaningsih, 2018). Kemampuan organisasi untuk memahami kekuatan yang bekerja dalam industrinya menjadi prasyarat bagi perumusan keputusan strategis yang efektif. Dalam pengertian ini, kecerdasan kompetitif bukan sekadar pengetahuan tentang pesaing, melainkan pemahaman sistematis terhadap seluruh elemen struktural yang membentuk daya tarik dan intensitas persaingan dalam suatu industri. Selain itu, penggabungan sistem informasi manajemen ke dalam proses ini membantu meningkatkan performa organisasi secara keseluruhan (da Silva & Darmawan, 2023). Perusahaan yang mampu mengidentifikasi dan mengantisipasi perubahan kekuatan struktural ini akan lebih siap dalam menentukan pilihan strategis yang sesuai dengan tuntutan lingkungan.

Intensitas persaingan dalam suatu industri tidak dapat dipahami hanya melalui observasi terhadap perilaku kompetitor langsung. Kekuatan struktural yang membentuk arena persaingan melibatkan interaksi kompleks antara pemasok, pembeli, produk substitusi, ancaman pendatang baru, dan rivalitas antarperusahaan yang telah eksis (Tanya *et al.*, 2020). Setiap elemen ini memberikan tekanan yang berbeda terhadap kemampuan perusahaan untuk mempertahankan margin keuntungan dan pangsa pasar. Setiap manajer dituntut memiliki kecakapan dalam mengolah data agar keputusan yang dihasilkan lebih akurat dan bermanfaat bagi masa depan organisasi (Khairi & Darmawan, 2022). Perubahan pada salah satu elemen dapat mengubah keseluruhan dinamika industri dan memaksa perusahaan untuk merevisi strategi kompetitifnya. Misalnya, konsolidasi pemasok dapat meningkatkan daya tawar mereka dan menekan margin perusahaan manufaktur. Munculnya teknologi substitusi dapat menggerus permintaan terhadap produk konvensional. Pemahaman terhadap dinamika kekuatan ini menjadi landasan bagi perumusan strategi yang responsif terhadap perubahan lingkungan.

Keputusan strategis organisasi seharusnya berakar pada pemahaman yang tajam terhadap posisi kompetitif yang dimilikinya dalam struktur industri (Dantas & Amaral, 2024). Posisi ini ditentukan oleh kemampuan perusahaan untuk mengelola lima kekuatan yang bekerja secara simultan dalam membentuk profitabilitas industri. Perusahaan yang berada dalam industri dengan tekanan struktural yang rendah akan memiliki peluang lebih besar untuk meraih keuntungan di atas rata-rata. Hal ini berkaitan erat dengan penerapan berbagai faktor pendukung yang mampu meningkatkan efektivitas kerja dalam suatu sistem organisasi (Darmawan, 2024). Sebaliknya, perusahaan dalam industri yang mengalami tekanan tinggi dari kelima kekuatan tersebut akan menghadapi kesulitan dalam mempertahankan profitabilitas jangka panjang. Perbedaan intensitas kekuatan ini menjelaskan mengapa beberapa industri secara konsisten menghasilkan tingkat pengembalian yang lebih tinggi dibandingkan industri lainnya. Dalam pengertian ini, strategi kompetitif yang efektif adalah strategi yang dirancang untuk mempertahankan atau memperbaiki posisi perusahaan terhadap kekuatan struktural yang ada. Proses ini tentu memerlukan pemahaman mengenai teori-teori keputusan manajerial yang berlaku di dunia bisnis (Khasanah *et al.*, 2010). Analisis terhadap kekuatan struktural ini menjadi titik awal bagi identifikasi peluang dan ancaman yang relevan dalam proses perumusan strategi.

Pergeseran basis persaingan dalam berbagai industri menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan semakin sulit dipertahankan tanpa pemahaman yang jelas terhadap

dinamika struktural industri (Hitt & He, 2008). Perusahaan yang mengandalkan keunggulan pada satu aspek saja, seperti efisiensi operasional atau inovasi produk, rentan terhadap perubahan kekuatan eksternal yang berada di luar kendali langsung mereka. Di samping aspek teknis, perilaku individu di dalam organisasi juga memegang peranan penting dalam menentukan arah kebijakan perusahaan (Darmawan, 2013). Ancaman substitusi dapat menghilangkan relevansi produk unggulan. Konsolidasi pelanggan dapat menggerus margin keuntungan melalui peningkatan daya tawar. Kesuksesan dalam menghadapi tantangan ini sangat bergantung pada bagaimana manajer memanfaatkan informasi akuntansi sebagai alat bantu dalam menetapkan langkah strategis (Gardi & Darmawan, 2022). Dalam menghadapi dinamika ini, perusahaan memerlukan kerangka kerja yang memungkinkan mereka untuk mengidentifikasi sumber tekanan kompetitif dan merumuskan respons strategis yang tepat. Tanpa peta ini, keputusan strategis akan bersifat reaktif dan tidak terkoordinasi, sehingga mengurangi efektivitasnya dalam menghadapi tekanan kompetitif.

Dinamika lima kekuatan kompetitif yang dirumuskan sebagai kerangka analisis industri menyediakan lensa teoretis untuk memahami bagaimana tekanan struktural membentuk pilihan strategis organisasi (Pangarkar & Prabhudesai, 2024). Kerangka ini menawarkan perspektif bahwa profitabilitas industri ditentukan oleh kekuatan kolektif dari rivalitas antarperusahaan, ancaman pendatang baru, daya tawar pemasok, daya tawar pembeli, dan ancaman produk substitusi. Penting bagi perusahaan untuk tetap memegang teguh prinsip moral dan kepatuhan hukum saat menentukan langkah-langkah bersaing tersebut (Halizah *et al.*, 2024). Setiap kekuatan memiliki determinan yang dapat diidentifikasi dan diukur, sehingga perusahaan dapat menilai intensitas tekanan yang dihadapinya. Pemahaman terhadap determinan ini memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi perubahan dalam struktur industri dan menyesuaikan strateginya sebelum tekanan tersebut menjadi ancaman serius. Selain itu, aspek etika dalam setiap keputusan bisnis menjadi kunci untuk menjaga hubungan baik dengan pihak-pihak di luar perusahaan (Mardikaningsih & Darmawan, 2022). Kerangka kerja ini juga menekankan bahwa strategi yang efektif adalah strategi yang mampu memodifikasi atau memanfaatkan kekuatan struktural untuk keuntungan perusahaan.

Permasalahan yang muncul dalam praktik perumusan keputusan strategis adalah kesenjangan antara pemahaman teoretis terhadap kekuatan struktural industri dan kemampuan organisasi untuk menerjemahkan pemahaman tersebut menjadi tindakan strategis yang konkret. Banyak perusahaan melakukan analisis kompetitif namun gagal mengaitkan temuan analisis dengan keputusan strategis yang mereka ambil (Cui, 2017). Analisis lima kekuatan sering kali diperlakukan sebagai ritual tahunan yang menghasilkan laporan panjang namun tidak memberi pengaruh nyata terhadap arah strategis perusahaan. Ketidakmampuan ini bersumber dari beberapa faktor, mulai dari analisis yang superfisial hingga kurangnya mekanisme tinjauan berkala. Kesenjangan ini menciptakan situasi di mana keputusan strategis diambil berdasarkan intuisi atau tren sesaat daripada pemahaman yang solid terhadap kekuatan struktural yang menentukan profitabilitas jangka panjang. Pemahaman menyeluruh mengenai bagaimana setiap elemen organisasi saling terhubung merupakan solusi untuk menjembatani kendala tersebut (Darmawan, 2024).

Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang stabil mungkin dapat bertahan dengan analisis kompetitif yang jarang diperbarui (Rouach & Santi, 2001). Namun dalam lingkungan yang turbulen, di mana teknologi, regulasi, dan preferensi konsumen berubah dengan cepat, pemahaman yang terus diperbarui terhadap kekuatan struktural menjadi kebutuhan mendesak. Kegagalan untuk memahami perubahan ini dapat berakibat fatal. Maka dari itu, integrasi antara teori keputusan dan praktik di lapangan menjadi sangat krusial bagi setiap pemimpin organisasi (Khasanah *et al.*, 2010). Pemahaman yang lebih baik terhadap bagaimana dinamika kekuatan struktural membentuk pilihan strategis membantu perusahaan menghindari jebakan strategis dan merumuskan respons yang lebih efektif terhadap perubahan lingkungan. Kajian ini dibutuhkan untuk menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik, serta memberikan panduan yang lebih jelas mengenai

bagaimana analisis lima kekuatan diintegrasikan ke dalam proses perumusan keputusan strategis yang sistematis dan berkelanjutan. Langkah ini diharapkan mampu menciptakan budaya organisasi yang lebih siap dalam menghadapi ketidakpastian masa depan (Mardikaningsih, 2018).

Tujuan kajian ini adalah untuk menjelaskan mekanisme melalui mana dinamika lima kekuatan kompetitif membentuk pilihan strategis organisasi serta menguraikan bagaimana pemahaman terhadap kekuatan struktural tersebut dapat diterjemahkan menjadi keputusan strategis yang efektif. Kajian ini diharapkan memberikan kerangka konseptual yang membantu praktisi dan akademisi memahami hubungan antara analisis industri dan formulasi strategi kompetitif. Secara teoretis, kajian ini berkontribusi pada pengayaan literatur mengenai strategi kompetitif dengan mengeksplorasi dinamika lima kekuatan sebagai landasan pengambilan keputusan. Secara praktis, kajian ini menyediakan panduan bagi organisasi dalam menggunakan analisis lima kekuatan sebagai alat bantu perumusan strategi yang responsif terhadap perubahan struktural industri.

Untuk memperkuat landasan konseptual penelitian, diperlukan kajian terhadap teori-teori yang relevan serta hasil penelitian terdahulu yang membahas hubungan antara struktur industri, analisis persaingan, dan keputusan strategis organisasi. Kajian tersebut menjadi dasar dalam mengidentifikasi kesenjangan penelitian (research gap) yang selanjutnya dijadikan pijakan dalam penelitian ini.

Analisis Kesenjangan Penelitian (Research Gap)

Berdasarkan berbagai penelitian terdahulu, sebagian besar kajian mengenai Lima Kekuatan Porter berfokus pada fungsi model sebagai alat analisis struktur industri dan penentuan posisi kompetitif perusahaan. Penelitian Porter (2008) menitikberatkan pada identifikasi sumber tekanan kompetitif, sedangkan penelitian Dantas dan Amaral (2024) lebih menyoroti integrasi intelijen kompetitif dengan posisi strategis organisasi. Di sisi lain, Cui (2017) menekankan adanya kesenjangan antara hasil analisis kompetitif dan implementasi strategi perusahaan.

Meskipun demikian, masih terdapat keterbatasan dalam literatur terkait bagaimana dinamika kelima kekuatan tersebut secara langsung memengaruhi formulasi keputusan strategis organisasi sebagai respons terhadap tekanan struktural industri. Sebagian besar penelitian juga belum membahas hubungan interdependensi antar kekuatan kompetitif, peran kepemimpinan strategis dalam menerjemahkan hasil analisis menjadi keputusan konkret, serta pengaruh transformasi digital terhadap perubahan intensitas masing-masing kekuatan.

Oleh karena itu, penelitian ini berupaya mengisi kesenjangan tersebut dengan mengkaji secara komprehensif bagaimana dinamika Lima Kekuatan Porter membentuk keputusan respons organisasi terhadap tekanan struktural industri, sekaligus menjelaskan mekanisme penerjemahan hasil analisis industri menjadi keputusan strategis yang adaptif dan berkelanjutan.

Tabel 1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

Peneliti	Fokus Penelitian	Kelebihan	Kekurangan
Porter (2008)	Lima Kekuatan Porter dan strategi	Kerangka analisis industri yang komprehensif	Kurang memperhatikan faktor internal
Rouach & Santi (2001)	Competitive intelligence	Menjelaskan pentingnya informasi kompetitif	Tidak fokus pada Five Forces
Cui (2017)	Analisis kompetitif dan implementasi strategi	Mengungkap kesenjangan analisis-strategi	Belum menjelaskan faktor struktural industri
Dantas & Amaral (2024)	Competitive intelligence dan positioning	Integrasi strategi dan intelijen kompetitif	Kurang membahas interaksi lima kekuatan

Peneliti	Fokus Penelitian	Kelebihan	Kekurangan
Pangarkar & Prabhudesai (2024)	Five Forces sebagai alat formulasi strategi	Relevan dengan kondisi bisnis modern	Belum mengintegrasikan kapabilitas internal

METODE PENELITIAN

Kajian ini dilaksanakan dengan pendekatan studi literatur kualitatif, yang berfokus pada telaah sistematis terhadap publikasi akademik, buku teks, serta artikel jurnal terkait dinamika industri dan keputusan strategis. Pemilihan metode kualitatif didasarkan pada sifat eksploratoris pertanyaan penelitian yang menuntut pemahaman interpretatif atas fenomena manajerial yang kompleks. Melalui metode ini, peneliti dapat menyingkap makna yang terkandung dalam literatur dan menemukan pola konseptual yang sering luput dari pendekatan kuantitatif (Smith, 2017). Proses seleksi dilakukan dengan menetapkan kriteria inklusi yang ketat, mencakup publikasi dua dekade terakhir yang membahas kerangka lima kekuatan kompetitif, strategi bisnis, dan dinamika industri. Literatur diperoleh dari basis data akademik terpercaya untuk menjamin validitas dan reliabilitas, kemudian dibaca secara kritis guna mengekstraksi konsep utama, argumen teoretis, serta temuan empiris yang relevan. Setiap sumber dievaluasi berdasarkan relevansi, kualitas argumentasi, dan kontribusinya terhadap pemahaman hubungan antara analisis industri dan keputusan strategis.

Analisis literatur dilakukan dengan pendekatan tematik, yang mengorganisasikan temuan berdasarkan tema konseptual hasil pembacaan (Kampira, 2021). Tahap awal berupa pengkodean konsep kunci, kemudian konsep tersebut dikelompokkan ke dalam kategori tematik yang lebih luas. Kategori ini disintesis untuk merumuskan kerangka konseptual yang menjelaskan bagaimana dinamika lima kekuatan memengaruhi keputusan strategis. Pendekatan tematik memungkinkan integrasi beragam perspektif teoretis menjadi narasi yang koheren dan sistematis. Validitas temuan dijaga melalui triangulasi sumber, dengan memverifikasi argumen konseptual menggunakan literatur independen. Seluruh proses analisis dilakukan secara transparan, memastikan bahwa kesimpulan yang dihasilkan benar-benar didukung oleh bukti memadai dari literatur yang dikaji.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Lima Kekuatan Porter merupakan kerangka analisis yang digunakan untuk memahami struktur industri dan tingkat persaingan yang memengaruhi profitabilitas perusahaan. Model ini menyoroti lima faktor utama, yaitu rivalitas antar perusahaan dalam industri, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, serta ancaman produk substitusi. Setiap langkah dalam persaingan ini memerlukan pengelolaan sumber daya manusia yang maksimal agar performa kerja tetap terjaga di level tertinggi (Chasanah & Mardikaningsih, 2023). Dengan melihat interaksi kelima kekuatan tersebut, organisasi dapat menilai posisi kompetitifnya dan menentukan strategi yang tepat untuk bertahan maupun berkembang.

Kerangka ini membantu manajer dalam mengidentifikasi sumber tekanan eksternal yang dapat memengaruhi kinerja bisnis. Misalnya, tingginya rivalitas mendorong perusahaan untuk berinovasi, sementara ancaman pendatang baru menuntut adanya diferensiasi atau hambatan masuk yang kuat. Begitu pula, daya tawar pemasok dan pembeli dapat menentukan margin keuntungan, sedangkan keberadaan produk substitusi menekan perusahaan untuk terus meningkatkan nilai tambah. Perubahan pola hubungan juga turut memengaruhi cara perusahaan berinteraksi dengan lingkungannya (Irfan & Al Hakim, 2022).

Dinamika lima kekuatan kompetitif memberikan kerangka analisis yang memungkinkan organisasi untuk memahami struktur industri tempat mereka beroperasi (Pangarkar & Prabhudesai, 2024). Kerangka ini mengidentifikasi lima kekuatan utama yang secara kolektif menentukan intensitas persaingan dan profitabilitas industri. Kekuatan pertama adalah rivalitas

antarperusahaan yang telah eksis dalam industri. Intensitas rivalitas dipengaruhi oleh jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, struktur biaya, diferensiasi produk, dan hambatan keluar. Industri dengan banyak pemain, pertumbuhan lambat, produk homogen, dan biaya tetap tinggi cenderung mengalami persaingan yang sangat intens. Rivalitas yang tinggi menekan margin keuntungan karena perusahaan bersaing melalui pemotongan harga, promosi agresif, dan peningkatan layanan. Kekuatan kedua adalah ancaman pendatang baru yang dapat mengubah struktur persaingan dengan menambah kapasitas dan merebut pangsa pasar. Ancaman ini ditentukan oleh hambatan masuk seperti skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, akses ke saluran distribusi, dan kebijakan pemerintah. Industri dengan hambatan masuk rendah rentan terhadap masuknya pemain baru yang dapat mengikis profitabilitas.

Kekuatan ketiga adalah daya tawar pemasok yang dapat mempengaruhi profitabilitas perusahaan melalui kenaikan harga input atau penurunan kualitas pasokan. Daya tawar pemasok tinggi ketika jumlah pemasok terbatas, produk yang mereka tawarkan unik atau terdiferensiasi, biaya peralihan tinggi, pemasok dapat melakukan integrasi ke depan, dan industri pembeli bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok (Kostetska, 2022). Perusahaan yang menghadapi pemasok dengan daya tawar tinggi akan mengalami tekanan pada margin keuntungan karena mereka memiliki sedikit fleksibilitas dalam negosiasi harga. Kekuatan keempat adalah daya tawar pembeli yang dapat menekan harga atau menuntut kualitas yang lebih tinggi. Pembeli memiliki daya tawar tinggi ketika mereka membeli dalam volume besar, produk yang dibeli merupakan komoditas standar, biaya peralihan rendah, pembeli memiliki informasi lengkap tentang pasar, dan pembeli dapat melakukan integrasi ke belakang. Kekuatan kelima adalah ancaman produk substitusi yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan dengan cara yang berbeda. Ancaman substitusi tinggi ketika produk substitusi menawarkan nilai yang lebih baik dari segi harga atau kinerja dan biaya peralihan pelanggan rendah.

Pemahaman terhadap intensitas masing-masing kekuatan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi sumber tekanan kompetitif yang paling signifikan dalam industrinya. Identifikasi ini menjadi dasar bagi perumusan keputusan strategis yang dirancang untuk mengatasi atau memanfaatkan kekuatan tersebut. Perusahaan dapat memilih untuk memposisikan dirinya dalam segmen industri di mana kekuatan struktural lebih lemah, sehingga memiliki peluang lebih besar untuk meraih profitabilitas di atas rata-rata. Alternatif lain adalah merumuskan strategi yang dirancang untuk mengubah kekuatan struktural itu sendiri (Brown & McDonald, 1994). Misalnya, perusahaan dapat mengurangi rivalitas dengan menciptakan diferensiasi produk yang kuat, mengurangi ancaman pendatang baru dengan membangun hambatan masuk melalui investasi dalam skala ekonomi atau loyalitas merek, mengurangi daya tawar pemasok dengan mengembangkan sumber pasokan alternatif, mengurangi daya tawar pembeli dengan menciptakan biaya peralihan, dan mengurangi ancaman substitusi dengan inovasi produk yang meningkatkan nilai bagi pelanggan. Setiap pilihan strategis ini memiliki implikasi yang berbeda terhadap alokasi sumber daya dan struktur organisasi, sehingga memerlukan pertimbangan yang cermat terhadap kapabilitas internal perusahaan.

Keputusan untuk memilih posisi strategis tertentu sangat dipengaruhi oleh penilaian perusahaan terhadap kekuatan mana yang paling kritis dalam menentukan profitabilitas jangka panjang (Porter, 2008). Dalam industri dengan rivalitas yang sangat intens, strategi diferensiasi atau fokus mungkin lebih efektif dibandingkan strategi kepemimpinan biaya yang dapat memicu perang harga. Diferensiasi memungkinkan perusahaan untuk mengurangi sensitivitas harga pelanggan dan menciptakan loyalitas yang lebih kuat. Dengan loyalitas yang kuat sebuah produk akan dapat bertahan dari persaingan suatu industri yang sangat ketat (Djati & Darmawan, 2005). Dalam industri dengan ancaman substitusi yang tinggi, inovasi berkelanjutan dan peningkatan nilai produk menjadi prioritas strategis. Perusahaan perlu terus memantau perkembangan

teknologi dan perubahan preferensi konsumen untuk mengantisipasi munculnya produk substitusi yang dapat menggerus pangsa pasarnya. Dalam industri dengan daya tawar pemasok yang tinggi, integrasi vertikal ke belakang atau diversifikasi sumber pasokan dapat menjadi pilihan strategis yang mengurangi ketergantungan pada pemasok tertentu. Dalam industri dengan daya tawar pembeli yang tinggi, perusahaan dapat berusaha meningkatkan nilai produknya atau menciptakan biaya peralihan yang membuat pelanggan enggan berpindah ke kompetitor.

Dinamika kekuatan kompetitif juga menentukan apakah perusahaan harus mengambil posisi defensif atau ofensif dalam strateginya (Calkins, 2012). Posisi defensif bertujuan untuk melindungi posisi kompetitif yang ada dengan memperkuat hambatan terhadap ancaman eksternal. Strategi defensif mencakup investasi dalam loyalitas pelanggan, peningkatan efisiensi operasional, dan pembangunan reputasi merek yang kuat. Posisi ofensif, di sisi lain, bertujuan untuk mengubah struktur industri dengan cara yang menguntungkan perusahaan. Strategi ofensif dapat mencakup akuisisi kompetitor untuk mengurangi rivalitas, inovasi yang menciptakan hambatan masuk baru, atau pembentukan aliansi dengan pemasok untuk mengurangi daya tawar mereka. Pilihan antara posisi defensif dan ofensif bergantung pada kekuatan relatif perusahaan terhadap kompetitor dan kemampuannya untuk mempengaruhi struktur industri. Perusahaan dengan sumber daya yang besar dan posisi pasar yang kuat lebih mampu mengambil posisi ofensif, sementara perusahaan yang lebih kecil atau dalam posisi yang lemah mungkin lebih bijaksana untuk mengambil posisi defensif sambil membangun kapabilitas yang diperlukan untuk tindakan ofensif di masa depan.

Perubahan dalam intensitas kekuatan kompetitif memerlukan revisi terhadap keputusan strategis yang telah diambil sebelumnya. Industri yang stabil dapat mengalami guncangan struktural akibat perubahan teknologi, regulasi, atau perilaku konsumen (Porter, 2008). Misalnya, kemajuan teknologi digital telah mengubah struktur banyak industri dengan menurunkan hambatan masuk, meningkatkan transparansi harga, dan memfasilitasi munculnya produk substitusi. Perusahaan yang tidak mengantisipasi perubahan ini berisiko kehilangan posisi kompetitifnya. Oleh karena itu, analisis lima kekuatan harus dilakukan secara berkala untuk mendeteksi perubahan dalam determinan setiap kekuatan. Perusahaan perlu mengembangkan sistem intelijen kompetitif yang memantau tren industri, perilaku kompetitor, perubahan preferensi konsumen, dan perkembangan teknologi yang dapat mempengaruhi struktur industri. Informasi yang dikumpulkan melalui sistem ini harus diintegrasikan ke dalam proses perencanaan strategis sehingga perusahaan dapat merespons perubahan dengan cepat dan efektif. Kegagalan untuk memperbarui analisis industri dapat mengakibatkan strategi yang usang dan tidak relevan dengan realitas kompetitif yang dihadapi perusahaan.

Integrasi analisis lima kekuatan ke dalam proses perumusan keputusan strategis memerlukan koordinasi antara fungsi analisis kompetitif dan fungsi perencanaan strategis. Dalam banyak organisasi, analisis kompetitif dilakukan oleh tim yang terpisah dari tim perencanaan strategis, sehingga hasil analisis tidak selalu diterjemahkan menjadi tindakan strategis yang konkret (Cui, 2017). Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan perlu membangun mekanisme yang memastikan bahwa temuan analisis kompetitif dikomunikasikan secara efektif kepada pengambil keputusan strategis. Mekanisme ini dapat berupa pertemuan rutin antara tim analisis dan tim perencanaan, penyusunan laporan analisis yang fokus pada implikasi strategis daripada deskripsi semata, atau penggunaan alat bantu visual seperti peta strategis yang menunjukkan posisi perusahaan terhadap kekuatan struktural. Koordinasi yang efektif antara analisis dan perencanaan memastikan bahwa keputusan strategis didasarkan pada pemahaman yang solid terhadap dinamika industri daripada asumsi atau intuisi yang tidak teruji.

Kerangka lima kekuatan juga memberikan dasar untuk mengevaluasi efektivitas strategi yang telah dijalankan. Perusahaan dapat menilai apakah strategi yang dipilih telah berhasil

mengubah intensitas kekuatan kompetitif atau meningkatkan posisi kompetitifnya terhadap kekuatan tersebut. Evaluasi ini dilakukan dengan membandingkan intensitas kekuatan sebelum dan setelah implementasi strategi. Jika intensitas kekuatan tetap tidak berubah atau bahkan memburuk, perusahaan perlu merevisi strateginya atau mempertimbangkan pilihan strategis alternatif. Evaluasi yang sistematis terhadap efektivitas strategi memungkinkan perusahaan untuk belajar dari pengalaman dan meningkatkan kualitas keputusan strategis di masa depan. Proses pembelajaran ini penting dalam lingkungan yang dinamis di mana strategi yang efektif hari ini mungkin tidak lagi efektif besok. Perusahaan yang mampu belajar dengan cepat dari hasil strateginya akan lebih adaptif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Selain itu, kesiapan tenaga kerja dalam menghadapi masuknya generasi baru di dunia kerja digital menjadi faktor yang harus diantisipasi sejak awal (Gani & Darmawan, 2023).

Perumusan keputusan strategis yang efektif juga memerlukan pemahaman terhadap interdependensi antara kekuatan kompetitif. Perusahaan perlu mengatur beban kerja dan meningkatkan kapasitas modal manusia agar operasional tetap berjalan dengan lancar (Putra & Darmawan, 2026). Perubahan pada satu kekuatan dapat mempengaruhi intensitas kekuatan lainnya. Misalnya, konsolidasi pemasok dapat meningkatkan daya tawar mereka sekaligus menciptakan peluang bagi munculnya pemasok baru yang melihat margin keuntungan yang menarik. Peningkatan daya tawar pembeli dapat mendorong perusahaan untuk melakukan inovasi produk, yang pada akhirnya dapat mengurangi ancaman substitusi dengan menciptakan produk yang lebih sulit digantikan (Chambolle *et al.*, 2015). Di sisi lain, perusahaan tidak boleh menutup mata terhadap ketidaksetaraan struktural global yang mungkin memengaruhi stabilitas ekonomi jangka panjang (Gani, 2022). Pemahaman terhadap interdependensi dari ini memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi efek sekunder perubahan struktural dan merumuskan strategi yang mempertimbangkan dinamika sistem secara keseluruhan. Strategi yang hanya fokus pada satu kekuatan tanpa mempertimbangkan dampaknya terhadap kekuatan lainnya berisiko menghasilkan konsekuensi yang tidak diinginkan. Oleh karena itu, analisis lima kekuatan harus dilakukan dengan perspektif sistemik yang mengenali bahwa industri adalah sistem yang kompleks dengan elemen yang saling terkait.

Penerapan kerangka lima kekuatan juga memerlukan adaptasi terhadap karakteristik spesifik industri. Meskipun kerangka ini bersifat generik dan dapat diterapkan pada berbagai industri, bobot relatif setiap kekuatan dapat sangat berbeda antara satu industri dengan industri lainnya. Kondisi ini menuntut setiap karyawan untuk memiliki latar belakang kemampuan kerja yang memadai agar dapat bertahan di tengah perubahan (Sinambela, 2020). Dalam industri yang padat modal seperti manufaktur pesawat terbang, hambatan masuk sangat tinggi sehingga ancaman pendatang baru relatif rendah. Dalam industri jasa profesional, daya tawar pembeli mungkin lebih dominan karena produk yang ditawarkan sulit dibedakan. Dalam industri teknologi, ancaman substitusi mungkin menjadi kekuatan yang paling kritis karena inovasi berlangsung dengan sangat cepat. Selain aspek teknis, penegakan regulasi dalam persaingan bisnis juga menjadi faktor penting untuk melindungi keberadaan usaha kecil dan menengah (Firdaus & Hardyansah, 2025). Perusahaan perlu menyesuaikan penekanan analisisnya terhadap kekuatan yang paling relevan dengan industrinya. Penyesuaian ini memerlukan pengetahuan yang baik tentang karakteristik industri dan kemampuan untuk mengidentifikasi determinan kunci setiap kekuatan dalam industri tersebut (Pangarkar & Prabhudesai, 2024). Analisis yang terlalu generik atau menggunakan template standar tanpa adaptasi dapat menghasilkan kesimpulan yang tidak akurat dan keputusan strategis yang tidak tepat.

Kekuatan struktural industri dapat berubah sepanjang tahapan siklus hidup industri (Rogers, 2019). Pada fase pertumbuhan, ancaman pendatang baru cenderung tinggi karena profitabilitas menarik dan hambatan masuk yang belum terbentuk sempurna. Memasuki fase

kedewasaan, rivalitas antarperusahaan meningkat seiring pertumbuhan yang melambat dan perebutan pangsa pasar yang stagnan. Dukungan dari kepemimpinan yang baik serta lingkungan kerja yang nyaman terbukti mampu meningkatkan hasil kerja para karyawan secara signifikan (Sinambela & Lestari, 2022). Pada fase penurunan, daya tawar pembeli menguat akibat kelebihan kapasitas dan persaingan ketat untuk mempertahankan pelanggan yang semakin berkurang. Pemahaman terhadap dinamika ini memungkinkan perusahaan mengantisipasi perubahan intensitas kekuatan dan menyesuaikan strategi secara tepat. Strategi yang efektif pada tahap pertumbuhan belum tentu berhasil pada tahap kedewasaan. Selain fokus pada keuntungan, perusahaan juga harus menghormati prinsip-prinsip hak asasi manusia dalam setiap kebijakan yang diambil (Rini *et al.*, 2023). Perusahaan yang mampu menyesuaikan strateginya dengan perubahan siklus hidup industri akan lebih unggul dalam mempertahankan profitabilitas jangka panjang.

Peran kepemimpinan strategis dalam menerjemahkan analisis lima kekuatan menjadi keputusan strategis sangat penting. Pemimpin strategis bertanggung jawab untuk memastikan bahwa analisis kompetitif tidak hanya menjadi latihan intelektual, tetapi benar-benar mempengaruhi pilihan strategis yang diambil organisasi (Jabbar & Hussein, 2017). Pemimpin perlu memfasilitasi diskusi mengenai implikasi strategis dari temuan analisis, menantang asumsi yang mendasari strategi yang ada, dan mendorong eksplorasi pilihan strategis alternatif. Pemimpin juga perlu memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya dan kapabilitas yang diperlukan untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih. Tanpa kepemimpinan yang kuat, analisis kompetitif dapat menjadi ritual yang tidak memiliki dampak nyata terhadap arah strategis organisasi. Kepemimpinan strategis yang efektif menciptakan budaya organisasi yang menghargai analisis berbasis bukti dan mendorong pengambilan keputusan strategis yang disiplin.

Keterbatasan kerangka lima kekuatan juga perlu diakui dalam proses perumusan keputusan strategis. Kerangka ini berfokus pada struktur industri dan cenderung mengabaikan faktor internal seperti sumber daya dan kapabilitas perusahaan. Perusahaan dengan sumber daya superior mungkin mampu mencapai profitabilitas tinggi bahkan dalam industri dengan struktur yang tidak menarik. Oleh karena itu, analisis lima kekuatan harus dilengkapi dengan analisis internal yang menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan. Integrasi analisis eksternal dan internal memungkinkan perusahaan untuk merumuskan strategi yang tidak hanya responsif terhadap peluang dan ancaman eksternal, tetapi juga memanfaatkan kekuatan internal dan mengatasi kelemahan. Strategi yang efektif adalah strategi yang mencapai kesesuaian antara tuntutan lingkungan eksternal dan kapabilitas internal perusahaan.

Penggunaan teknologi digital dalam analisis lima kekuatan membuka peluang baru untuk meningkatkan kualitas analisis dan kecepatan respons terhadap perubahan. Perusahaan dapat menggunakan alat analisis data untuk memantau indikator kunci setiap kekuatan secara real-time. Pengelolaan data besar yang dioptimalkan akan mempermudah manajer dalam mengambil langkah strategis yang lebih akurat (Ali & Darmawan, 2023). Analisis data besar memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi pola yang tidak terlihat melalui metode analisis tradisional (Kızıldağ & Uğurlu, 2023). Teknologi juga memfasilitasi simulasi skenario yang memungkinkan perusahaan untuk menguji robustitas strategi terhadap berbagai kemungkinan perubahan struktural. Penggunaan teknologi dalam analisis kompetitif dapat meningkatkan akurasi dan relevansi temuan analisis, sehingga memberikan landasan yang lebih kuat bagi keputusan strategis. Namun, teknologi hanyalah alat bantu. Kualitas analisis tetap bergantung pada kemampuan analis untuk mengajukan pertanyaan yang tepat dan menginterpretasikan temuan dengan cara yang relevan terhadap keputusan strategis.

Kolaborasi antarfungsi dalam organisasi juga penting untuk memastikan bahwa analisis lima kekuatan mencerminkan perspektif yang komprehensif. Fungsi pemasaran dapat

memberikan wawasan mengenai daya tawar pembeli dan ancaman substitusi. Fungsi pengadaan dapat memberikan informasi mengenai daya tawar pemasok. Fungsi penelitian dan pengembangan dapat mengidentifikasi ancaman teknologi substitusi. Fungsi keuangan dapat menilai dampak kekuatan kompetitif terhadap profitabilitas. Integrasi perspektif dari berbagai fungsi menghasilkan analisis yang lebih akurat dan komprehensif. Kolaborasi ini juga memfasilitasi implementasi strategi karena berbagai fungsi telah terlibat dalam proses formulasi dan memahami logika di balik keputusan strategis yang diambil. Organisasi yang mampu membangun kolaborasi efektif dalam analisis kompetitif akan lebih mampu merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang koheren dan efektif.

Keberhasilan penerapan analisis lima kekuatan dalam perumusan keputusan strategis bergantung pada komitmen jangka panjang organisasi terhadap disiplin analitis. Analisis kompetitif memerlukan investasi waktu, sumber daya, dan perhatian manajemen yang konsisten. Organisasi yang memperlakukan analisis kompetitif sebagai aktivitas sekali jalan atau ritual tahunan yang formal akan memperoleh manfaat yang terbatas. Sebaliknya, organisasi yang menjadikan analisis kompetitif sebagai bagian integral dari budaya strategis mereka akan mampu mengembangkan pemahaman yang lebih tajam terhadap dinamika industri dan merumuskan keputusan strategis yang lebih efektif. Komitmen jangka panjang ini mencerminkan pengakuan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan memerlukan pemahaman yang terus diperbarui terhadap kekuatan yang membentuk profitabilitas industri dan kemampuan untuk merespons perubahan kekuatan tersebut dengan strategi yang tepat.

KESIMPULAN

Kajian ini menegaskan bahwa keputusan strategis organisasi dibentuk oleh dinamika lima kekuatan kompetitif melalui proses identifikasi tekanan struktural yang memengaruhi profitabilitas industri. Kerangka lima kekuatan berfungsi sebagai alat analisis yang membantu perusahaan memahami intensitas persaingan, ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pemasok, kekuatan tawar pembeli, serta ancaman produk substitusi yang bersama-sama menentukan struktur industri. Dengan memahami faktor-faktor tersebut, perusahaan dapat merancang strategi untuk menempatkan diri pada segmen yang lebih menguntungkan atau bahkan berupaya mengubah kondisi struktural yang ada. Keputusan yang efektif adalah keputusan yang mampu merespons kekuatan paling dominan dalam industri sekaligus tetap adaptif terhadap perubahan dinamika. Integrasi analisis ini ke dalam formulasi strategi menuntut adanya koordinasi antara fungsi analisis dan perencanaan, kepemimpinan yang visioner, serta komitmen jangka panjang terhadap disiplin analitis.

Dari sisi teoretis, kajian ini memperluas pemahaman tentang hubungan antara analisis industri dan formulasi strategi kompetitif dengan menekankan interdependensi antarkekuatan serta dinamika siklus hidup industri. Dari sisi praktis, kajian ini memberikan arahan bagi organisasi untuk mengintegrasikan analisis lima kekuatan ke dalam pengambilan keputusan strategis melalui koordinasi lintas fungsi, pemanfaatan teknologi analisis data, dan pengembangan sistem intelijen kompetitif yang memantau perubahan struktural secara berkelanjutan. Implikasi bagi praktisi adalah perlunya membangun kapabilitas analitis yang kuat dan memastikan hasil analisis diterjemahkan menjadi tindakan nyata. Penelitian selanjutnya dapat memperluas kajian ini dengan meneliti bagaimana perusahaan dalam sektor tertentu menyesuaikan kerangka lima kekuatan terhadap karakteristik industrinya, serta bagaimana perkembangan teknologi digital mengubah determinan setiap kekuatan di berbagai industri.

SARAN

Berdasarkan kesimpulan di atas, disarankan bagi praktisi manajemen untuk membangun

sistem intelijen kompetitif berbasis teknologi analitis dan memperkuat koordinasi lintas fungsi guna menerjemahkan dinamika lima kekuatan industri menjadi tindakan taktis yang adaptif. Secara teoretis dan akademis, disarankan agar kerangka analisis ini diintegrasikan dengan teori kapabilitas dinamis untuk memperkaya pemahaman adaptasi internal organisasi di era digital. Sementara itu, bagi penelitian selanjutnya, disarankan untuk melakukan studi empiris berbasis sektor spesifik serta mengeksplorasi secara mendalam sejauh mana determinan teknologi digital dapat mengubah, memperlemah, atau memperkuat struktur dari masing-masing kekuatan kompetitif tersebut di pasar modern.

DAFTAR PUSTAKA

- Ali, R., & Darmawan, D. (2023). Big Data Management Optimization for Managerial Decision Making and Business Strategy. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 139-144.
- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Using Weak Signals*. 449–468. https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1_20
- Brown, L., & McDonald, M. (1994). *Strategies for Positioning as a Major Force in the Market*. 179–257. https://doi.org/10.1007/978-1-349-23392-2_4
- Calkins, T. (2012). *The Key Question*. 87–116. https://doi.org/10.1007/978-1-137-51186-7_6
- Chambolle, C., Chambolle, C., & Villas-Boas, S. B. (2015). Buyer power through the differentiation of suppliers. *International Journal of Industrial Organization*, 43, 56–65. <https://doi.org/10.1016/J.IJINDORG.2015.09.002>
- Chasanah, U., & Mardikaningsih, R. (2023). Optimizing Employee Performance: The Role of Human Resource Management. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 1-12.
- Cui, P. (2017). The Research on Competitive Analysis Process. *DEStech Transactions on Environment, Energy and Earth Science*. <https://doi.org/10.12783/DTEES/ICSEEP2017/12695>
- da Silva, B. D. S., & Darmawan, D. (2023). Integration of Management Information Systems (MIS) in Strategic Decision Making to Improve Organization Performance. *Journal of Social Science Studies*, 3(2), 347-352.
- Dantas, R. G., & Amaral, J. C. (2024). Competitiveness, Competitive Intelligence, And Strategic Positioning: An Integrated Approach For Organizational Success. *IOSR Journal of Business and Management*. <https://doi.org/10.9790/487x-2610111721>
- Darmawan, D. (2013). *Prinsip Prinsip Perilaku Organisasi*. Pena Semesta - PT. JePe Press Media Utama, Surabaya.
- Darmawan, D. (2024). Distribution of Six Major Factors Enhancing Organizational Effectiveness. *Journal of Distribution Science*, 22(4), 47-58.
- Djati, S. P., & Darmawan, D. (2005). Pengaruh Kinerja Karyawan Terhadap Kepuasan, Kepercayaan, dan Kesetiaan Pelanggan. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 7(1), 48-59.
- Firdaus, M., & Hardyansah, R. (2025). Law Enforcement of Digital Business Competition and Protection of MSMEs in the Era of Platform Globalization. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 5(1), 1-20.
- Gani, A. (2022). The Colonialism-Vulnerability Nexus: A Political Ecology Study of Structural Inequality in Climate Change. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 85-108.
- Gani, A., & Darmawan, D. (2023). Human Resource Readiness for Generation Alpha Entering Digital Workplaces. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(1), 185-210.
- Gardi, B., & Darmawan, D. (2022). The Role of Manager Behavior in the Utilization of Accounting Information for Corporate Strategic Decision Making. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 111-118.
- Halizah, S. N., Mardikaningsih, R., & da Cruz, C. (2024). Strengthening Moral Values and Legal

- Compliance in Corporate Managerial Decision-Making Practices. *Journal of Social Science Studies*, 4(2), 65-72.
- Hitt, M. A., & He, X. (2008). Firm strategies in a changing global competitive landscape. *Business Horizons*, 51(5), 363–369. <https://doi.org/10.1016/J.BUSHOR.2008.05.001>
- Irfan, M. & Y. R. Al Hakim. (2022). Changing Patterns of Human Relations in Contemporary Urban Society, *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 2(1), 333-356.
- Jabbar, A. A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research*, 5(5), 99–106. <https://doi.org/10.29121/GRANTHAALAYAH.V5.I5.2017.1841>
- Kampira, A. (2021). A Brief Introduction to Thematic Analysis. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.25899.57128>
- Khairi, M., & Darmawan, D. (2022). Developing HR Capabilities in Data Analysis for More Effective Decision Making in Organizations. *Journal of Social Science Studies*, 2(1), 223-228.
- Khasanah, H., S. Arum, & D. Darmawan. (2010). *Pengantar Manajemen Bisnis*, Spektrum Nusa Press, Jakarta.
- Kızıldağ, D., & Uğurlu, Ö. Y. (2023). Digitalization and Business. *Advances in Logistics, Operations, and Management Science Book Series*, 69–85. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-9261-1.ch004>
- Kostetska, N. (2022). *M. porter's five forces model as a tool for industrial markets analysis*. 4, 131–135. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2022.4.18>
- Mardikaningsih, R. (2018). *Teori Keputusan*. Metromedia, Surabaya.
- Mardikaningsih, R., & Darmawan, D. (2022). Ethical principles in business decision making: Implications for corporate sustainability and relationships with external stakeholders. *Journal of Social Science Studies*, 2(2), 131-138.
- Pangarkar, N., & Prabhudesai, R. (2024). Using Porter's Five Forces analysis to drive strategy. *Global Business and Organizational Excellence*. <https://doi.org/10.1002/joe.22250>
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–137.
- Putra, A. R., & Darmawan, D. (2026). Optimizing HR Operations Through Human Capital Capability and Workload Structuring. *Jurnal Ilmiah Satyagraha*, 9(1), 95-110.
- Rini, I. W. D., Yuliani, Y., Darmawan, D., Khayru, R. K., & Subiakso, A. (2023). The Conflict Between Abortion Legality and International Human Rights Principles. *Studi Ilmu Sosial Indonesia*, 3(2), 1-18.
- Rogers, J. (2019). *Firm Transformation and Divesture*. 205–214. https://doi.org/10.1007/978-3-030-21978-9_11
- Rouach, D., & Santi, P. (2001). Competitive intelligence adds value. *European Management Journal*, 19(5), 552–559. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(01\)00069-X](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(01)00069-X)
- Sinambela, E. A. (2020). Pengaruh pendidikan, kompetensi dan pengalaman kerja terhadap kepuasan kerja karyawan. *Jurnal Baruna Horizon*, 3(2), 277-285.
- Sinambela, E. A., & Lestari, U. P. (2022). Pengaruh kepemimpinan, lingkungan kerja, dan kemampuan kerja terhadap kinerja karyawan. *Jurnal Pendidikan dan Kewirausahaan*, 10(1), 178-190.
- Singh, K. J., & Chaudhary, S. (2014). Your strengths can be your weaknesses too! a critique on swot analysis. *ZENITH International Journal of Multidisciplinary Research*, 4(7), 1–9.
- Smith, K. (2017). *Common Qualitative Research Methods*. <https://doi.org/10.13140/rg.2.2.10745.16480>
- Tanya, S.-B., John, M., & L., C., Cary. (2020). *Five Forces of Competition*. <https://doi.org/10.6084/m9.figshare.12248276>