

Analisis Usulan Strategi dalam merespon PMK 48/2023: Studi Kasus pada Perusahaan Perhiasan Emas

Dian Angeline¹

Ancella Anitawati Hermawan²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Indonesia

*Correspondences: dian.angeline@ui.ac.id

ABSTRAK

Terbitnya PMK 48 pada bulan Mei 2023 tentang pajak atas penjualan/penyerahan emas perhiasan, menimbulkan perubahan di pasar emas perhiasan di Indonesia. Perusahaan emas perhiasan harus mencari alternatif strategi untuk mengatasi dampak dari perubahan tersebut. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa alternatif usulan strategi yang dapat digunakan oleh PT ABC, sebagai perusahaan emas perhiasan di Indonesia. Dalam penelitian ini menggunakan data primer (wawancara semi terstruktur) dan data sekunder (informasi dari laporan PT ABC). Hasil dari penelitian ini memberikan usulan strategi baru yang disarankan untuk PT ABC berdasarkan sumber daya yang dimiliki. Perusahaan harus lincah dalam membuat strategi baru untuk menghadapi perubahan akibat faktor eksternal.

Kata Kunci: PMK 48/2023; Emas Perhiasan; *Emergent Strategy*; *Resource-Based Theory*.

Analysis of Proposed Strategy in responding PMK 48/2023: Study Case on a gold jewelry company.

ABSTRACT

The issuance of PMK 48 in May 2023 concerning taxes on the sales/delivery of gold jewelry, has caused changes in the gold jewelry market in Indonesia. Gold jewelry companies must look for alternative strategies to overcome the impact of these changes. This research aims to analyze alternative proposed strategies that can be used by PT ABC, as a gold jewelry company in Indonesia. This research uses primary data (semi-structured interviews) and secondary data (information from PT ABC reports). The results of this research provide proposed new strategies for PT ABC based on the resources it has. Companies must be agile in creating emergent strategies to face the changes due to external factors.

Keywords: PMK 48/2023; Gold Jewelry; *Emergent Strategy*; *Resource-Based Theory*.

Artikel dapat diakses : <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/index>



e-ISSN 2302-8556

Vol. 34 No. 7
Denpasar, 31 Juli 2024
Hal. 1823- 1839

DOI:
10.24843/EJA.2024.v34.i07.p14

PENGUTIPAN:

Angeline, D., & Hermawan, A. A. (2024). Analisis Usulan Strategi dalam merespon PMK 48/2023: Studi Kasus pada Perusahaan Perhiasan Emas. *E-Jurnal Akuntansi*, 34(7), 1823- 1839

RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk:
31 Mei 2024
Artikel Diterima:
9 April 2022

PENDAHULUAN

Terbitnya Peraturan Menteri Keuangan (PMK) 48 pada bulan Mei 2023 tentang pajak atas penjualan/penyerahan emas perhiasan, menimbulkan perubahan di pasar emas perhiasan di Indonesia. Pasar perhiasan emas di Indonesia adalah pasar oligopoli yang didominasi oleh beberapa pabrikan besar di Indonesia. Pemain besar di Indonesia tersebar di Surabaya, Bandung dan Jakarta. Dalam pasar oligopoli, produk yang diperjual belikan bersifat homogen, dapat dengan mudah disubstitusi. Selain itu dalam pasar oligopoli, tindakan dari suatu pemain pasar dapat secara langsung mempengaruhi pemain lainnya, misalnya satu pabrikan di Surabaya mengadakan program diskon harga besar-besaran kepada toko emas, sudah pasti omset pabrikan yang lain akan tergerus karena toko-toko emas mengalihkan pembeliannya ke pabrikan di Surabaya tersebut.

Di Indonesia, perhiasan emas umumnya dibuat dengan kadar 24k (99.9%), 18k (75%), 16k (70%), 9k (37.5%) dan 8k (34%) dengan warna yang mendominasi adalah kuning, putih dan rosegold. Umumnya perhiasan emas dengan kadar yang tinggi (atau disebut emas tua) digemari oleh kalangan pekerja, ibu rumah tangga, dan lansia. Sebaliknya perhiasan emas dengan kadar yang rendah seperti 9k dan 8k (atau disebut emas muda) digemari oleh kalangan remaja dan usia 20an karena harganya yang lebih murah. Popularitas emas menjadikan industri perhiasan emas di Indonesia memiliki prospek yang menjanjikan karena diminati oleh berbagai kalangan. Dalam menentukan harga jual perhiasan emas, pabrikan memperhitungkan harga emas logam mulia, ongkos produksi, biaya penjualan dan administrasi, serta pajak atas penyerahan emas perhiasan. Ada 2 komponen harga yang dipengaruhi oleh faktor eksternal, yaitu harga emas logam mulia dan pajak atas penyerahan emas perhiasan. Harga emas logam mulia di Indonesia mengacu pada harga emas dunia, dimana pada tanggal 31 Desember 2020 harga produk 1gram Butik Emas LM (ANTAM) adalah Rp771.000/gram, dan jika dibandingkan dengan tanggal 29 Desember 2023 sebesar Rp1.130.000/gram telah naik sebanyak 46.56%. Untuk pengenaan pajak atas perhiasan emas di Indonesia diatur dalam suatu aturan khusus yang berbeda dengan regulasi yang berlaku umum. Perbedaan yang signifikan terdapat pada nilai Dasar Pengenaan Pajak (DPP) Pajak Pertambahan Nilai (PPN).

Sebelumnya, peredaran emas perhiasan di Indonesia menggunakan Peraturan Menteri Keuangan (PMK) Nomor 30 Tahun 2014 (tentang PPN atas Penyerahan Emas Perhiasan), yang menyebutkan bahwa "Penyerahan Emas Perhiasan dan/atau jasa yang terkait dengan Emas Perhiasan oleh Pengusaha Emas Perhiasan terutang Pajak Pertambahan Nilai sebesar 10% (sepuluh persen) dikalikan dengan Dasar Pengenaan Pajak. Dasar Pengenaan Pajak adalah Nilai Lain yang ditetapkan sebesar 20% (dua puluh persen) dari harga jual Emas Perhiasan atau nilai penggantian. Dalam hal penyerahan Emas Perhiasan oleh Pengusaha Emas Perhiasan dilakukan dengan cara mengganti atau menukar Emas Perhiasan dengan emas batangan kadar 24 (dua puluh empat) karat sebagai pengganti seluruh bahan baku pembuatan Emas Perhiasan, Dasar Pengenaan Pajak adalah sebesar 20% (dua puluh persen) dari selisih antara Harga Jual Emas Perhiasan dikurangi dengan harga emas batangan kadar 24 (dua puluh empat) karat yang terkandung dalam emas perhiasan tersebut."

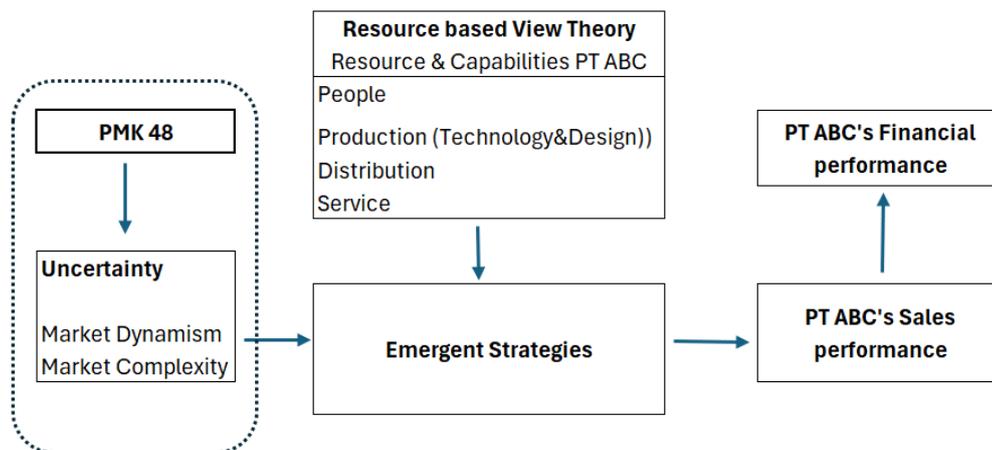
Pada tanggal 28 April 2023, Menteri Keuangan Republik Indonesia menerbitkan PMK Nomor 48 Tahun 2023 tentang Pajak Penghasilan dan/atau Pajak Pertambahan Nilai atas Penjualan/Penyerahan Emas Perhiasan, Emas Batangan, Perhiasan yang Bahan Seluruhnya Bukan dari Emas, Batu Permata dan/atau Batu Lainnya yang Sejenis, serta Jasa yang terkait dengan Emas Perhiasan, Emas Batangan, Perhiasan yang Bahan Seluruhnya Bukan dari Emas, dan/atau Batu Permata dan/atau Batu Lainnya yang Sejenis, yang Dilakukan oleh Pabrikasi Emas Perhiasan, Pedagang Emas Perhiasan, dan/atau Pengusaha Emas Batangan, yang berlaku mulai 1 Mei 2023, menggantikan PMK No 30 Tahun 2014. Pada PMK baru ini, terjadi perubahan fundamental pada transaksi di pasar emas yang berdampak pada pabrikasi dan pengusaha/pedagang perhiasan emas. Pertama, pajak atas penjualan emas perhiasan yang sebelumnya dikenakan PPN, saat ini dikenakan PPN dan PPh22. Untuk PPN, DPP menggunakan besaran tertentu sebesar 10% dengan tarif PPN 10% sehingga tarif efektif menjadi 1.1% dari harga jual emas perhiasan (apabila menjual kepada pabrikasi dan pedagang emas); atau sebesar 15% dengan tarif PPN 15% sehingga tarif efektif menjadi 1.65% dari harga jual emas perhiasan (apabila menjual kepada konsumen akhir/digunggung). Selain itu, penjualan emas perhiasan kepada pedagang emas juga dipungut PPh Pasal 22 dengan tarif 0.25% dari harga jual emas perhiasan. Sehingga total PPN dan PPh penjualan emas perhiasan ke pedagang emas adalah sebesar 1.35% dari harga jual, dan total PPN kepada konsumen akhir adalah 1.65%. Apabila dibandingkan dengan jumlah pajak yang disetorkan antara PMK 30 dan PMK 48, terdapat peningkatan nominal setoran yang sangat signifikan dari sekitar 0.2-0.3% menjadi 1.35% dari harga jual perhiasan ke pedagang emas. Dengan adanya kewajiban pemungutan PPh Pasal 22, maka timbul juga kewajiban bagi para pedagang emas untuk memberikan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) sebagai identitas pembeli.

Kedua, dalam PMK 48 penyerahan emas batangan dari pedagang emas ke pabrikasi sebagai alat bayar perhiasan emas juga dipungut PPh 22 sebesar 0.25% dari nilai emas batangan. Jika pabrikasi menjual emas perhiasan kepada pedagang emas dan pembayaran dilakukan dengan emas batangan, maka total pajak yang dikenakan atas transaksi tersebut adalah PPN dan PPh emas perhiasan 1.35% (pajak ditanggung pedagang emas, dipungut dan disetor oleh pabrikasi) ditambah PPh emas batangan 0.25% (pajak ditanggung oleh pabrikasi, dipungut dan disetor oleh pedagang emas).

Dari wawancara awal dengan manajemen, PT ABC mengalami penurunan jumlah konsumen dan penurunan omset penjualan sejak diberlakukannya PMK No 48 di bulan Mei 2023. PT ABC mengalami tantangan baru dalam pendistribusian produknya dikarenakan para pedagang emas keberatan memberikan Nomor Pokok Wajib Pajak (NPWP) dan juga keberatan dengan tambahan pajak (PPN dan PPh) yang menambah harga jual pabrikasi dan pedagang. Penolakan dari para pedagang emas dilanjutkan dengan pemberhentian pembelian sementara ke pabrikasi emas, hingga pabrikasi terpaksa memberikan perlakuan penjualan yang diinginkan pedagang emas (tanpa NPWP dan tanpa pajak). Hal ini menyebabkan terjadinya penurunan omset dan penurunan laba sejak implementasi PMK 48 di bulan Mei 2023.

Akibatnya PT ABC dipaksa mencari alternatif emergent strategy untuk dapat bertahan dalam kondisi ketidakpastian pasar. Thompson et al. menyebutkan bahwa “Perubahan keadaan dan upaya manajemen yang berkelanjutan untuk meningkatkan strategi menyebabkan strategi perusahaan berkembang seiring berjalannya waktu – suatu kondisi yang membuat tugas menyusun strategi merupakan pekerjaan yang sedang berjalan, bukan hanya terjadi satu kali saja. Strategi yang dirancang suatu perusahaan terdiri dari elemen strategi proaktif yang direncanakan; emergent strategy barunya terdiri dari unsur-unsur strategi reaktif yang muncul seiring dengan perubahan kondisi.” Tantangan yang dihadapi manajemen PT ABC adalah bagaimana menghadapi situasi ketidakpastian pasar, melihat peluang baru yang dapat diambil, membuat emergent strategies berdasarkan sumber daya yang dimiliki PT ABC, dan memastikan strategi tersebut sesuai dan dapat diimplementasikan oleh PT ABC.

Penelitian mengenai pemilihan strategi ini penting dilakukan mengingat PMK 48 baru terbit di bulan Mei 2023 sehingga masih barunya penerapan PMK ini dan juga terbatasnya topik penelitian mengenai masalah ini, juga dampak signifikan terhadap PT ABC dan pasar emas perhiasan. Tujuan dari penelitian ini adalah menganalisa peran sumber daya yang dimiliki PT ABC dalam pengambilan emergent strategy dan menganalisa apakah emergent strategy yang dibuat dapat mengatasi dampak penerapan PMK 48/2023.



Gambar 1. Rerangka Penelitian

Sumber: Data Penelitian, 2024

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menganalisa bagaimana manajemen PT ABC menghadapi kondisi ketidakpastian dengan mengembangkan emergent strategies, serta bagaimana PT ABC menganalisa dan memilih strategi paling sesuai berdasarkan sumber daya, mitigasi risiko dan kesempatan terbaik yang ada di pasar. Untuk menjawab rumusan masalah tersebut, peneliti menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan ini dipilih karena memiliki beberapa keunggulan, dimana metode ini menggunakan data yang didasarkan fakta yang dapat digali lebih jauh sehingga mampu memberikan kesimpulan, saran dan gagasan penelitian selanjutnya.

Unit analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah single unit analysis, yaitu pabrikan emas perhiasan. Objek penelitian adalah PT ABC, dengan single fenomena, yaitu PMK 48 Tahun 2023. Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dengan obyek PT ABC. Metode studi kasus ini memungkinkan peneliti untuk melakukan analisis terhadap data-data dan tindakan manajemen PT ABC dalam membuat alternatif emergent strategy, menganalisa strategi yang paling sesuai untuk dijadikan realized strategy. Penelitian ini menggunakan data-data dari berbagai sumber yang dikumpulkan dari data sekunder agar dapat membantu peneliti menjelaskan hal-hal yang diteliti secara komprehensif dan mendalam. Penelitian ini juga menggunakan data triangulation, yang terdiri dari berbagai macam sumber untuk memperkuat sebuah temuan dalam evaluasi (Yin, 2018). Teknik pengumpulan data ini memastikan reliabilitas dan validitas dalam penelitian kualitatif.

Sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer didefinisikan sebagai data yang diperoleh langsung oleh penulis, dalam bentuk wawancara, yang dilakukan dengan manajemen kunci yaitu direktur utama dan direktur penjualan PT ABC. Data sekunder didefinisikan sebagai data yang diperoleh dari sumber yang sudah ada sebelumnya, yaitu melalui observasi. Untuk penelitian ini, observasi yang digunakan adalah observasi partisipasi terstruktur, dimana peneliti menjadi bagian dalam sistem organisasi. Pada proses ini peneliti mengamati dinamika pasar melalui interaksi antara personel PT ABC pada saat rapat formal ataupun diskusi informal PT ABC. Dengan melakukan observasi ini, peneliti mendapatkan informasi tentang kondisi pasar, posisi kompetitor dan posisi PT ABC, permintaan dan kebutuhan pelanggan, yang dapat digunakan untuk menjadi dasar analisa strategi darurat yang dapat digunakan PT ABC.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi bisnis dapat diartikan sebagai suatu rencana, pola tindakan, posisi pasar produk atau suatu perspektif yang unik dalam menjalankan bisnis. Blocher et al, menyebutkan bahwa dengan menggunakan kerangka Michael Porter dalam mengembangkan strategi yang kompetitif, organisasi dapat memilih antara menggunakan strategi *cost leadership* ataupun menggunakan strategi *product differentiation*. Ada 5 langkah dalam mengambil keputusan stratejik, yang bertujuan agar keputusan yang diambil sesuai dengan target strategis organisasi, yaitu menentukan isu-isu strategis yang melingkupi permasalahan tersebut, identifikasi tindakan-tindakan alternatif, mencari informasi dan melakukan analisis terhadap tindakan alternatif tersebut, selanjutnya berdasarkan strategi dan analisis, pilih dan terapkan alternatif yang diinginkan dan paling sesuai., terakhir memberikan evaluasi berkelanjutan terhadap efektivitas implementasi pada langkah sebelumnya.

Strategi diferensiasi produk harus didukung oleh sumber daya dan kapabilitas perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Lebih lanjut, perspektif positioning perusahaan menonjolkan pentingnya menciptakan posisi pasar yang unik melalui diferensiasi produk untuk dapat mengalahkan kompetitor dan mendapatkan mindshare pelanggan. Mindshare adalah istilah marketing yang mendeskripsikan popularitas atau pengetahuan/kesadaran

pelanggan akan produk dan merek perusahaan. Inti dari diferensiasi produk terletak pada perumusan proposisi nilai pelanggan, yang apabila dibut dengan baik dapat beresonansi dengan target pelanggan akan menimbulkan kepuasan dan loyalitas. Pada akhirnya perusahaan yang berhasil dengan produk diferensiasi akan mendapati Tingkat retensi pelanggan yang tinggi dan sensitivitas terhadap harga yang menurun. Perusahaan juga harus menumbuhkan brand equity atas merek dan produk melalui inovasi dan manajemen merek yang cermat, untuk mendorong keunggulan kompetitif perusahaan. Semakin tinggi nilai dari merek dan loyalitas pelanggan akan merek, artinya semakin tinggi pula brand equity, semakin tinggi pula kepercayaan dan preferensi pelanggan terhadap produk, dan semakin tinggi pula kemauan pelanggan untuk membayar harga premium akan produk. Studi empiris secara konsisten menunjukkan hubungan simbiosi antara strategi diferensiasi produk dan keunggulan kompetitif. Keberhasilan menerapkan strategi diferensiasi produk sering menjadikan perusahaan sebagai pemimpin pasar dengan pengaruh yang cukup besar untuk menjual produk dengan harga premium. Melalui inovasi berkelanjutan, inisiatif merek dan strategi yang focus pada kebutuhan pelanggan, maka perusahaan dapat menumbuhkan reputasi keunggulan, yang menghasilkan posisi yang lebih baik untuk mengatasi fluktuasi pasar, menavigasi tekanan dari kompetitor dan mempertahankan profitabilitas jangka panjang. Kedua, strategi kepemimpinan biaya diasosiasikan sebagai strategi yang mencerminkan penjualan barang dan jasa dengan biaya lebih rendah daripada pesaing dalam hal desain dan produksi (Wheelen & Hunger, 2002: 120).

Strategi kepemimpinan biaya bertujuan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan mengurangi biaya kegiatan R&D, layanan, penjualan dan pemasaran. Perusahaan dapat memperoleh keunggulan kompetitif dalam skala ekonomi dengan menggunakan sistem yang efektif untuk mengurangi biaya sumber daya manusia dan meminimalkan biaya dengan bahan baku, produksi massal dan distribusi yang lebih murah. Kepemimpinan biaya memberikan keunggulan kompetitif di pasar di mana konsumen sensitif terhadap harga. Perusahaan yang melakukan strategi ini bertujuan untuk mengurangi semua biaya dalam rantai nilai. Dengan cara ini, kesenjangan antara harga di pasar dan biaya produksi akan menjadi lebih lebar dan perusahaan akan mendapatkan keunggulan kompetitif dengan memperoleh pendapatan dan laba yang tinggi. Logika strategis kepemimpinan biaya biasanya mengharuskan perusahaan menjadi pemimpin biaya, bukan salah satu dari beberapa perusahaan yang bersaing untuk posisi ini. Ketika ada lebih dari satu calon cost leader, persaingan di antara mereka biasanya sengit karena setiap titik pangsa pasar dipandang krusial (Porter, 1985: 21).

Simon dalam bukunya *Performance Measurement and Control System* menyebutkan bahwa terdapat beberapa tipe strategi antara lain *Intended Strategy* – strategi yang ingin dilaksanakan oleh manajemen (rencana yang diusahakan untuk diimplementasikan dalam suatu pasar produk yang spesifik berdasarkan Analisa strategi organisasi). *Realized Strategy* – hasil dari penggabungan *intended strategies* yang benar-benar diimplementasikan dan *emergent strategies* yang tidak direncanakan dan dikembangkan secara spontan. *Emergent Strategy* – strategi yang tidak direncanakan dan muncul secara spontan sebagai tanggapan ancaman dan

kesempatan yang tidak diperkirakan sebelumnya. Strategi bisnis juga menggambarkan bagaimana organisasi bersaing dan menempatkan diri dalam menghadapi kompetitor. Simon juga menjelaskan mengenai lapisan kedua yang harus dianalisa dan dimengerti oleh manajemen untuk memastikan kesuksesan implementasi strategi bisnis, yaitu *core values*, *risk to be avoided*, *critical performance variables* dan *strategic uncertainties*. Ketika organisasi menghadapi keadaan ketidakpastian, bentuk pengendalian yang paling sesuai untuk diterapkan adalah *interactive control system*, karena sistem ini memberikan alat untuk melakukan percobaan dan mencari kesempatan yang mungkin didapatkan dari *emergent strategy*. Pola tindakan seperti tindakan taktis sehari-hari dan *trial&error* untuk menjadi pola kohesif untuk menanggapi *strategic uncertainties*, dan akhirnya menjadi *realized strategy*.

Tim Stobierski, dalam artikelnya di Harvard Business School (HBS), menjelaskan mengenai konsep *deliberate* dan *emergent strategies* beserta kapan waktu yang paling tepat untuk menggunakan strategi tersebut. *Deliberate strategy* dihasilkan dari analisis data yang cermat, termasuk metrik seperti pertumbuhan pasar, ukuran segmen, kebutuhan pelanggan, kekuatan dan kelemahan pesaing, serta kemajuan teknologi. Strategi ini hanya akan berhasil secara efektif ketika semua orang memahami apa yang ingin dicapai oleh organisasi. Stobierski mendefinisikan *Emergent strategy* sebagai strategi yang muncul dari tindakan dan inisiatif yang tidak direncanakan dari dalam suatu organisasi. Dibandingkan dengan *deliberate strategy*, *emergent strategy* yang muncul seringkali lebih fleksibel. Maka meskipun organisasi masih memiliki tujuan yang ingin dicapai, terdapat fleksibilitas untuk menyesuaikan tujuan tersebut dan mengejar peluang atau prioritas lain yang muncul. Strategi ini merupakan pilihan yang tepat untuk bisnis dalam kondisi masa depan yang tidak pasti (*strategic uncertainties*) dan belum memiliki strategi jangka panjang. Dengan menerapkan *emergent strategy*, organisasi selalu gesit untuk melakukan penyesuaian seiring dengan semakin banyaknya data yang tersedia, dengan tetap konsisten untuk mencapai tujuan organisasi. Umumnya strategi ini paling berguna pada fase awal perusahaan, setelah peluncuran produk baru, atau ketika kondisi persaingan berubah secara substansial. Dalam menerapkan strategi baru, penting untuk memastikan bahwa semua karyawan diberdayakan untuk memunculkan dan mengembangkan ide-ide baru yang muncul sehingga organisasi dapat bersatu dalam menemukan ide-ide yang paling sesuai untuk organisasi.

Chari et, al. mengidentifikasi mengidentifikasi dua dimensi ketidakpastian yang sangat relevan yaitu dinamisme pasar (tingkat perubahan dan ketidakstabilan pasar dari waktu ke waktu) dan kompleksitas pasar (jumlah dan keragaman faktor kunci pelaku pasar dan penyebaran tindakan yang diperlukan untuk pasar yang kompleks). *Strategic Feedback Systems* (SFS) mengacu pada mekanisme yang mengeksploitasi informasi untuk mempertahankan atau mengubah pola keputusan organisasi (Chenhall, 2003). Persepsi ketidakpastian pasar memberikan tekanan kepada para manajer untuk meninjau kembali strategi mereka dan, berdasarkan masukan dari SFS, menyempurnakan cakupan strategi pemasaran yang mereka inginkan.

Resouce Based View (RBV) adalah konsep kerangka manajemen strategis yang diperkenalkan oleh Rumelt dan Wernerfelt pada tahun 1980an, yang

berfokus pada sumber daya internal dan kemampuan Perusahaan sebagai sumber keunggulan kompetitif. Konsep RBV muncul sebagai respon atas pendekatan manajemen strategis sebelumnya yang lebih menekankan pada faktor eksternal dan kondisi industri. Pendekatan ini bertujuan untuk menguraikan sumber daya perusahaan yang tidak dapat ditiru secara sempurna yang berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). Pada perkembangannya pandangan mengenai RBV ini berevolusi menjadi *Resource Based Theory* (RBT) seiring dengan makin banyaknya pengujian atas pandangan tersebut. Ada dua asumsi yang mendasari RBT terkait dengan penjelasan bagaimana sumber daya berbasis perusahaan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mengapa beberapa organisasi dapat terus mengungguli yang lain dengan mendapatkan daya saing yang lebih tinggi (Helfat & Peteraf, 2003). Pertama, kumpulan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan berbeda satu sama lain (Helfat & Peteraf, 2003). Salah satu landasan RBT adalah heterogenitas sumber daya dan kapabilitas dalam suatu populasi perusahaan, yang membedakan keunggulan kompetitif masing-masing perusahaan. Heterogenitas sumber daya mengasumsikan bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya yang unik dalam situasi tertentu berpotensi lebih terampil untuk melakukan aktivitas tertentu dan menciptakan keunggulan kompetitif. Kedua, kompleksitas perdagangan sumber daya di seluruh perusahaan dapat menciptakan persistensi dalam perbedaan sumber daya (asumsi imobilitas sumber daya).

Pengembangan perspektif RBT yang lebih luas menunjukkan bahwa perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif tidak hanya dengan memanfaatkan aset penting, tetapi juga dengan membangun kemampuan potensial baru melalui pembelajaran, akuisisi keterampilan, dan akumulasi aset berwujud dan tidak berwujud dari waktu ke waktu. Logika berbasis sumber daya menunjukkan bahwa jika sumber daya yang berharga (yaitu sumber daya yang mahal dan sulit ditiru) dimiliki oleh beberapa perusahaan, maka perusahaan-perusahaan yang mampu mengendalikan sumber daya ini berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney, 1991). Oleh karena itu, perusahaan dapat mencapai keuntungan dengan terus menggabungkan atau mengkonfigurasi ulang berbagai jenis sumber daya dan dengan menciptakan aplikasi baru untuk memenuhi permintaan pasar (Adner & Helfat, 2003).

Dalam RBT, sumber daya mengacu pada aset, proses bisnis, kapabilitas, atribut perusahaan, pengetahuan, informasi, dan lain-lain yang dikendalikan oleh perusahaan untuk memahami dan mengimplementasikan strategi yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas. Sumber daya perusahaan dapat bervariasi, berasal dari dalam dan luar organisasi. Sumber daya internal misalnya, kemampuan penelitian dan pengembangan, logistik, manajemen merek, dan proses berbiaya rendah (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014); sedangkan sumber daya eksternal misalnya: peran pemasok (Lewis et al., 2010), permintaan pelanggan, perubahan teknologi (Li & Calantone, 1998). Sumber daya perusahaan dapat dikelompokkan ke dalam tiga kategori, yaitu sumber daya modal fisik, sumber daya modal manusia, dan sumber daya modal organisasi (Barney, 1991). Sumber daya modal fisik mengacu pada peralatan perusahaan, pabrik, akses ke

bahan baku, lokasi geografis dan termasuk teknologi fisik yang digunakan oleh perusahaan. Sumber daya modal manusia mencakup pengalaman, kecerdasan, pelatihan, penilaian, hubungan, dan wawasan dari karyawan, seperti manajer dan pekerja di sebuah perusahaan. Terakhir, sumber daya modal organisasi mengacu pada struktur formal perusahaan, sistem formal dan informal perusahaan, yang terdiri dari sistem perencanaan, pengelolaan, dan koordinasi. Sumber daya organisasi juga berkaitan dengan hubungan informal antar divisi dalam perusahaan dan hubungan antara perusahaan dan lingkungan bisnisnya.

Kategorisasi sumber daya perusahaan pada RBT juga dapat dibangun berdasarkan dua kelompok aset berwujud dan tidak berwujud (Barney, 1991; Molloy et al., 2011). Sumber daya berwujud mengacu pada semua aset, yang mencakup keuntungan ekonomi dan kontribusi bisnis yang terlihat, seperti produk dan komoditas. (Lyons & Brennan, 2019). Sumber daya tidak berwujud terdiri dari semua aset yang dimiliki oleh perusahaan yang terkait dengan akses terhadap kemampuan dan pengetahuan serta manfaat organisasi, strategis, dan sosial (Keränen & Jalkala, 2013). Sumber daya berwujud dan tidak berwujud memiliki fitur yang berbeda dalam hal penurunan nilai, kemampuan untuk digunakan secara simultan, dan ketidakberwujudan yang hanya dimiliki oleh sumber daya tidak berwujud. Sumber daya tidak berwujud tidak mengalami penurunan kualitas seiring dengan penggunaan, dapat digunakan secara bersamaan oleh beberapa manajer, dan sulit untuk dipertukarkan (misalnya, pengetahuan proses bisnis, keterampilan karyawan). Di sisi lain, sumber daya berwujud dapat menurun kualitasnya seiring dengan penggunaan, mungkin atau mungkin tidak memiliki kemampuan untuk digunakan secara bersamaan oleh manajer yang berbeda, dan dapat dipertukarkan (misalnya barang material, komoditas) (Molloy et al., 2011).

Selain sumber daya, dasar utama kedua dari RBT, yaitu kapabilitas, merupakan bagian dari sumber daya spesifik perusahaan yang tidak dapat dipindahtangankan yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas untuk mendapatkan sumber daya lainnya. Kapabilitas dapat muncul dalam berbagai bentuk dan umumnya terdiri dari proses dan informasi yang berwujud maupun tidak berwujud yang membantu perusahaan untuk menciptakan efisiensi dan meningkatkan produktivitasnya (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014). Namun, konsep baru tentang kapabilitas dinamis diperkenalkan oleh Teece dkk. (1997), yang dapat "secara terus menerus menciptakan, memperluas, meningkatkan, melindungi, dan menjaga relevansi basis aset unik perusahaan" dalam lingkungan yang terus berubah. Kapabilitas dinamis telah memperkaya penelitian RBT baru-baru ini dengan menganalisis perubahan dalam kapabilitas untuk mengatasi perubahan cepat dalam lingkungan organisasi (internal dan eksternal). Konseptualisasi kapabilitas telah diperluas dengan diperkenalkannya kapabilitas dinamis, yang mengacu pada sumber daya yang dapat dikelola tidak hanya untuk memodifikasi sumber daya lain, tetapi juga untuk penciptaan nilai (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014; Peteraf & Barney, 2003). Sumber daya tersebut mewakili, misalnya, kapabilitas aliansi, penerapan big data, dan praktik pengembangan produk. Kapabilitas aliansi tampaknya menjadi bagian penting dalam strategi perusahaan dengan bekerja sama dan menggabungkan sumber daya dengan cara yang paling efektif dan efisien. Praktik pengembangan produk

juga dapat menjadi contoh kapabilitas dinamis dengan menciptakan kapabilitas untuk melakukan spesialisasi dan mempraktikkan rutinitas untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Adner & Helfat, 2003).

Kerangka kerja RBT mencakup empat kondisi untuk menilai apakah suatu sumber daya memiliki potensi untuk menjadi dan menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keempat syarat tersebut adalah (1) Value/nilai, (2) Rare/langka, (3) Immobility/imobilitas, dan (4) Sustainability/keberlanjutan. Keempat hal tersebut, yang dikenal sebagai kerangka kerja VRIS, merupakan karakteristik yang harus dimiliki oleh sebuah perusahaan sebagai acuan perencanaan strategis dan memiliki prospek keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Pertama, sumber daya harus bernilai, yang mengacu pada kondisi yang mengeksplorasi peluang dan/atau ancaman di lingkungan perusahaan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan mungkin memiliki formula rahasia untuk menghasilkan produk tertentu yang hanya dimiliki oleh perusahaan tersebut. Kedua, sumber daya tersebut harus langka, dalam artian langka atau unik di antara persaingan perusahaan saat ini dan yang potensial. Misalnya, sebuah perusahaan mungkin memiliki kemampuan jaringan distribusi di seluruh dunia. Ketiga, sumber daya tersebut harus tidak dapat ditiru atau dipindahkan, dimana sumber daya yang berharga dan langka yang dimiliki oleh perusahaan tidak dapat dengan mudah diperoleh oleh perusahaan lain yang tidak memiliki sumber daya tersebut. Contoh dari kondisi yang tidak dapat ditiru secara sempurna adalah produk atau merek perusahaan yang diakui secara global, yang tidak memiliki kemampuan atau sumber daya yang setara yang dapat digunakan oleh perusahaan lain. Kondisi keempat dan terakhir adalah sumber daya tidak dapat diduplikasi atau disubstitusi secara strategis, tidak langka atau berharga, atau tidak dapat ditiru secara sempurna oleh perusahaan lain. Contoh dari kondisi yang tidak dapat digantikan adalah portofolio merek dagang populer yang dilindungi secara hukum, menjadikannya sumber daya yang tidak berkelanjutan. Keempat kondisi RBT menunjukkan bahwa kebijakan, proses, dan prosedur organisasi yang buruk dapat melemahkan potensi keunggulan kompetitif sumber daya.

Dalam perkembangannya, kerangka kerja RBT yang disajikan dalam model VRIS kemudian digantikan oleh model VRIO (Valuable, Rareness, Inimitability and Organization) (Barney, 1991; Barney, 2007). Model VRIO mengusulkan kriteria baru tentang keterlekatan organisasi dari suatu sumber daya. Kriteria ini mengusulkan bahwa pentingnya sebuah organisasi diatur sedemikian rupa untuk mengeksplorasi sumber daya. Kriteria ini menggantikan kriteria sumber daya yang berkaitan dengan kemampuan substitusi dengan model VRIS. Kebutuhan kriteria organisasi yang terorganisir menunjukkan bahwa organisasi harus fokus pada manajemen yang tepat (misalnya, kebijakan organisasi, prosedur yang terorganisir) untuk mengelola sumber daya yang berharga, langka, dan tidak dapat ditiru secara sempurna dan mendapatkan potensi kompetitif penuh mereka. Kriteria baru 'Organisasi' juga berarti bahwa proses dan struktur perusahaan memainkan peran penting dalam menentukan tiga kriteria sumber daya lainnya, yaitu nilai, kelangkaan, dan ketidaksempurnaan peniruan yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Setelah menganalisis dan memahami faktor internal yang dimiliki Perusahaan, manajemen dapat memilih strategi yang mengoptimalkan sumber daya Perusahaan. Apabila ternyata sumber daya Perusahaan tidak dapat mendukung strategi Perusahaan dan terdapat gap atau kekurangan sumber daya, maka manajemen harus mengisi kekurangan tersebut untuk meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki Perusahaan. Dengan demikian, operasi organisasi berfungsi sebagai faktor penyesuaian dalam menentukan kemampuan perusahaan untuk memungkinkan atau mencegah realisasi manfaat yang terkandung dalam sumber daya yang bernilai, langka, dan mahal untuk ditiru.

Konsep RBV dapat diterapkan pada semua jenis Perusahaan atau organisasi dan digunakan dengan metode kuantitatif dan kualitatif, dilengkapi dengan kompetensi dan kemampuan manajemen untuk mengambil keputusan mengenai strategi yang paling sesuai untuk Perusahaan. Salah satu bentuk analisis yang dapat digunakan untuk memahami konsep RBV di Perusahaan adalah analisis Strength, Weakness, Opportunities & Threats (SWOT). Analisis ini melibatkan pencatatan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan, divisi, area fungsional, produk, layanan atau aspek lain dari organisasi. Menurut Minsky & Aron (2021) yang dikutip dari website Harvard Business Review, untuk meningkatkan kualitas dari analisis SWOT, harus dimulai dari faktor eksternal (Kesempatan dan Ancaman) kemudian setelah itu dilanjutkan dengan faktor internal (Kekuatan dan Kelemahan). Landasan pemikirannya adalah faktor eksternal lingkungan tidak hanya terjadi pada perusahaan Anda tetapi juga pada semua pesaing. Faktanya, faktor eksternal menciptakan arena di mana kompetisi berlangsung. Perusahaan harus menyesuaikan strategi mereka untuk mencerminkan hal tersebut, bahkan ketika lingkungan berubah. Karena tidak ada bisnis yang beroperasi dalam ruang hampa, maka konteks di sekitarnya adalah yang membantu menentukan sejauh mana atribut internal tertentu relevan. Setelah menganalisis faktor eksternal, barulah perusahaan menggali kekuatan dan kelemahannya dalam memaksimalkan kesempatan dan meminimalkan risiko ancaman. Dengan kata lain, mengambil pendekatan ini dapat mengarahkan perusahaan untuk mengungkap faktor-faktor internal yang mungkin tidak dipertimbangkan sebelumnya.

Opportunity atau Kesempatan yang dimiliki oleh PT ABC adalah pasar perhiasan emas Indonesia yang luas dari Sabang sampai ke Merauke, selama Pemerintah Bersama dengan Asosiasi mampu memberikan edukasi tentang asas taat terhadap perpajakan di Indonesia. Pasar ini mencakup kalangan atas yang membeli perhiasan di mall atau butik eksklusif dengan selera elegan tanpa adanya sensitivitas terhadap harga, hingga kalangan menengah-bawah yang menyukai perhiasan kadar muda di pasar tradisional dan sangat sensitif terhadap harga emas perhiasan. Selain itu untuk jaringan pemasaran di Indonesia, PT ABC didukung dengan jaringan ritel salah satu pelanggan terbesar PT ABC yang memiliki gerai di lebih dari 200 pusat perbelanjaan di Indonesia, dan setiap bulannya omset pelanggan ini mencapai 30-35% dari total omset PT ABC. Dengan komitmen pelanggan ini untuk bekerja sama menampilkan koleksi produk PT ABC di etalasnya secara khusus, kesempatan ini bisa dianggap sebagai alat pemasaran produk dan merek emas perhiasan di 200 titik gerai pelanggan tersebut. Maka kesempatan yang dimiliki PT ABC dapat dikatakan besar sekali,

mulai dari pasar mall hingga pasar becek, merek produk eksklusif hingga merek generic dan bahkan maklon produksi untuk merek pelanggan, sampai pilihan kadar emas tua hingga kadar emas muda, di seluruh Indonesia.

Untuk potensi ancaman, yang paling signifikan adalah kebijakan Pemerintah sebagai regulator dan keadaan ekonomi Indonesia dan global. Kebijakan Pemerintah seperti PMK 48/2003 memiliki tujuan yang baik untuk meregulasi pasar emas namun implementasinya dapat mempengaruhi mekanisme transaksi di pasar. Para produsen emas perhiasan berlomba-lomba memberikan tawaran menggiurkan untuk menarik minat distributor dan pedagang emas dalam rangka mempertahankan omset dan market share. Kompetitor PT ABC, yang dari segi ukuran bisnis jauh lebih besar dan lebih berpengalaman di pasar emas perhiasan di Indonesia maupun luar negeri. Dengan skala produksi yang lebih besar, pengalaman dan jaringan distribusi yang sudah stabil, kompetitor dapat memproduksi produknya dengan biaya yang lebih ekonomis dari PT ABC. Dengan biaya produksi yang lebih ekonomis, kompetitor dapat mengambil menjual harga produk yang lebih murah, memberikan diskon/dukungan promosi ataupun mengalokasikan dana lebih untuk penelitian dan pengembangan produk baru

Strength atau Kekuatan dari PT ABC adalah produk-produk yang unggul, hak paten atas desain dan merek yang unik, mesin dan alat produksi yang mutakhir, sumber daya manusia yang muda dan berkualitas, teknik pemasaran dan promosi yang kreatif, lokasi pabrik yang strategis. Sebagai pabrikan emas yang masih tergolong muda, sejak didirikan pada tahun 2020, PT ABC ditantang untuk selalu kreatif dan lincah dalam menghadapi pasar perhiasan emas. Sebagai contoh PT ABC menjadi pionir dalam sertifikasi SNI, dimana saat itu tidak lazim untuk pabrikan emas mengikuti standar SNI 8880:2020 dari Badan Standardisasi Nasional. Untuk meningkatkan nilai mereknya, PT ABC menggandeng brand ambassador dan mempersiapkan marketing dan promotion assets yang sesuai dengan produknya.

Kelemahan yang mungkin dimiliki oleh PT ABC adalah biaya produksi yang lebih tinggi daripada pabrikan di daerah. Salah satu alasannya adalah karena bahan baku produksi yang digunakan sebagian berasal dari luar negeri untuk menjaga kualitas, dan selain itu juga karena faktor UMR Jakarta yang lebih tinggi dibandingkan UMR di daerah pabrikan emas lain. Selama PT ABC memilih strategi diferensiasi produk dan berhasil mencapai margin yang diinginkan, biaya produksi yang tinggi bukanlah menjadi kelemahan yang mengancam. Namun apabila PT ABC ingin mengubah strategi menjadi pemimpin biaya, maka biaya produksi yang tinggi ini harus segera diefisiensikan agar mampu mencapai tujuan strateginya yaitu memproduksi dengan biaya yang serendah-rendahnya agar mencapai skala ekonomi penjualan.

Strategi meningkatkan harga dan focus di pasar premium merupakan turunan dari strategi diferensiasi produk, yang bertumpu pada resource-based theory dan perspektif positioning perusahaan. Strategi diferensiasi produk harus didukung oleh sumber daya dan kapabilitas perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Sebelum PMK 48/2003, berdasarkan dari skala produksi, kuantitas penjualan dan jaringan distribusi, posisi PT ABC tidak mungkin menjadi pemimpin pasar. Oleh karena itu, PT ABC memilih menggunakan strategi

diferensiasi produk, dimana PT ABC masuk ke segmen produk yang menjangkau kalangan menengah-atas yang cenderung lebih tidak sensitif terhadap harga. Untuk mempertahankan strategi diferensiasi produk secara berkelanjutan, PT ABC meninggalkan segmen menengah-bawah emas perhiasan yang mendominasi pasar saat ini dan memilih berfokus mengejar posisi di pasar emas perhiasan yang skalanya lebih kecil namun lebih premium dan eksklusif dengan membuat produk yang memenuhi selera dari segmen pelanggan premium serta memenuhi keinginan yang masih belum terpenuhi dari segmen tersebut. Maka PT ABC harus secara berkelanjutan menciptakan sesuatu konsep produk yang baru, unik, menarik dan belum ada di pasar.

Integrasi dari inovasi teknologi akan mempengaruhi pilihan dan eksekusi dalam strategi diferensiasi produk di perusahaan. Pendekatan strategis untuk adopsi perkembangan teknologi, yang mencakup investasi pengembangan produk, kolaborasi dengan mitra eksternal dan kesiapan organisasi menghadapi perubahan teknologi, memungkinkan perusahaan untuk secara strategis mengevaluasi kemajuan teknologi dan menilai potensi perusahaan untuk meningkatkan diferensiasi produk dan menciptakan atau mempertahankan keunggulan kompetitif. Koordinasi dan penyesuaian lintas fungsi harus diperkuat untuk memastikan integrasi inovasi teknologi dapat berjalan mulus di seluruh proses, mulai dari pengembangan produk hingga produk sampai ke tangan pelanggan. Hu (2013) memperkenalkan konsep inovasi integrasi, yang menekankan rekombinasi dan penerapan sumber daya dan teknologi yang dimiliki perusahaan. Penerapan teknologi baru seperti artificial intelligence (AI), internet of things (IoT) dan 3D printing dapat meningkatkan fitur produk, fungsionalitas dan kinerja, sehingga menawarkan proposisi nilai yang unik kepada pelanggan. PT ABC berusaha mengadopsi teknologi baru secara umum seperti penggunaan 3D printing untuk mendesain produk, penggunaan AI dan IoT untuk memasarkan produk dan menambah pengetahuan/kesadaran pelanggan akan merek dan produk. Secara khusus, PT ABC juga memperbaharui teknologi khusus di bidang emas perhiasan, misalnya dengan menambah mesin-mesin produksi, memberikan pengetahuan baru kepada sumber daya manusia. Berdasarkan preferensi akan produk dan kesesuaian dengan sumber daya modal, terdapat seleksi terhadap penambahan teknologi baru, setelah studi kelayakan dilakukan, hanya teknologi baru yang paling sesuai yang akan menjadi target investasi dari PT ABC.

Salah satu konsep segmen premium yang dapat ditargetkan oleh PT ABC adalah pelanggan akhir di mall, umumnya mereka memiliki daya beli yang lebih dan rela membayar lebih mahal untuk produk dengan desain yang sesuai dengan selera mereka. Untuk menjangkau pelanggan segmen ini, PT ABC dapat melakukan 2 cara yaitu bekerja sama dengan toko emas perhiasan yang berada di mall atau membuka sendiri toko perhiasan di mall. Jika PT ABC memilih pilihan pertama, yaitu bekerja sama dengan toko emas perhiasan, maka peran sebagai retailer diserahkan kepada toko tersebut dengan didukung oleh bantuan pemasaran dan promosi. Sebaliknya apabila PT ABC membuka sendiri toko perhiasan di mall, maka peran sebagai retailer dilakukan sendiri oleh PT ABC. Untuk opsi kedua ini, sumber daya modal yang dibutuhkan lebih besar untuk mengisi sebuah toko perhiasan di mall (untuk mengisi persediaan, sewa tempat,

pajangan perhiasan, dll) namun PT ABC dapat menampilkan seluruh koleksi produknya di toko tersebut tanpa adanya persaingan dari produk kompetitor. Opsi kedua ini hanya akan menjadi maksimal dengan sumber daya modal yang sangat kuat dan sumber daya manusia yang kreatif untuk membuat koleksi desain produk yang unggul dan premium. Dari segi produk, produk emas perhiasan yang bisa dikreasikan oleh PT ABC misalnya berupa emas perhiasan yang menggunakan batu permata, karena di segmen ini pelanggan lebih berfokus pada nilai dari kualitas dan kelangkaan batu permata daripada harga emas sebagai pengikat batu permata tersebut, sehingga pelanggan di segmen ini bersedia mengeluarkan dana lebih untuk produk premium. Hal yang harus diperhatikan adalah ketersediaan bahan baku premium dan kemampuan sumber daya manusia untuk berkreasi dengan desain dan memproduksi citra desain menjadi produk emas perhiasan yang eksklusif, premium dan disukai oleh pelanggan.

Tabel 1. Alternatif Strategi paska PMK 48/2023

Kondisi Lapangan	Alternatif Solusi	Alternatif Strategi
1. Penolakan Pedagang Emas bertransaksi menggunakan NPWP	Menjual dengan DPP & tarif PPN lebih tinggi sebesar 1.65% (tarif normal 1.1% dan PPh22 0.25%)	Menurunkan biaya produksi sehingga harga jual bisa mengakomodasi selisih tarif pajak
2. Penolakan Pedagang Emas atas kenaikan harga akibat pajak	Memberikan diskon atau subsidi atas PPN 1.1% dan PPh 0.25%	Menurunkan biaya produksi sehingga harga jual bisa mengakomodasi biaya PPN
3. Masuk ke target pasar yang terbesar & menguntungkan	Pasar generik dengan produk yang beragam dan harga terjangkau.	Menurunkan biaya produksi ke skala ekonomi
4. Pembajakan desain oleh kompetitor	Membuat Hak Paten untuk desain produk Melakukan gugatan hukum	Meningkatkan harga jual dan eksklusivitas produk
5. Preferensi kadar produk yang berbeda antar daerah	Memproduksi desain dalam berbagai kadar dengan skala ekonomi	Menurunkan harga jual untuk menambah kuantitas penjualan
6. Fluktuasi harga bahan baku	Membuat kontrak harga jangka panjang untuk kuantitas tertentu	Menurunkan biaya produksi dan harga jual
7. Biaya Produksi tidak stabil	Optimalisasi kapasitas produksi	Menurunkan biaya produksi dan harga jual

Sumber: Data Penelitian, 2024

Berbeda dengan strategi sebelumnya, strategi menurunkan harga dan focus pada biaya bertujuan untuk menurunkan harga produk dengan tujuan untuk menjadi produk generik dan mengejar kuantitas produk yang dijual. Strategi ini cocok untuk organisasi yang sebagian besar menghasilkan produk standar dan menawarkannya ke basis pelanggan yang besar. Dengan mempertimbangkan pasar perhiasan emas di Indonesia adalah pasar oligopoli yang didominasi oleh beberapa pabrikan besar di Indonesia, dimana produk yang diperjual belikan bersifat homogen, dapat dengan mudah disubstitusi maka harga

jual dan strategi pemasaran menjadi faktor yang sangat penting. Lebih lanjut pasar bereaksi negatif atas PMK 48/2023 yang ditandai dengan aksi penolakan kenaikan harga dan memilih bertransaksi tanpa NPWP. Untuk mengurangi dampak reaksi ini, maka pabrikan emas perhiasan harus memberikan diskon dan dukungan promosi, termasuk menanggung biaya pajak yang dibayarkan oleh pedagang emas perhiasan. Dengan semakin banyaknya biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan, apabila PT ABC mengambil strategi fokus pada biaya dan mampu mencapai kuantitas produksi yang mencapai skala ekonomi, maka akan mencapai biaya produksi yang efektif dan memberikan margin tambahan yang pada akhirnya akan digunakan untuk menyerap biaya tambahan dari PMK 48/2023 sehingga harga produk emas perhiasan PT ABC menjadi kompetitif di pasar emas perhiasan. Untuk mencapai skala ekonomi, hubungan antara kuantitas produksi dan kuantitas penjualan harus berbanding lurus, sehingga sumber daya modal PT ABC dapat diputar untuk terus menerus menghasilkan produk generic dengan biaya produksi serendah-rendahnya. Selain itu analisis biaya produksi juga harus dilakukan secara mendalam, proses seleksi untuk investasi sumber daya fisik harus disesuaikan dengan target produksi dan efisiensi biaya. Desain produk emas perhiasan harus disesuaikan dengan selera pasar secara umum, dengan model desain yang diminati banyak orang. Proses produksi dibuat seefisien mungkin dengan lot produksi semaksimal mungkin. Salah satu cara mengurangi biaya marketing dan promosi adalah memanfaatkan teknologi digital, yaitu misalnya dengan memasarkan produk via web sales, atau platform toko online dan menghilangkan peran distributor dalam rantai penjualan. Untuk jangka panjang, PT ABC dapat mulai melakukan studi kelayakan untuk membuat pabrik baru di daerah luar Jakarta, terutama yang di daerah yang dirasa aman, stabil dan memiliki UMR yang lebih rendah.

SIMPULAN

Secara realistis PT ABC lebih baik menggunakan kapabilitas dinamisnya untuk membuat strategi-strategi yang lebih sesuai paska PMK 48/2023. Faktor eksternal juga harus dipertimbangkan dalam pemilihan strategi, seperti pemilihan target pasar dan pelanggan, posisi persaingan dengan kompetitor dan regulasi pemerintah. Maka, PT ABC sebaiknya berfokus pada strategi menurunkan harga jual dan mengefisienkan biaya produksi emas perhiasan. Dengan menurunkan harga jual, diharapkan PT ABC mampu mencapai skala ekonomi dan menjadi produk emas perhiasan yang diminati di pasar generik emas perhiasan.

Penelitian ini masih terbatas hanya dilakukan pada satu pabrikan emas perhiasan karena keterbatasan waktu dan akses data penelitian. Berdasarkan keterbatasan ini, tersebut, penelitian ini masih membuka peluang studi baru mengenai dampak PMK 48/2023 pada industri emas perhiasan. Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan objek analisis beberapa perusahaan dan menggabungkan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Lebih lanjut lagi, peneliti lain juga diharapkan dapat melakukan penelitian terhadap dampak selisih kurs pada liabilitas keuangan dalam bentuk emas di Indonesia karena masih sangat terbatas.

REFERENSI

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. & Hesterly, W. S. (2011). *Strategic management and competitive advantage: concepts* (4th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Hashem Valipour, Hamid Birjandi and Samira Honarbakhsh (2012) "The Effects of Cost Leadership Strategy and Product Differentiation Strategy on the Performance of Firms", *Journal of Asian Business Strategy*, Vol. 2, No.1, pp. 14-23.
- Chari, S., Katsikeas, C. S., Balabanis, G., & Robson, M. J. (2014). Emergent Marketing Strategies and Performance: The Effects of Market Uncertainty and Strategic Feedback Systems. *British Journal of Management*, 25(2), 145-165. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2012.00843.x>
- Gehani, R. (2013). Innovative Strategic Leader Transforming From a Low-Cost Strategy to Product Differentiation Strategy. *Journal of technology management & innovation*. 8. 144-155. 10.4067/S0718-27242013000200012.
- Huang, M. H., & Rust, R. T. (2018). Artificial intelligence in service. *Journal of Service Research*, 21(2), 155-172. <https://doi.org/10.1177/1094670517752459>
- Kaya, R., Öncü, M.A., & Mesci, M. (2020). the mediating effect of organizational learning on the relationship between the cost leadership strategy and business performance: A study on travel agencies. *Journal of Economy Culture and Society*, 62, 323-343. <https://doi.org/10.26650/JECS2020-0085>.
- Li-hong, X. (2007). Value innovation: The strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 85(1), 102-112. <https://doi.org/10.2139/ssrn.987456>
- Mintzberg, H. (1988). Generic strategies: Toward a comprehensive framework. *Advances in Strategic Management* 5, 1-67.
- Peteraf, M.A. & Barney, J.B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24 (4), 309-323.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (1989). How Competitive Forces Shape Strategy. *Readings in Strategic Management*, 133-143.
- Porter, M. E. (1990). New global strategies for competitive advantage. *Planning Review*, 18(3), 4-14
- Porter, M. E. (1998). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press
- Stobierski, T (2020). Emergent vs Deliberate Strategy. <https://online.hbs.edu/blog/post/emergent-vs-deliberate-strategy>
- Tojiri, Y. (2024). Product Differentiation Strategy for Organizational Financial Profitability: Enhancing Market Share and Profitability- A Comprehensive Literature Review . *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 7(1), 561-585. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v7i1.821>
- Utami, H. & Alamanos, E. (2023) Resource-Based Theory: A review. In S. Papagiannidis (Ed), *TheoryHub Book*. Available at <https://open.ncl.ac.uk/> / ISBN:9781739604400

Valentin, E. K. (2001). Swot Analysis from a Resource-Based View. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(2), 54-69.
<http://www.jstor.org/stable/40470032>