



# Analisis Strategi Bisnis PT United Tractors Tbk (UNTR) dalam Menghadapi Dinamika Industri Pertambangan dan Alat Berat dengan Pendekatan Manajemen Strategik

Harda Grahita<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Program Studi Magister Manajemen, Universitas Surabaya, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: [grahitaharda@gmail.com](mailto:grahitaharda@gmail.com)

**Abstract.** *This study aims to analyze the strategic position of PT United Tractors Tbk (UNTR) and to formulate optimal business strategies amid the increasingly complex dynamics of the mining and heavy equipment industries. The research employs a descriptive qualitative approach with a case study design, utilizing secondary data from annual reports, financial statements, and corporate strategic documents. A comprehensive analysis was conducted using strategic management frameworks including PESTEL analysis, Porter's Five Forces, EFE Matrix, IFE Matrix, Competitive Profile Matrix, TOWS Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix, and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The findings indicate that UNTR is positioned in the Grow and Build quadrant with an aggressive strategic orientation. The QSPM analysis recommends a Product Development strategy with the highest Total Attractiveness Score (TAS) of 6.88 as the priority strategic alternative, supported by diversification strategies into nickel, gold, and renewable energy sectors. This study concludes that UNTR's success in maintaining sustainable growth critically depends on the company's ability to execute its 3D strategy (Differentiation, Diversification, Digitalization) and 3P roadmap (Portfolio, People, Public Contribution) synergistically.*

**Keywords:** *Business Strategy; Diversification; Mining Industry; PT United Tractors Tbk; Strategic Management.*

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis posisi strategis PT United Tractors Tbk (UNTR) serta merumuskan strategi bisnis yang optimal di tengah dinamika industri pertambangan dan alat berat yang semakin kompleks. Metode penelitian yang digunakan adalah pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus, memanfaatkan data sekunder berupa laporan tahunan, laporan keuangan, serta dokumen strategis perusahaan. Analisis dilakukan secara komprehensif menggunakan kerangka kerja manajemen strategik meliputi analisis PESTEL, *Porter's Five Forces*, matriks EFE, matriks IFE, *Competitive Profile Matrix*, *TOWS Matrix*, *SPACE Matrix*, *BCG Matrix*, *IE Matrix*, serta *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa UNTR berada pada posisi *Grow and Build* dengan orientasi strategi agresif. Analisis QSPM merekomendasikan strategi *Product Development* dengan *Total Attractiveness Score (TAS)* tertinggi sebesar 6,88 sebagai alternatif strategi prioritas, didukung oleh strategi diversifikasi ke sektor nikel, emas, dan energi terbarukan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan UNTR dalam menjaga pertumbuhan berkelanjutan sangat bergantung pada kemampuan perusahaan dalam mengeksekusi strategi 3D (*Differentiation, Diversification, Digitalization*) serta *roadmap 3P (Portfolio, People, Public Contribution)* secara sinergis.

**Kata kunci:** Diversifikasi; Industri Pertambangan; Manajemen Strategik; PT United Tractors Tbk; Strategi Bisnis.

## 1. LATAR BELAKANG

Dalam era transformasi ekonomi saat ini, percepatan industrialisasi, transisi energi, dan ketidakpastian geopolitik global membuat keberadaan perusahaan berbasis sumber daya alam memiliki peranan yang strategis sebagai tulang punggung pertumbuhan ekonomi domestik dan penentu daya saing di pasar internasional. Industri pertambangan batubara merupakan salah satu sektor strategis yang berkontribusi signifikan terhadap perekonomian Indonesia, baik dari sisi penerimaan negara, devisa ekspor, maupun penyerapan tenaga kerja. Dutu (2016) menegaskan bahwa sektor energi Indonesia, termasuk pertambangan batubara, menghadapi tantangan multidimensi yang mencakup kebijakan regulasi, fluktuasi harga komoditas global, serta tuntutan transisi menuju energi yang lebih berkelanjutan. Sejalan dengan itu, Kurniawan

& Managi (2018) menemukan bahwa konsumsi batubara Indonesia memiliki keterkaitan erat dengan laju urbanisasi dan keterbukaan perdagangan, sehingga mengindikasikan bahwa dinamika makroekonomi secara langsung memengaruhi prospek industri pertambangan ini. Dalam konteks tersebut, PT United Tractors Tbk (UNTR) sebagai salah satu pemain utama di sektor alat berat dan pertambangan dituntut untuk mampu merumuskan strategi yang adaptif dan berkelanjutan.

PT United Tractors Tbk. (UNTR) merupakan perusahaan pada sektor pertambangan yang didirikan pada 13 Oktober 1972. UNTR menjadi sebuah perusahaan distributor tunggal alat berat merek Komatsu. UNTR telah bertransformasi selama lebih dari lima dekade menjadi perusahaan yang mengelola lima segmen bisnis yakni Mesin Konstruksi, Kontraktor Pertambangan melalui PT Pamapersada Nusantara (PAMA), Pertambangan Batu Bara melalui PT Tuah Turangga Agung, Pertambangan Emas dan Mineral melalui PT Agincourt Resources (PTAR), serta Industri Konstruksi dan Energi melalui PT Energia Prima Nusantara. Sebagai anak perusahaan unggulan PT Astra International Tbk, UNTR mencatatkan pertumbuhan pendapatan bersih sebesar 4,54% *year-on-year* (yoy) dari Rp128,58 triliun menjadi Rp134,42 triliun pada akhir 2024 (PT United Tractors Tbk, 2024b).

Namun demikian, UNTR menghadapi tantangan strategis seiring dengan perkembangan dinamika lingkungan bisnis. Ketergantungan terhadap pemasok tunggal untuk alat berat seperti Komatsu, fluktuasi harga komoditas global, kebijakan regulasi pemerintah yang berubah, serta tuntutan transisi energi menuju sumber-sumber terbarukan merupakan faktor-faktor eksternal yang berpotensi memengaruhi kinerja perusahaan secara signifikan (Wheelen et al., 2017). Selain itu adanya kompetisi produk alat berat berbiaya rendah asal Tiongkok, serta tekanan regulasi lingkungan yang semakin ketat menjadi tantangan yang harus dihadapi. Volume penjualan alat berat menurun sebesar 16% pada 2024, mengindikasikan bahwa industri ini telah memasuki fase *maturity* menuju *decline* (Michael E Porter, 2008). Di sisi lain, kebijakan hilirisasi nikel, pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN), dan meningkatnya permintaan global terhadap mineral untuk baterai kendaraan listrik membuka peluang diversifikasi bagi perusahaan.

Pada konsep manajemen strategi, penggunaan pendekatan analisis yang terintegrasi menjadi metode yang efektif untuk merumuskan strategi perusahaan. Gürel & Tat (2017) menegaskan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu alat yang paling fundamental dalam perencanaan strategis. Selain itu Skotnicka et al. (2023) menunjukkan bahwa kombinasi TOWS dengan SWOT memberikan analisa yang lebih komprehensif dalam menghasilkan alternatif strategi. Kemudian, QSPM yang merupakan alat yang digunakan untuk memprioritaskan

strategi dan telah divalidasi oleh berbagai penelitian empiris sebagai metode yang objektif dan terukur (David & David, 2016).

Dari kondisi lingkungan yang ada, analisis strategi bisnis UNTR menjadi relevan untuk dilakukan dan berguna dalam aspek akademik dan juga praktis. Meskipun terdapat berbagai studi mengenai perusahaan pertambangan di Indonesia, kajian yang secara komprehensif terhadap UNTR, yang mengintegrasikan seluruh perangkat analisis manajemen strategik (analisis lingkungan eksternal dan internal hingga formulasi strategi menggunakan QSPM) masih relatif terbatas. Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk melakukan analisis posisi strategis UNTR berdasarkan kondisi lingkungan eksternal dan internal, merumuskan alternatif strategi bisnis yang optimal menggunakan berbagai kerangka analisis strategi serta menyusun rekomendasi implementasi strategi.

## **2. METODE PENELITIAN**

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, dengan desain studi kasus (*single case study*) pada PT United Tractors Tbk. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan eksplorasi mendalam terhadap fenomena kompleks dalam konteks kehidupan nyata. Sejalan dengan rekomendasi Yin (2017) bahwa studi kasus merupakan metode yang paling tepat ketika batasan antara fenomena dan konteks tidak sepenuhnya jelas. Objek penelitian difokuskan pada strategi perusahaan dan bisnis UNTR dalam menghadapi dinamika industri pertambangan dan alat berat di Indonesia.

### **Sumber Data**

Unit analisis dalam penelitian ini adalah PT United Tractors Tbk beserta seluruh anak perusahaan strategisnya. Anak perusahaan UNTR terdiri atas PT Pamapersada Nusantara (segmen kontraktor pertambangan), PT Tuah Turangga Agung (segmen pertambangan batu bara), PT Agincourt Resources (segmen pertambangan emas), dan PT Energia Prima Nusantara (segmen energi). Pemilihan unit analisis dilakukan berdasarkan beberapa kriteria antara lain perusahaan publik yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia, memiliki tingkat diversifikasi bisnis yang tinggi, serta memiliki data keuangan dan strategis yang lengkap dan dapat diakses publik. Dalam hal ini, data yang diambil merupakan data laporan tahunan dan laporan keberlanjutan (PT United Tractors Tbk, 2024a, 2024b).

## **Teknik Pengumpulan Data**

Data yang dikumpulkan untuk melakukan penelitian ini merupakan data sekunder yang terdiri atas laporan tahunan (*Annual Report*) PT United Tractors Tbk tahun 2024, laporan keuangan yang telah diaudit, laporan keberlanjutan (*Sustainability Report*), prospektus dan dokumen keterbukaan informasi kepada Bursa Efek Indonesia, data industri dari Kementerian ESDM, Badan Pusat Statistik, dan lembaga riset independen, serta literatur akademik berupa jurnal ilmiah, buku teks manajemen strategik, dan laporan riset sektor terkait. Triangulasi sumber data dilakukan untuk menjamin validitas dan reliabilitas temuan (Creswell & Creswell, 2017).

## **Teknik Analisis Data**

Analisis data dilakukan secara bertahap menggunakan kerangka kerja manajemen strategik yang komprehensif. Tahap pertama adalah *input stage* yang meliputi analisis lingkungan eksternal dan internal. Analisis eksternal menggunakan metode *PESTEL Analysis* (Whittington et al. 2019) & *Porter's Five Forces Model* (Porter, 1980, 1985), sedangkan untuk analisis internal digunakan *Value Chain Analysis*. Hasil dari analisis ini selanjutnya diproses ke dalam *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* dan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*, serta *Competitive Profile Matrix (CPM)* untuk membandingkan posisi kompetitif UNTR terhadap pesaing utamanya.

Tahap kedua adalah *matching stage*, di mana hasil dari *input stage* diintegrasikan ke dalam empat alat analisis yaitu *TOWS Matrix*, digunakan untuk menghasilkan alternatif strategi dari kombinasi faktor internal dan eksternal (David & David, 2016). Alat kedua yaitu *SPACE Matrix*, digunakan untuk menentukan orientasi strategi (agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif). Alat ketiga yaitu *BCG Matrix*, digunakan untuk mengevaluasi posisi portofolio bisnis dan alat keempat yaitu *IE Matrix* untuk menentukan posisi strategis keseluruhan perusahaan.

Tahap ketiga adalah *decision stage* menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* yang mengevaluasi secara kuantitatif daya tarik relatif dari setiap alternatif strategi yang dihasilkan pada *matching stage*. Skor *Total Attractiveness Score (TAS)* dihitung berdasarkan perkalian antara bobot faktor kunci dengan *Attractiveness Score (AS)* untuk menentukan strategi prioritas (David & David, 2016).

Pemilihan alat analisis ini didasarkan pada argumen bahwa penggunaan kerangka kerja tunggal tidak dapat menangkap kompleksitas posisi strategis perusahaan secara menyeluruh (Tassabehji & Isherwood, 2014). Anton (2016) juga mengkonfirmasi bahwa integrasi berbagai alat analisis strategis menghasilkan pemahaman yang lebih komprehensif dan

rekomendasi yang lebih dapat diimplementasikan, khususnya dalam konteks perusahaan yang beroperasi di sektor industri yang dinamis.

### **3. HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Input Stage**

##### ***Analisis PESTEL***

Analisis PESTEL ini mengkaji enam dimensi dari makro lingkungan yang berpengaruh signifikan terhadap operasional UNTR. Dari aspek politik, kebijakan hilirisasi mineral, khususnya untuk larangan ekspor bijih nikel mentah, memberikan peluang bagi UNTR untuk memperluas operasi di sektor nikel melalui PT *Stargate Pacific Resources*. Proyek pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN) juga berpotensi meningkatkan permintaan alat berat konstruksi secara substansial. Dari aspek ekonomi, pertumbuhan GDP Indonesia sebesar 5,03% pada 2024 menjadi indikator positif, meskipun volatilitas harga komoditas global untuk batu bara menurun dari rata-rata USD 307/ton pada tahun 2022 ke USD 130–140/ton pada tahun 2024. Tentu hal ini memberikan tekanan pada rasio profitabilitas pada segmen pertambangan.

Pada aspek sosial menunjukkan peningkatan kesadaran masyarakat dan investor terhadap isu lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance*), yang mendorong UNTR untuk memperkuat program keberlanjutan dan tanggung jawab sosial perusahaan. Pada aspek teknologi, adanya peluang melalui adopsi *autonomous mining*, digitalisasi operasi tambang menggunakan *Internet of Things (IoT)* dan kecerdasan buatan (AI), serta pengembangan alat berat bertenaga listrik. Kemudian pada aspek ekologi, adanya tekanan regulasi lingkungan yang semakin ketat, termasuk kewajiban reklamasi pasca-tambang dan pengurangan emisi karbon, yang memerlukan investasi signifikan dalam teknologi ramah lingkungan. Dalam aspek legal mencakup implementasi UU Pertambangan Mineral dan Batubara No. 3 Tahun 2020 serta regulasi Kementerian ESDM terkait tata kelola pertambangan yang semakin ketat.

##### ***Analisis Porter's Five Forces***

Analisis *Porter's Five Forces* yang dikembangkan oleh Porter (1980) menunjukkan bahwa intensitas persaingan dalam industri alat berat dan pertambangan di Indonesia berada pada tingkat sedang hingga tinggi. *Threat of new entrants* relatif rendah karena tingginya kebutuhan modal, reputasi merek, dan jaringan layanan purna jual yang telah mapan. *Bargaining power of suppliers* bersifat moderat. Komatsu sebagai pemasok utama memiliki posisi kuat, namun UNTR telah membangun hubungan strategis jangka panjang yang saling

menguntungkan. *Bargaining power of buyers* meningkat seiring konsolidasi perusahaan pertambangan besar yang memiliki daya tawar lebih tinggi dalam negosiasi kontrak. *Threat of substitutes* mulai meningkat dengan kehadiran alat berat listrik dan teknologi otonom dari kompetitor global. *Rivalry among existing competitors* tinggi, terutama dari Caterpillar, Hitachi, dan masuknya produk dari Sany serta XCMG (Tiongkok) dengan strategi harga yang agresif.

### ***External Factor Evaluation Matrix***

Kegiatan operasional perusahaan sangat dipengaruhi oleh kondisi makroekonomi dan kebijakan pemerintah. Stabilitas politik dan komitmen pemerintah dalam mendorong kebijakan hilirisasi industri mineral, seperti percepatan pembangunan fasilitas pemurnian di dalam negeri yang membuka peluang pada permintaan mesin konstruksi dan jasa kontraktor penambangan skala besar (Syafira et al., 2023). Permintaan global terhadap logam nikel, yang digunakan sebagai komponen utama baterai kendaraan listrik dapat menjadi pemicu pertumbuhan ekonomi (Bappenas, 2023). Namun demikian, tren global terhadap emisi nol dapat menjadi hambatan bagi industri batu bara. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan untuk melakukan investasi lebih untuk menghasilkan model operasi yang ramah lingkungan (Nurlani & Hidayah, 2023).

**Tabel 1.** *External Factor Evaluation Matrix*

|                             | <i>Key External Factors</i>   | <i>Weight</i> | <i>Rating</i> | <i>Weighted Score</i> |
|-----------------------------|---|---------------|---------------|-----------------------|
| <b><i>OPPORTUNITIES</i></b> |   |               |               |                       |
| 1                           | Permintaan global yang tinggi untuk nikel sebagai bahan baku baterai kendaraan listrik membuka peluang pasar yang sangat besar.   | 0,15          | 4             | 0,6                   |
| 2                           | Dukungan kebijakan hilirisasi dari pemerintah memperkuat prospek bisnis tambang, melalui akuisisi dan rencana pembangunan smelter.  | 0,1           | 4             | 0,4                   |
| 3                           | Stabilitas politik pasca-pemilu dan komitmen pemerintah untuk melanjutkan Proyek Strategis Nasional (PSN) seperti pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN), yang berpotensi menciptakan kenaikan permintaan untuk alat berat dan jasa konstruksi.                               | 0,07          | 3             | 0,21                  |
| 4                           | Ketidakpastian geopolitik dan ekonomi global dapat memicu kenaikan harga komoditas emas yang dinilai merupakan aset yang paling aman. Pada tahun 2024, lonjakan harga emas secara signifikan mendongkrak pendapatan dan profitabilitas segmen pertambangan emas perusahaan. | 0,1           | 3             | 0,3                   |

|   |  |      |   |      |
|---|--|------|---|------|
| 5 | Peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi. Pemanfaatkan teknologi untuk meluncurkan produk yang inovatif.               | 0,15 | 4 | 0,6  |
| 6 | Menerapkan digitalisasi untuk mencapai efisiensi operasional ( <i>operational excellence</i> ) dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan. | 0,12 | 4 | 0,48 |

**THREATS**

|                    |   |          |   |             |
|--------------------|---|----------|---|-------------|
| 1                  | Tren global dan komitmen pemerintah menuju <i>Net Zero Emission</i> (NZE) yang akan menekan permintaan dan harga batu bara dalam jangka panjang.  | 0,04     | 1 | 0,04        |
| 2                  | Persaingan di segmen alat berat semakin ketat, terutama akibat masuknya produk-produk dari Tiongkok yang agresif secara harga.  | 0,07     | 2 | 0,14        |
| 3                  | Penurunan harga batu bara pada 2024 secara langsung berdampak dalam penurunan pendapatan  | 0,05     | 2 | 0,1         |
| 4                  | Perlambatan ekonomi global dan domestik juga membuat pelaku usaha lebih selektif berinvestasi.  | 0,04     | 1 | 0,04        |
| 5                  | Konflik geopolitik yang berkelanjutan di berbagai kawasan dunia berisiko menciptakan fluktuasi harga komoditas, gangguan pada rantai pasok global, dan fluktuasi nilai tukar yang dapat berdampak negatif pada biaya operasional dan pendapatan perusahaan. | 0,07     | 2 | 0,14        |
| 6                  | Perubahan regulasi yang cepat di sektor pertambangan dan energi dapat meningkatkan biaya operasional.   | 0,04     | 1 | 0,04        |
| <b>TOTAL SCORE</b> |   | <b>1</b> |   | <b>3,09</b> |

Hasil analisis pada matriks EFE yang menunjukkan skor sebesar 3.09, yang menunjukkan bahwa UNTR memiliki respon yang kuat dalam merespon faktor-faktor eksternal yang terjadi di sektor pertambangan. Dengan skor 0,6, menunjukkan adanya peluang manajemen dalam merespons momentum permintaan nikel dan integrasi teknologi inovatif merupakan penggerak utama tingginya postur eksternal ini. Namun, respons defensif terhadap transisi *Net Zero Emission* dan perubahan regulasi lingkungan yang mendapat peringkat rendah, memberikan sinyal peringatan bahwa perusahaan harus mempercepat adaptasi model bisnis hijau agar tidak terdisrupsi di masa depan. Selain itu, dinamika persaingan industri menunjukkan tingkat rivalitas yang sangat ketat akibat membanjirnya produk alternatif pendatang baru yang menawarkan kepemimpinan harga, yang secara langsung meningkatkan daya tawar konsumen korporasi (Kholidun & Febriansyah, 2024).

**Internal Factor Evaluation Matrix**

Keunggulan operasional perusahaan ditopang oleh kekuatan dari internal perusahaan, khususnya pada dimensi struktur permodalan yang dan jaringan distribusi logistik. Ketahanan likuiditas memberikan kapasitas bagi perusahaan untuk mengeksekusi strategi akuisisi tanpa mengekspos entitas pada risiko utang berlebih. Namun, perusahaan tetap memiliki kelemahan berupa ketergantungan teknologi kepada satu pihak, sehingga menghambat proses desain pada produk inti perusahaan (PT United Tractors Tbk, 2024b).

**Tabel 2.** *Internal Factor Evaluation Matrix*

|                  | <i>Key Internal Factors</i>  | <i>Weight</i> | <i>Rating</i> | <i>Weighted Score</i> |
|------------------|--|---------------|---------------|-----------------------|
| <b>STRENGTHS</b> |  |               |               |                       |
| 1                | Jaringan distribusi & logistik yang luas. UNTR memiliki jaringan cabang dan fasilitas penyimpanan yang tersebar di seluruh Indonesia.  | 0,1           | 4             | 0,4                   |
| 2                | Layanan purna jual yang komprehensif. Layanan purna jual yang kuat, termasuk ketersediaan suku cadang dan dukungan mekanik terampil,   | 0,1           | 4             | 0,4                   |
| 3                | Inovasi produk adaptif: UNTR secara aktif memperkenalkan model alat berat baru.  | 0,07          | 4             | 0,28                  |
| 4                | Posisi keuangan yang kuat. UNTR memiliki neraca keuangan yang kokoh dengan total aset Rp169,5 triliun dan ekuitas Rp98,2 triliun, serta rasio utang/ekuitas yang rendah (0,21).  | 0,1           | 4             | 0,4                   |
| 5                | Komitmen pada digitalisasi. UNTR menjadikan digitalisasi sebagai pilar strategi untuk efisiensi operasional dan peningkatan layanan pelanggan.   | 0,07          | 4             | 0,28                  |
| 6                | Program pengembangan SDM yang baik. Perusahaan menciptakan tenaga kerja terampil yang sesuai dengan kebutuhan industri, serta memastikan ketersediaan SDM berkualitas tinggi bagi operasi UNTR dan kliennya melalui UT School. | 0,04          | 3             | 0,12                  |
| 7                | Tata Kelola Perusahaan (GCG) yang kuat. Kepatuhan terhadap standar internasional (puluhan sertifikasi ISO) meningkatkan kepercayaan investor, memitigasi risiko hukum, dan juga mencerminkan manajemen yang profesional.       | 0,04          | 3             | 0,12                  |
| 8                | Diversifikasi strategis. UNTR juga melakukan investasi ke sektor non-batu bara (emas, nikel, EBT), dengan tujuan untuk mengurangi ketergantungan pada satu komoditas dan menciptakan sumber pendapatan baru.                   | 0,07          | 4             | 0,28                  |

| <b>WEAKNESSES</b>  |   |          |   |             |
|--------------------|---|----------|---|-------------|
| 1                  | Ketergantungan pada kantor pusat pemasok alat berat. UNTR sangat bergantung pada pasokan dan inovasi dari pemasok utamanya seperti Komatsu. Ini membatasi kemampuan UNTR untuk mengontrol desain produk inti atau melakukan manufaktur mandiri secara signifikan. | 0,1      | 1 | 0,1         |
| 2                  | Sensitivitas terhadap harga komoditas. Meskipun diversifikasi telah dilakukan, sebagian besar pendapatan UNTR masih bergantung pada harga komoditas. Ketika harga komoditas turun, maka pendapat yang diperoleh perusahaan juga cenderung turun.                  | 0,07     | 1 | 0,07        |
| 3                  | Biaya pengadaan yang tinggi. Ketergantungan pada pemasok tunggal untuk alat berat dapat memengaruhi biaya pengadaan yang lebih tinggi karena daya tawar pemasok.  | 0,07     | 2 | 0,14        |
| 4                  | Keterbatasan sumber daya untuk melakukan inovasi. Meskipun UNTR menjalankan bisnisnya di Indonesia, pasti ada beberapa adopsi teknologi yang diambil dari kantor pusat pemasok, yang akhirnya menjadi salah satu faktor penghambat inovasi UNTR di Indonesia.     | 0,07     | 1 | 0,07        |
| 5                  | Kebutuhan SDM berkualitas. Mempertahankan pasokan SDM berkualitas tinggi di tengah persaingan yang ketat merupakan tantangan perusahaan yang harus dihadapi.  | 0,04     | 2 | 0,08        |
| 6                  | Manajemen portofolio yang kompleks. Mengelola lini bisnis yang beragam merupakan tantangan yang besar bagi perusahaan. Diperlukan pemimpin dan keahlian dari manajemen yang kompleks dan berbeda.   | 0,07     | 1 | 0,07        |
| <b>TOTAL SCORE</b> |   | <b>1</b> |   | <b>2,81</b> |

Berdasarkan analisis IFE yang telah dilakukan, didapatkan skor IFE sebesar 2.81 yang menandakan UNTR memiliki keseimbangan dalam aspek kekuatan dan kelemahan internal. Perusahaan mempunyai keunggulan dalam aspek jaringan distribusi yang luas, layanan purna jual yang komprehensif, serta memiliki keunggulan dalam posisi keuangan yang baik yang ditunjukkan dengan nilai bobot yang paling besar yakni 0,1. Namun UNTR tetap memiliki kelemahan yang cukup memengaruhi operasional perusahaan yakni mengenai ketergantungan terhadap pemasok utama produk dari kantor utama. Namun hal ini bukan sebuah masalah yang besar, karena perusahaan memiliki kekuatan dari aspek kepercayaan konsumen, sehingga UNTR tetap menjadi perusahaan yang tetap diingat oleh pelanggan dalam hal penjualan alat berat di Indonesia.

**Competitive Profile Matrix****Table 3.** *Competitive Profile Matrix (CPM)*

| <i>Critical Success Factors (CSF)</i>             | <i>Weight</i> | UNTR         |               | HEXA         |               | KOBX         |               |
|---|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
|   |               | <i>Score</i> | <i>Rating</i> | <i>Score</i> | <i>Rating</i> | <i>Score</i> | <i>Rating</i> |
| 1. Kualitas & Keandalan Produk                    | 0,15          | 4            | 0,6           | 3            | 0,45          | 2            | 0,3           |
| 2. Layanan Purna Jual & Dukungan Teknis           | 0,15          | 4            | 0,6           | 3            | 0,45          | 2            | 0,3           |
| 3. Jaringan Distribusi & Ketersediaan Suku Cadang | 0,1           | 4            | 0,4           | 3            | 0,3           | 2            | 0,2           |
| 4. Harga Kompetitif                               | 0,05          | 2            | 0,1           | 3            | 0,15          | 3            | 0,15          |
| 5. Inovasi & Adopsi Teknologi                     | 0,05          | 3            | 0,15          | 3            | 0,15          | 2            | 0,1           |
| 6. Kekuatan Finansial & Opsi Pembiayaan           | 0,1           | 4            | 0,4           | 3            | 0,3           | 1            | 0,1           |
| 7. Struktur Modal & Stabilitas Keuangan           | 0,1           | 4            | 0,4           | 3            | 0,3           | 1            | 0,1           |
| 8. Profitabilitas & Kinerja Keuangan              | 0,1           | 4            | 0,4           | 3            | 0,3           | 1            | 0,1           |
| 9. Kepemimpinan dan Manajemen Puncak              | 0,1           | 4            | 0,4           | 3            | 0,3           | 2            | 0,2           |
| 10. Kompetensi Karyawan                           | 0,05          | 4            | 0,2           | 3            | 0,15          | 2            | 0,1           |
| 11. Komitmen ESG & Keberlanjutan                  | 0,05          | 3            | 0,15          | 3            | 0,15          | 2            | 0,1           |
| Total   | 1             |              | 3,8           |              | 3             |              | 1,75          |


Dari hasil analisis CPM, yang membandingkan UNTR dengan dua perusahaan lain yang memiliki lini bisnis yang sejenis yakni HEXA dan KOBX, diperoleh hasil UNTR memiliki nilai yang paling tinggi yakni sebesar 3,8 yang menunjukkan keunggulan di beberapa *Critical Success Factors (CSF)* yang dibahas dibandingkan dengan HEXA (3,0) dan KOBX (1,75). UNTR memiliki keunggulan dalam aspek kualitas & keandalan produk dan layanan purna jual & dukungan teknis. Keberhasilan yang dapat diraih oleh UNTR tidak lepas lini bisnis di bidang penjualan dan distribusi alat berat, namun UNTR juga menyediakan layanan purna jual yang baik dengan sistem yang berfokus pada pelanggan untuk meningkatkan kualitas layanannya dan juga beberapa diversifikasi yang dilakukan perusahaan. HEXA dan KOBX mempunyai keunggulan dari segi harga produk yang ditawarkan. Harga yang ditawarkan lebih kompetitif dibandingkan dengan produk yang dijual oleh UNTR. Namun dari aspek lainnya UNTR memiliki nilai yang paling tinggi dibandingkan dengan pesaingnya, sehingga menunjukkan UNTR memegang pangsa pasar dibidang penjualan dan distribusi alat berat.

## Matching Stage

### Internal-External Matrix (IE Matrix)

Dengan skor IFE 2,81 dan skor EFE 3,09, posisi UNTR berada pada Kuadran II dalam IE Matrix, yang mengindikasikan posisi Grow and Build. Berdasarkan rekomendasi strategis yang disarankan pada sel II, UNTR perlu untuk melakukan strategi yang lebih agresif dengan melakukan meningkatkan pangsa pasar di pasar yang ada saat ini, mengembangkan produk ke pangsa pasar baru, melakukan pengembangan terhadap produk baru, dan juga mengintegrasikan rantai pasok. Strategi ini butuh diterapkan oleh UNTR dengan tujuan agar perusahaan dapat memanfaatkan peluang di faktor eksternal untuk memperkuat posisi internal perusahaan. Sehingga pada akhirnya UNTR dapat meningkatkan daya saing dengan perusahaan lain dan meningkatkan pertumbuhan perusahaan di tengah dinamika industri yang kompetitif. Hasil dari pemetaan di dalam matriks ditunjukkan pada Tabel 4.

**Table 4. IE Matrix**

|                             |  | <i>Total IFE Weighted Score</i> |   |                            |
|-----------------------------|--|---------------------------------|---|----------------------------|
|                             |  | <i>Strong 3,0 – 4,0</i>         | <i>Average 2,0 – 2,99</i>   | <i>Weak 1,0 – 1,99</i>     |
|                             |  | I                               | II  | III                        |
| <i>High</i><br>3,0 – 4,0    |  | <i>Market Penetration</i>       | <i>Market Penetration</i>   | <i>Market Penetration</i>  |
|                             |  | <i>Market Development</i>       | <i>Market Development</i>   | <i>Product Development</i> |
|                             |  | <i>Product Development</i>      | <i>Product Development</i>  | <i>Product Development</i> |
|                             |  | <i>Backward integraton</i>      | <i>Backward Integration</i>   |                            |
| <i>Total</i><br><i>EFE</i>  |  | IV                              | V   | VI                         |
| <i>Medium</i><br>2,0 – 2,99 |  | <i>Market Penetration</i>       | <i>Market Penetration</i>   | <i>Retrenchment</i>        |
|                             |  | <i>Market Development</i>       | <i>Product Development</i>  | <i>Divestiture</i>         |
|                             |  | <i>Product Development</i>      | <i>Product Development</i>  |                            |
|                             |  | <i>Backward Integration</i>     |   |                            |
| <i>Low</i><br>1,0 – 1,99    |  | VII                             | VIII  | IX                         |
|                             |  | <i>Market penetration</i>       | <i>Retrenchment</i>   | <i>Retrenchment</i>        |
|                             |  | <i>Product Development</i>      | <i>Divestiture</i>  | <i>Divestiture</i>         |

### TOWS Matrix

TOWS merupakan salah satu alat dalam manajemen strategis yang tujuannya untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan. Berbeda dengan analisis SWOT yang bersifat deskriptif, TOWS menggabungkan beberapa faktor seperti faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Di dalam matrix TOWS terdapat kombinasi antara kekuatan dan peluang (SO), kekuatan dan ancaman (ST), kelemahan dan peluang (WO), dan

juga kelemahan dan ancaman (WT). Kombinasi ini kemudian digunakan untuk merumuskan langkah-langkah strategis yang dapat digunakan perusahaan untuk memaksimalkan potensi yang ada, mengatasi keterbatasan, memanfaatkan peluang, dan menghadapi tantangan dari faktor eksternal. Tabel dari TOWS ini ditunjukkan pada tabel 5.

**Table 5. TOWS Matrix**

| <i>TOWS Strategy Matrix</i>   |  |
|---|--|
| <i>Strengths</i>  | <i>Weaknesses</i>  |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Jaringan distribusi &amp; logistik yang luas. UNTR memiliki jaringan cabang dan fasilitas penyimpanan yang tersebar di seluruh Indonesia.</li> <li>2. Layanan purna jual yang komprehensif. Layanan purna jual yang kuat, termasuk ketersediaan suku cadang dan dukungan mekanik terampil,</li> <li>3. Inovasi produk adaptif: UNTR secara aktif memperkenalkan model alat berat baru.</li> <li>4. Posisi keuangan yang kuat. UNTR memiliki neraca keuangan yang kokoh dengan total aset Rp169,5 triliun dan ekuitas Rp98,2 triliun, serta rasio utang/ekuitas yang rendah (0,21).</li> <li>5. Komitmen pada digitalisasi. UNTR menjadikan digitalisasi sebagai pilar strategi untuk efisiensi operasional dan peningkatan layanan pelanggan.</li> <li>6. Program pengembangan SDM yang baik. Perusahaan menciptakan tenaga kerja terampil yang sesuai dengan kebutuhan industri, serta memastikan ketersediaan SDM berkualitas tinggi bagi operasi UNTR dan kliennya melalui UT School.</li> <li>7. Tata Kelola Perusahaan (GCG) yang kuat. Kepatuhan terhadap standar internasional (puluhan sertifikasi ISO) meningkatkan kepercayaan investor, memitigasi risiko hukum, dan juga mencerminkan manajemen yang profesional.</li> <li>8. Diversifikasi strategis. UNTR juga melakukan investasi ke sektor non-batu bara (emas, nikel, EBT), dengan tujuan untuk mengurangi ketergantungan pada satu komoditas dan menciptakan sumber pendapatan baru.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketergantungan pada kantor pusat pemasok alat berat. UNTR sangat bergantung pada pasokan dan inovasi dari pemasok utamanya seperti Komatsu. Ini membatasi kemampuan UNTR untuk mengontrol desain produk inti atau melakukan manufaktur mandiri secara signifikan.</li> <li>2. Sensitivitas terhadap harga komoditas. Meskipun diversifikasi telah dilakukan, sebagian besar pendapatan UNTR masih bergantung pada harga komoditas. Ketika harga komoditas turun, maka pendapat yang diperoleh perusahaan juga cenderung turun.</li> <li>3. Biaya pengadaan yang tinggi. Ketergantungan pada pemasok tunggal untuk alat berat dapat memengaruhi biaya pengadaan yang lebih tinggi karena daya tawar pemasok.</li> <li>4. Keterbatasan sumber daya untuk melakukan inovasi. Meskipun UNTR menjalankan bisnisnya di Indonesia, pasti ada beberapa adopsi teknologi yang diambil dari kantor pusat pemasok, yang akhirnya menjadi salah satu faktor penghambat inovasi UNTR di Indonesia.</li> </ol> |

**TOWS Strategy Matrix**

| <b>Opportunities</b>  | <b>Strategi SO</b>   | <b>Strategi WO</b>   |
|---|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Permintaan global yang tinggi untuk nikel sebagai bahan baku baterai kendaraan listrik membuka peluang pasar yang sangat besar.</li> <li>2. Dukungan kebijakan hilirisasi dari pemerintah memperkuat prospek bisnis tambang, melalui akuisisi dan rencana pembangunan smelter.</li> <li>3. Stabilitas politik pasca-pemilu dan komitmen pemerintah untuk melanjutkan Proyek Strategis Nasional (PSN) seperti pembangunan Ibu Kota Nusantara (IKN), yang berpotensi menciptakan kenaikan permintaan untuk alat berat dan jasa konstruksi.</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan jaringan distribusi yang luas dan layanan purna jual yang komprehensif untuk meningkatkan <i>market penetration</i> di sektor penjualan alat berat, di sektor hilirisasi pemerintah, dan juga di sektor pertambangan khususnya tambang mineral seperti nikel. (S1.S2 ; O2.O3)</li> <li>2. Memanfaatkan kesempatan untuk melakukan investasi yang lebih agresif dalam melakukan pengembangan bisnis karena memiliki posisi keuangan yang kuat dan tata kelola perusahaan yang baik. (S4.S7.S8 ; O1.O2)</li> <li>3. Melakukan adopsi digitalisasi dan juga melakukan inovasi produk dan layanan untuk meningkatkan kualitas produk dan juga layanan pelanggan. Selain itu juga dapat untuk meningkatkan efisiensi operasional. (S3.S5 ; O5.O6)</li> <li>4. Mempersiapkan secara matang mengenai kemampuan tenaga kerja dalam menangkap peluang pertumbuhan baru di lini bisnis dan juga mendukung adanya ekspansi bisnis. (S6 ; O1.O2)</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Kebutuhan SDM berkualitas. Mempertahankan pasokan SDM berkualitas tinggi di tengah persaingan yang ketat merupakan tantangan perusahaan yang harus dihadapi.</li> <li>6. Manajemen portofolio yang kompleks. Mengelola lini bisnis yang beragam merupakan tantangan yang besar bagi perusahaan. Diperlukan pemimpin dan keahlian dari manajemen yang kompleks dan berbeda. Sehingga hal ini menjadi tantangan dalam alokasi sumber daya dan fokus strategis perusahaan.</li> </ol> |

---

**TOWS Strategy Matrix**

---

4. Ketidakpastian geopolitik dan ekonomi global dapat memicu kenaikan harga komoditas emas yang dinilai merupakan aset yang paling aman. Pada tahun 2024, lonjakan harga emas secara signifikan mendongkrak pendapatan dan profitabilitas segmen pertambangan emas perusahaan.
5. Peluang untuk menciptakan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi. Pemanfaatkan teknologi untuk meluncurkan produk yang inovatif.
6. Menerapkan digitalisasi untuk mencapai efisiensi operasional (*operational excellence*) dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan.

**Threat**

1. Tren global dan komitmen pemerintah menuju Net Zero Emission (NZE) yang akan menekan permintaan dan harga batu bara dalam jangka panjang.
2. Persaingan di segmen alat berat semakin ketat, terutama akibat masuknya produk-produk dari Tiongkok yang agresif secara harga.
3. Penurunan harga batu bara pada 2024 secara langsung berdampak dalam

**Strategi ST**

1. Mencari peluang baru untuk melakukan pengembangan atau inovasi produk secara adaptif untuk membedakan produk internal perusahaan dan produk pesaing lainnya. (S3.S5 ; T2)
2. Mempertahankan tata kelola perusahaan saat ini dan juga menjaga standarisasi yang telah ditetapkan dan dilaksanakan di perusahaan yang bertujuan untuk bertahan dalam perubahan regulasi atau kepercayaan calon investor. (S7.T6)
3. Mempertahankan loyalitas pelanggan dengan memanfaatkan jaringan distribusi dan layanan purna jual yang baik ditengah persaingan pasar yang ada. (S1.S2 ; T2.T5)

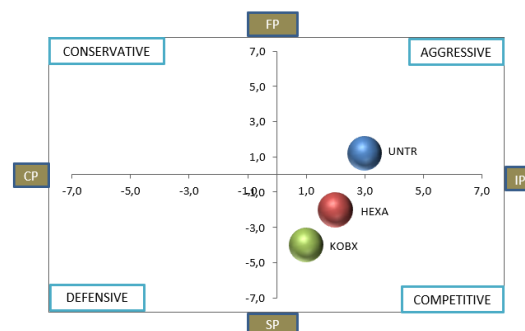
**Strategi WT**

1. Mengelola portofolio bisnis dengan lebih fokus dan efisien dengan tujuan untuk mengurangi kompleksitas dalam bentuk birokrasi dan lainnya, sehingga perusahaan mampu bertahan terhadap perubahan regulasi dan fluktuasi pasar. (W6 ; T4.T6)
  2. Efisiensi biaya pengadaan dan juga biaya operasional dengan cara digitalisasi dan juga otomatisasi proses. (W3.W4 ; T2.T5)
  3. Membuat sistem yang dapat memantau kondisi lingkungan eksternal
-

| <i>TOWS Strategy Matrix</i>  |  |
|--|--|
| <p>penurunan pendapatan.</p> <p>4. Perlambatan ekonomi global dan domestik juga membuat pelaku usaha lebih selektif berinvestasi..</p> <p>5. Konflik geopolitik yang berkelanjutan di berbagai kawasan dunia berisiko menciptakan fluktuasi harga komoditas, gangguan pada rantai pasok global, dan fluktuasi nilai tukar yang dapat berdampak negatif pada biaya operasional dan pendapatan perusahaan.</p> <p>6. Perubahan regulasi yang cepat di sektor pertambangan dan energi dapat meningkatkan biaya operasional.</p> | <p>dengan lebih teratur, dengan tujuan untuk menjaga pendapat perusahaan (W2.W6 ; T1.T5)</p> |

**SPACE Matrix**

Hasil analisis SPACE Matrix menunjukkan vektor arah yang mengarah ke kuadran agresif, dengan skor dimensi sebagai berikut: *Financial Strength* (FS) = +5,4, *Industry Position* (IP) = +4,6, *Competitive Position* (CP) = -1,6, dan *Stability Position* (SP) = -4,2. Dari analisis tersebut menempatkan UNTR pada posisi agresif. Implikasinya, UNTR memiliki kekuatan finansial dan daya saing industri yang memadai untuk menjalankan strategi pertumbuhan, termasuk diversifikasi, pengembangan produk baru, dan akuisisi.



**Gambar 1.** Space Matrix

|  |            |  |             |
|--|------------|--|-------------|
| <i>Internal Analysis:</i>              |            | <i>External Analysis:</i>              |             |
| <b>Financial Position (FP)</b>         |            | <b>Stability Position (SP)</b>         |             |
| Current Ratio                          | 5          | Rate of Inflation                      | -3          |
| Debt to Equity (Leverage)              | 6          | Technological Changes                  | -5          |
| Net Income                             | 6          | Price Elasticity of Demand             | -4          |
| Liquidity                              | 5          | Competitive Pressure                   | -4          |
| Return on Equity (ROE)                 | 5          | Change of Regulation                   | -5          |
| <b>Financial Position (FP) Average</b> | <b>5,4</b> | <b>Stability Position (SP) Average</b> | <b>-4,2</b> |

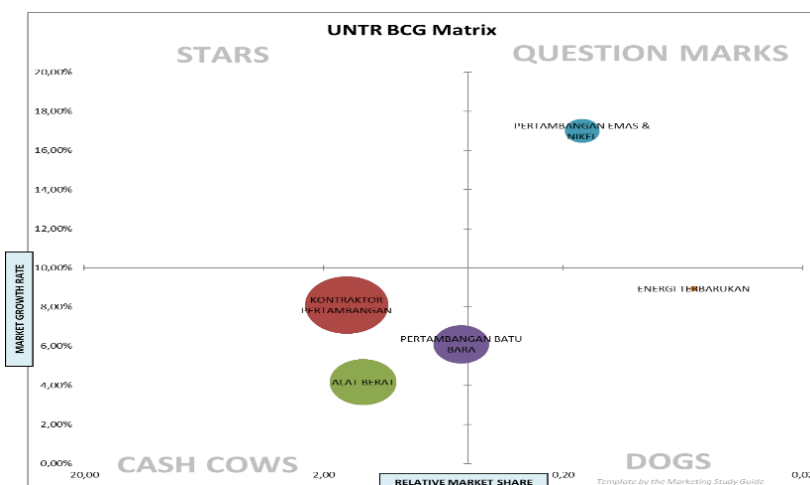
  

|  |             |                                       |            |
|--|-------------|---------------------------------------|------------|
| <i>Internal Analysis:</i>                |             | <i>External Analysis:</i>             |            |
| <b>Competitive Position (CP)</b>         |             | <b>Industry Position (IP)</b>         |            |
| Market Share                             | -2          | Growth Potential                      | 5          |
| Product Quality                          | -2          | Financial Stability                   | 4          |
| Customer Loyalty                         | -1          | Barrier Entry into Market             | 5          |
| Variety of Products Offered              | -2          | Resource Utilization                  | 4          |
| Control over Suppliers and Distributors  | -1          | Profit Potential                      | 5          |
| <b>Competitive Position (CP) Average</b> | <b>-1,6</b> | <b>Industry Position (IP) Average</b> | <b>4,6</b> |

Gambar 2. Hasil Space Matrix

**BCG Matrix**

Analisis *BCG Matrix* terhadap portofolio bisnis UNTR menghasilkan kategorisasi bahwa lini bisnis kontraktor pertambangan, alat berat, dan pertambangan Batu Bara masuk ke dalam bagian kuadran “*Cash Cow*”, yang artinya tidak ada pertumbuhan yang signifikan namun lini bisnis ini adalah lini bisnis yang sudah matang dan sangat produktif. Sehingga menghasilkan arus kas yang stabil dan berdampak bagi UNTR. Namun lini bisnis pertambangan batu bara perlu mendapatkan perhatian khusus. Ketika perusahaan tidak dapat menerapkan strategi dengan baik untuk mengatasi faktor eksternal, maka lini bisnis ini bisa saja masuk ke bagian kuadran “*Dogs*” seperti lini bisnis energi terbarukan. Kuadran “*Dogs*” artinya lini bisnis tersebut memiliki pangsa pasar yang kecil, dan juga hampir tidak ada pertumbuhan. Berbeda halnya dengan lini bisnis Pertambangan Nikel & Emas yang masuk di bagian kuadran “*Question Marks*”. Lini bisnis ini memiliki pertumbuhan yang pesat dan signifikan, sehingga memiliki peluang untuk bertumbuh di pangsa pasar. Ketika perusahaan mengelolanya dengan baik, maka hal ini dapat menjadi sumber pendapatan baru bagi perusahaan.



Gambar 3. UNTR BCG Matrix

## Decision Stage

### Quantitative Strategic Planning (QSPM) Matrix

Analisis QSPM merupakan langkah terakhir dalam merumuskan strategi yang direkomendasikan untuk dilakukan. Langkah ini melakukan evaluasi dan memilih strategi terbaik dari beberapa alternatif strategi dengan cara mengintegrasikan hasil dari input stage dan juga matching stage. Dalam memilih strategi yang diprioritaskan, digunakan perhitungan *Total Attractive Score* (TAS) terbesar. Hasilnya diperoleh rekomendasi dan juga langkah-langkah strategis UNTR untuk mencapai tujuan perusahaan. Perhitungan dari TAS ditunjukkan pada tabel 6.

**Table 5. TOWS Matrix**

| No. | Alternatif Strategi   | TAS  | Prioritas |
|-----|---|------|-----------|
| 1   | <i>Product Development</i> . Pengembangan produk dan layanan baru berbasis teknologi (alat berat listrik, solusi digital mining, layanan purna jual terintegrasi)   | 6,88 | I         |
| 2   | <i>Backward Integration</i> . Mengambil alih kendali atau memiliki tambang batu bara secara mandiri, mengintegrasikan layanan jasa penambangan secara menyeluruh, mulai dari desain tambang, eksplorasi, hingga pengangkutan. | 5,33 | II        |
| 3   | <i>Market Development</i> — Ekspansi ke pasar regional Asia Tenggara dan penguatan penetrasi pasar domestik di luar Kalimantan  | 5,28 | III       |

Strategi *Product Development* memperoleh TAS tertinggi (6,88) karena strategi ini merupakan strategi yang paling sesuai dengan kekuatan internal UNTR dalam hal kapabilitas teknologi dan jaringan distribusi, sekaligus merespons peluang digitalisasi dan transisi energi di sektor pertambangan.

## 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menghasilkan beberapa kesimpulan utama. Pertama, posisi strategis UNTR berada pada kuadran *Grow and Build* berdasarkan IE Matrix (IFE: 2,81; EFE: 3,09) dengan orientasi agresif berdasarkan SPACE Matrix, yang mengindikasikan bahwa perusahaan memiliki fondasi yang kuat untuk melaksanakan strategi pertumbuhan ekspansif. Kedua, analisis QSPM merekomendasikan strategi *Product Development* (TAS: 6,88) sebagai prioritas utama, diikuti oleh *Backward Integration* (TAS: 5,33) dan *Market Development* (TAS: 5,28). Ketiga, analisis BCG Matrix mengonfirmasi bahwa lini bisnis kontraktor pertambangan, alat berat, dan pertambangan Batu Bara masuk ke dalam bagian kuadran “*Cash Cow*”. Namun untuk lini bisnis pertambangan

batu bara dapat segera melakukan diversifikasi portofolio mengingat pergeseran lini bisnis ini menuju posisi *Dog*.

Berdasarkan temuan penelitian, beberapa saran diajukan untuk berbagai pihak. Bagi manajemen UNTR disarankan untuk memprioritaskan alokasi *capital expenditure* pada pengembangan produk alat berat berbasis teknologi digital dan elektrifikasi, mempercepat diversifikasi portofolio pendapatan dengan menetapkan target kontribusi sektor non-batu bara, memperkuat investasi dalam pengembangan SDM melalui program *reskilling* dan *upskilling* di bidang teknologi *digital*, *data analytics*, dan energi terbarukan, dan membangun kemitraan strategis dengan perusahaan teknologi global untuk mempercepat inovasi. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menggunakan pendekatan campuran (*mixed methods*) yang mengintegrasikan data primer melalui wawancara mendalam dengan manajemen dan *stakeholder* kunci untuk memvalidasi temuan analisis kuantitatif, melakukan studi komparatif antara UNTR dengan perusahaan pertambangan dan alat berat sejenis di kawasan Asia Tenggara untuk memberikan perspektif *benchmarking* yang lebih luas.

## DAFTAR REFERENSI

- Anton, R. (2016). An integrated strategy framework (ISF) for combining Porter's five forces, diamond, PESTEL, and SWOT analysis. *IDEA*, 4, 21–26.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=335ZDwAAQBAJ>
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (Global ed.). Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=QsSCDQAAQBAJ>
- Dutu, R. (2016). Challenges and policies in Indonesia's energy sector. *Energy Policy*, 98, 513–519. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2016.09.009>
- Gürel, E., & Tat, M. (2017). SWOT analysis: A theoretical review. *Journal of International Social Research*, 10, 994–1006. <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1832>
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2012). *Strategic management theory: An integrated approach* (10th ed.). Cengage Learning.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Pearson Education.

- Kurniawan, R., & Managi, S. (2018). Coal consumption, urbanization, and trade openness linkage in Indonesia. *Energy Policy*, 121, 576–583. <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2018.07.023>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.
- PT United Tractors Tbk. (2024a). *Laporan keberlanjutan PT United Tractors Tbk*.
- PT United Tractors Tbk. (2024b). *Laporan tahunan 2024*. <https://www.unitedtractors.com>
- Skotnicka, B., Zasadzień, M., & Grebski, W. (2023). Application of TOWS/SWOT analysis as an element of strategic management on the example of a manufacturing company. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, 541–551. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.189.34>
- Tassabehji, R., & Isherwood, A. (2014). Management use of strategic tools for innovating during turbulent times. *Strategic Change*, 23(1–2), 63–80. <https://doi.org/10.1002/jsc.1960>
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.
- Whittington, R., Regnér, P., Johnson, G., Angwin, D., & Scholes, K. (2019). *Exploring strategy: Text and cases* (12th ed.). Pearson. <https://books.google.co.id/books?id=GeksEAAAQBAJ>
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. SAGE Publications. <https://books.google.co.id/books?id=6DwmDwAAQBAJ>