

# **TESIS**

**STRATEGI PENINGKATAN *VALUE CREATION*  
PADA USAHA KLINIK KECANTIKAN DAN *SKINCARE*  
(STUDI KASUS PADA ALISA *SKIN CLINIC*)**

***VALUE CREATION ENHANCEMENT STRATEGY  
IN BEAUTY AND SKINCARE CLINIC BUSINESS  
(CASE STUDY AT ALISA SKIN CLINIC)***

**NILA TRISUSANTI  
A012222097**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

# **TESIS**

**STRATEGI PENINGKATAN *VALUE CREATION*  
PADA USAHA KLINIK KECANTIKAN DAN *SKINCARE*  
(STUDI KASUS PADA ALISA *SKIN CLINIC*)**

***VALUE CREATION ENHANCEMENT STRATEGY  
IN BEAUTY AND SKINCARE CLINIC BUSINESS  
(CASE STUDY AT ALISA SKIN CLINIC)***

**NILA TRISUSANTI  
A012222097**



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2024**

**LEMBAR PENGESAHAN TESIS**

**STRATEGI PENINGKATAN *VALUE CREATION* PADA USAHA KLINIK  
KECANTIKAN DAN *SKINCARE* (STUDI KASUS PADA ALISA *SKIN CLINIC*)**

Disusun dan diajukan oleh:

**NILA TRISUSANTI  
NIM A012222097**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **22 Maret 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

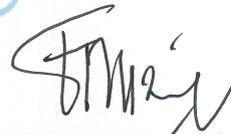
Menyetujui,

Pembimbing Utama



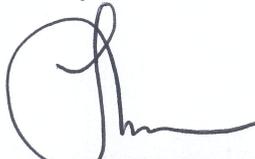
Prof. Dr. H. Arifuddin, SE., Ak., M.Si., CA., CRA., CRP., CWM  
NIP 19640609 199203 1 003

Pembimbing Pendamping



Dr. Fauziah Umar, SE., M.S.  
NIP 19610713 198702 2 001

Ketua Program Studi  
Magister Manajemen



Dr. H. Muhammad Sobarsyah, S.E., M.Si.  
NIP 19680629 199403 1 002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM.  
NIP 19640205 198810 1 001

## PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Nila Trisusanti  
Nim : A012222097  
Program studi : Magister Manajemen  
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Strategi Peningkatan *Value Creation* pada Usaha Klinik Kecantikan dan *Skincare* (Studi Kasus pada *Alisa Skin Clinic*)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 2 April 2024

Yang Menyatakan,



Nila Trisusanti

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahu Wa Ta'ala* atas segala limpahan rahmat, hidayah, dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan tesis ini. Shalawat dan salam senantiasa tercurahkan kepada baginda Rasulullah *Shallallahu 'Alaihi Wa Sallam* beserta keluarga dan para sahabatnya. *Alhamdulillahirobbil'alamin*, berkat nikmat kemudahan dan pertolongan yang diberikan oleh Allah *Subhanahu Wa Ta'ala*, penulis dapat menyelesaikan tesis yang berjudul **“Strategi Peningkatan *Value Creation* Pada Usaha Klinik Kecantikan dan *Skincare* (Studi Kasus Pada Alisa *Skin Clinic*)”** yang disusun sebagai salah satu syarat akademik untuk memperoleh gelar tesis pada Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan, bimbingan, serta motivasi dalam perjalanan penelitian ini. Tesis ini merupakan hasil dari perjuangan, dedikasi, dan kerjasama berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan apresiasi yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Prof. Dr. H. Arifuddin, SE., Ak., M.Si., CA., CRA., CRP., CWM dan Ibu Dr. Fauziah Umar, SE., M.S. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis ini dari awal hingga Tesis ini dapat diselesaikan.

2. Bapak Prof. Dr. H. Muh. Yunus Amar, SE., MT., dan Bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM. selaku Penguji pada Seminar Proposal, Seminar Hasil dan Sidang Tesis.
3. Bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen sekaligus Penguji pada Seminar Proposal, Seminar Hasil dan Sidang Tesis yang berupaya selalu memberikan kami manfaat terbaik dalam proses perkuliahan hingga selesai.
4. Bapak Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir., S.E., M.Si., CIPM. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis beserta segenap jajarannya yang telah berupaya meningkatkan situasi yang kondusif di Fakultas.
5. Pimpinan dan Karyawan pada *Alisa Skin Clinic* yang telah memberikan ijin dan memberikan bantuan baik dalam bentuk informasi, data, motivasi, nasehat dan saran kepada penulis sehingga penulis mendapatkan banyak pengetahuan sebagai bahan pendukung dalam penulisan dan penyusunan Tesis ini.
6. Terkhusus untuk kedua orang tua dan mertua yang sangat disayangi, Bapak Thamrin dan Ibu Murni serta mertua Bapak Mukhlis dan Ibu Megawati serta Saudaraku semua. Terima kasih atas kasih sayang, didikan, nasihat dan semangat untuk menuntut ilmu serta semua hal yang kalian tanamkan kepada Saya. Rasa sayang yang teramat sangat dari kalian selalu menjadi motivasi bagi Saya untuk dapat terus semangat dan berusaha menjadi pribadi yang berguna bagi semua orang.

7. Teristimewa kepada Suami tercinta Nuzul Qadri yang selalu memberikan doa, semangat, dukungan kapanpun, dimanapun, apapun selalu berusaha membantu dan menjadi pendamping yang terbaik, serta anak-anak terkasih Ryuki dan Zareen yang selalu menjadi penyemangat.
8. Terima kasih tak terhingga untuk rekan Mahasiswa Pascasarjana Magister Manajemen Angkatan 022022 atas masukan, semangat dan kebersamaan selama menjalankan perkuliahan. Semoga ilmu yang kita dapatkan menjadi berkah dan bermanfaat.
9. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penulisan Tesis ini yang tidak dapat ditulis satu persatu. Semoga amal ibadahnya dibalas oleh Allah SWT.

Penulis menyadari bahwa penulisan tesis ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari pembaca untuk perbaikan di masa mendatang. Semoga hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi positif bagi pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang strategi bisnis.

Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan dapat menjadi inspirasi untuk penelitian lebih lanjut di masa depan.

Makassar, 22 Maret 2024

Nilu Trisusanti

## ABSTRAK

NILA TRISUSANTI. Strategi Peningkatan Value Creation pada Usaha Klinik Kecantikan dan Skincare: Studi Kasus pada Alisa Skin Clinic (dibimbing oleh Arifuddin dan Fauziah Umar).

Penelitian ini bertujuan menganalisis dan mengetahui strategi peningkatan *value creation* yang tepat pada Alisa Skin Clinic dengan analisis SWOT, *Five Forces Porter*, dan PESTEL. Penelitian ini dilakukan di Alisa Skin Clinic dengan melakukan wawancara langsung kepada pemilik dan pelanggan tetap Alisa Skin Clinic. Penelitian ini juga mengambil sumber informasi melalui studi kepustakaan. Data hasil wawancara dan studi kepustakaan dianalisis dengan pendekatan kualitatif deskriptif dengan menggunakan analisis SWOT, *Five Forces Porter*, dan PESTEL. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dengan analisis SWOT diketahui strategi utamanya yaitu SO (*Strength-Opportunities*) menekankan pemanfaatan media sosial, diversifikasi layanan, pengembangan layanan ramah lingkungan, dan optimalisasi kualitas layanan melalui teknologi canggih. Analisis *Five Forces Porter* mengusulkan strategi diferensiasi dan inovasi produk, membangun merek yang kuat, menjaga hubungan baik dengan pelanggan dan pemasok, memberikan produk dan layanan terbaik, meningkatkan pemahaman tentang produk pengganti, menerapkan strategi pemasaran efektif, serta menyediakan informasi harga yang transparan. Hasil analisis PESTEL menunjukkan perlunya penerapan strategi harga fleksibel, pemanfaatan tren kecantikan melalui media sosial, peningkatan sistem teknologi, penguatan tanggung jawab sosial terhadap lingkungan, menjaga kepatuhan terhadap regulasi, penyesuaian penawaran produk dengan preferensi konsumen, dan pemantauan kebijakan pemerintah.

Kata kunci: SWOT, *five forces porter*, PESTEL, *value creation*, strategi



## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
ABSTRAK.....	vi
<i>ABSTRACT</i> .....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR GAMBAR .....	xi
DAFTAR TABEL .....	xii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Profil Alisa <i>Skin Clinic</i> .....	6
1.3 Rumusan Masalah .....	7
1.4 Tujuan Penelitian.....	7
1.5 Manfaat Penelitian.....	7
1.6 Ruang Lingkup Batasan Masalah.....	8
1.7 Sistematika Penulisan.....	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	11
2.1 Tinjauan Teori dan Konsep.....	11
2.1.1 Pengertian Strategi .....	11
2.1.2 Pengertian Manajemen strategis .....	14
2.1.3 Hierarki Strategi.....	19
2.1.4 Strategi Bersaing.....	21
2.1.5 Analisis SWOT .....	23
2.1.5.1 Pengertian SWOT .....	23
2.1.5.2 Manfaat dan Kegunaan SWOT .....	25
2.1.5.3 Komponen SWOT.....	28
2.1.5.4 Matriks Analisa SWOT .....	32
2.1.6 Analisis <i>Five Forces Porter</i> .....	33
2.1.6.1 Ancaman Para Pesaing Industri.....	36
2.1.6.2 Ancaman Pendetang Baru .....	39
2.1.6.3 Ancaman Produk atau Jasa Pengganti.....	42

2.1.6.4	Kekuatan Penawaran Pemasok.....	44
2.1.6.5	Kekuatan Penawaran Pembeli.....	46
2.1.7	Analisis PESTEL .....	48
2.1.8	Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	53
2.1.9	Evaluasi Faktor Internal (IFE) .....	54
2.1.10	Matriks Internal-Eksternal (IE).....	56
2.1.11	Penciptaan Nilai ( <i>Value Creation</i> ) .....	58
2.2	Penelitian Terdahulu .....	65
BAB III KERANGKA PEMIKIRAN .....		74
3.1.	Kerangka Pemikiran .....	74
BAB IV METODOLOGI PENELITIAN .....		75
4.1	Pendekatan dan Jenis Penelitian.....	75
4.2	Lokasi dan Waktu Penelitian .....	76
4.3	Jenis dan Sumber Data .....	76
4.4	Indikator Penelitian .....	77
4.5	Teknik Pengumpulan Data .....	78
4.6	Metode Pengolahan dan Teknik Analisa Data.....	80
4.7	Tahapan Penelitian .....	84
BAB V HASIL DAN PEMBAHASAN.....		86
5.1	Gambaran Umum Alisa <i>Skin Clinic</i> .....	86
5.1.1	Sejarah Alisa <i>Skin Clinic</i> .....	86
5.1.2	Visi, Misi, dan Tujuan .....	87
5.1.3	Sasaran .....	88
5.1.4	Logo .....	88
5.1.5	Struktur Organisasi .....	88
5.1.6	Tugas Pokok dan Fungsi .....	89
5.1.7	Produk dan Layanan .....	91
5.1.8	Proses Bisnis .....	94
5.2	Analisis SWOT .....	98
5.3	Analisis <i>Five Forces Porter</i> .....	111
5.4	Analisis PESTEL.....	119
5.5	Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	125
5.6	Evaluasi Faktor Internal (IFE).....	127
5.7	Matriks Internal-Eksternal (IE) .....	128

BAB VI PENUTUP .....	130
6.1 Kesimpulan.....	1300
6.2 Saran.....	135
DAFTAR PUSTAKA.....	137
LAMPIRAN.....	139

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Analisis SWOT .....	32
Gambar 2.2 Faktor Kekuatan Kompetitif dalam <i>Five Forces Porter</i> .....	35
Gambar 2.3 Faktor-Faktor Analisis PESTEL .....	49
Gambar 2.4 Matriks IE .....	58
Gambar 3.1 Kerangka Pemikiran.....	74
Gambar 5.1 Logo Alisa <i>Skin Clinic</i> .....	88
Gambar 5.2 Struktur Organisasi Alisa <i>Skin Clinic</i> .....	89
Gambar 5.3 Proses Pelayanan Alisa <i>Skin Clinic</i> .....	95
Gambar 5.4 Proses bisnis penjualan produk <i>skincare</i> Alisa <i>Skin Clinic</i> .....	96
Gambar 5.5 Matriks Internal-Eksternal (IE).....	128

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Matriks Analisis SWOT .....	33
Tabel 2.2 Matriks EFE .....	54
Tabel 2.3 Matriks IFE .....	56
Tabel 2.4 <i>Value Creation</i> Peluang yang Berhubungan dengan Pasar .....	61
Tabel 2.5 <i>Value Creation</i> Peluang Operasi .....	63
Tabel 2.6 <i>Value Creation</i> Peluang Manajemen .....	64
Tabel 2.7 Penelitian Terdahulu.....	65
Tabel 5.1 Matriks Analisis SWOT .....	102
Tabel 5.2 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Alisa <i>Skin Clinic</i> .....	126
Tabel 5.3 Matriks Evaluasi Faktor Internal Alisa <i>Skin Clinic</i> .....	127

# BAB I PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Tren pertumbuhan bisnis klinik kecantikan dan *skincare* di Indonesia terus mengalami peningkatan sejalan dengan meningkatnya antusiasme konsumen dalam menjalani perawatan dan memanfaatkan produk *skincare* untuk mengatasi berbagai permasalahan kulit. Fenomena ini mencerminkan pergeseran paradigma masyarakat yang semakin menyadari pentingnya perawatan kulit sebagai bagian integral dari rutinitas kecantikan mereka. Konsep perawatan kulit bukan hanya sekadar menjaga kebersihan, melainkan telah menjadi suatu bentuk investasi dalam kesehatan kulit, menjadikannya tampak segar, sehat, dan memancarkan kecantikan. Perawatan kulit sendiri melibatkan serangkaian kegiatan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kesehatan kulit, yang dapat melibatkan penggunaan produk-produk khusus, *treatment* di klinik kecantikan, dan penerapan rutinitas perawatan harian.

Meskipun perawatan kulit masih menjadi tren dominan di kalangan wanita, semakin banyak pria yang turut memahami dan mengaplikasikan perawatan kulit dalam regime kecantikan mereka. Pria kini tak hanya menggunakan produk *skincare*, tetapi juga menjalani perawatan khusus guna mengatasi permasalahan kulit yang mungkin mereka hadapi. Hal tersebut dibuktikan dengan data yang dilansir oleh Euromonitor International yang berjudul ‘*The Future of Skincare*’, bahwa Indonesia diperhitungkan sebagai pasar produk *skincare* (perawatan kulit) terbesar di dunia, dengan populasi dan usia produktif yang tinggi, dan

menganggap bahwa Indonesia akan menjadi penyumbang terbesar kedua untuk pertumbuhan perawatan kulit di dunia

Pesatnya pertumbuhan industri klinik kecantikan dan *skincare* di Indonesia telah menciptakan dinamika persaingan yang semakin meningkat, mendorong perusahaan untuk terus berinovasi dan memberikan layanan berkualitas tinggi. Seiring dengan beragamnya pilihan yang tersedia bagi konsumen dalam memilih tempat perawatan kulit dan pembelian produk *skincare*, klinik kecantikan harus menempuh langkah-langkah strategis untuk mendapatkan keunggulan kompetitif. Dalam konteks ini, pemberian pelayanan yang optimal menjadi kunci utama untuk menjaga kepuasan konsumen, sehingga mereka dapat merasakan manfaat nyata dari setiap layanan yang diberikan.

Tingginya jumlah perusahaan yang beroperasi di sektor perawatan kulit mendorong konsumen untuk menjadi lebih selektif dalam memilih penyedia layanan. Konsumen tidak hanya mencari klinik kecantikan yang menonjol dalam memberikan pelayanan yang baik, tetapi juga yang menyediakan produk *skincare* yang aman dan efektif untuk mengatasi berbagai masalah kulit. Sebagai layanan personal yang bersifat *intangible*, klinik kecantikan menekankan kinerjanya pada pengalaman jasa atau layanan yang diberikan kepada pelanggan. Oleh karena itu, persaingan yang semakin ketat antara klinik kecantikan mendorong upaya untuk menyediakan fasilitas terbaik, termasuk dukungan dari dokter ahli dan *profesional beautician*, guna menciptakan lingkungan yang nyaman dan memenangkan hati pelanggan.

Dalam beberapa tahun terakhir, Kota Makassar telah menjadi saksi dari gelombang pertumbuhan yang signifikan dalam industri kecantikan dan perdagangan produk *skincare*. Fenomena ini tidak hanya mencerminkan semangat bisnis yang semakin menggeliat, tetapi juga mengindikasikan bahwa klinik kecantikan dan produk *skincare* telah menjadi pusat perhatian yang viral di kalangan masyarakat. Dalam konteks ini, *Alisa Skin Clinic*, sebagai salah satu pelaku utama dalam industri kecantikan di Kota Makassar, telah menjadi objek penelitian yang menarik untuk memahami dinamika pertumbuhan dan strategi *value creation* yang diterapkan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Menurut Totanan (2004) *value creation* (penciptaan nilai) secara umum merujuk pada upaya seorang produsen atau penjual untuk membuat suatu produk atau jasa menjadi sangat diinginkan dan menarik bagi konsumennya. Lebih lanjut, hal ini melibatkan bagaimana produsen berupaya agar produk atau jasanya lebih diminati oleh konsumen daripada produk pesaing lainnya. Cottam (2001) menyatakan bahwa proses *value creation* dapat dicapai melalui inovasi dengan mengoptimalkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki. Inovasi dianggap sebagai salah satu pilihan bagi organisasi untuk berkembang dan bertahan dalam lingkungan yang dinamis dan penuh perubahan (Khalik, 2022).

*Alisa Skin Clinic* dikenal karena dedikasinya terhadap inovasi dalam menyajikan berbagai *treatment* dan produk *skincare* yang menawarkan solusi terkini untuk kebutuhan perawatan kulit. Dalam menjawab tren pesat dalam perawatan kecantikan, *Alisa Skin Clinic* telah menjadi pionir dalam memperkenalkan inovasi-inovasi terdepan yang mencakup teknologi canggih dan

metode perawatan yang efektif. Kualitas *treatment* dan produk yang disajikan oleh klinik ini telah menjadi landasan kuat untuk memikat hati konsumen dan menjadi destinasi utama bagi mereka yang mencari pengalaman perawatan kulit terbaik. Selain itu, Alisa *Skin Clinic* juga dikenal karena memberikan pelayanan berkualitas tinggi, menciptakan lingkungan yang ramah dan profesional untuk pelanggan mereka.

Dalam dekade terakhir, industri kecantikan dan perawatan kulit di Kota Makassar telah menyaksikan pertumbuhan yang signifikan, menciptakan antusiasme yang meluas di kalangan masyarakat. Namun, keberlanjutan gelombang kesadaran akan perawatan kulit juga memunculkan perdebatan dan kontroversi yang semakin mendalam terkait dengan keamanan penggunaan *skincare* dan *treatment* di klinik kecantikan. Seiring dengan peningkatan permintaan akan produk *skincare* yang inovatif dan *treatment* yang efektif, timbul ketidakpastian dan kekhawatiran di kalangan konsumen terkait dengan bahan-bahan yang digunakan dalam produk, metode perawatan tertentu, dan potensi risiko kesehatan yang mungkin terjadi.

Kontroversi ini menjadi panggung utama bagi konsumen yang semakin cerdas dan kritis terhadap produk dan layanan kecantikan yang mereka pilih. Dalam konteks ini, kredibilitas klinik kecantikan seperti Alisa *Skin Clinic* menjadi krusial, karena konsumen mencari jaminan keamanan, efektivitas, dan integritas dalam penggunaan *skincare* dan menjalani *treatment* di tempat tersebut. Tanggapan klinik kecantikan terhadap isu-isu keamanan ini tidak hanya memengaruhi persepsi konsumen terhadap merek, tetapi juga dapat membentuk

panggung strategis untuk mengukir citra positif dan memenangkan kepercayaan pelanggan.

Berdasarkan pembahasan di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang mana penelitian tersebut akan menjelaskan bagaimana strategi yang tepat untuk meningkatkan *value creation* Alisa Skin Clinic dalam menghadapi persaingan klinik kecantikan dan *skincare* yang semakin ketat juga kontroversi terkait keamanan produk dan *treatment* yang mempengaruhi persepsi konsumen. Peneliti akan mengangkat penelitian dan membahas permasalahan dengan judul **“Strategi Peningkatan *Value Creation* Pada Usaha Klinik Kecantikan dan *Skincare* (Studi Kasus Pada Alisa Skin Clinic)”**.

Dalam konteks ini, penelitian ini akan melibatkan analisis mendalam menggunakan alat analisis strategis yang telah terbukti, yaitu analisis SWOT, *Five Force Porter*, dan PESTEL. Analisis SWOT akan membantu mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi oleh Alisa Skin Clinic dalam lingkungan bisnisnya. Sementara itu, analisis *Five Force Porter* akan memberikan wawasan tentang daya saing industri kecantikan di Kota Makassar dan faktor-faktor yang memengaruhinya. Analisis PESTEL akan memperhitungkan faktor-faktor lingkungan yang dapat mempengaruhi strategi *value creation*, seperti faktor politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Dengan pendekatan yang komprehensif ini, penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bukan hanya keberhasilan strategi *value creation* oleh Alisa Skin Clinic, tetapi juga untuk memahami tantangan-tantangan yang dihadapi dalam mengoptimalkan penciptaan nilai dalam konteks bisnis yang dinamis ini.

## 1.2 Profil Alisa Skin Clinic

Alisa Skin Clinic, sebagai pelaku utama dalam industri kecantikan di Kota Makassar, mengoperasikan dua lini bisnis yang unik dan komprehensif. Pertama, mereka menawarkan beragam layanan kesehatan dan kecantikan, mulai dari berbagai macam *treatment* hingga perawatan kulit terkini. Dalam memastikan bahwa setiap *treatment* dihadirkan dengan standar keunggulan, Alisa Skin Clinic mengandalkan peralatan dan teknologi canggih, serta melibatkan beberapa dokter spesialis dan tenaga *dermatologist* profesional.

Sementara itu, sebagai langkah melengkapi pengalaman kecantikan pelanggan, Alisa Skin Clinic juga memfokuskan diri pada penjualan produk perawatan kulit. Dari krim *facial care* yang eksklusif hingga produk *body care* yang menyegarkan, serta produk perawatan rambut yang inovatif, Alisa Skin Clinic memastikan bahwa setiap produk yang mereka sediakan memenuhi standar keamanan dan efektivitas tertinggi. Bahkan, mereka tidak hanya membatasi diri pada kebutuhan dewasa, melainkan juga menyediakan serangkaian produk dalam kategori *baby & kids series* untuk merawat kulit yang lembut dan sensitif pada bayi dan anak-anak.

Melalui diversifikasi ini, Alisa Skin Clinic menciptakan sebuah ekosistem kecantikan yang holistik, menggabungkan *treatment* berkualitas tinggi dan rangkaian produk perawatan kulit terbaik, dengan tujuan memberikan pengalaman lengkap dan memenuhi kebutuhan perawatan kulit dari berbagai segmen konsumen.

### 1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas maka rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi peningkatan *value creation* yang tepat pada Alisa Skin Clinic berdasarkan pada analisis SWOT?
2. Bagaimana strategi peningkatan *value creation* yang tepat pada Alisa Skin Clinic berdasarkan pada analisis *Five Forces Porter*?
3. Bagaimana strategi peningkatan *value creation* yang tepat pada Alisa Skin Clinic berdasarkan pada analisis PESTEL?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis dan mengetahui strategi peningkatan *value creation* yang tepat pada Alisa Skin Clinic dengan analisis SWOT.
2. Untuk menganalisis dan mengetahui strategi peningkatan *value creation* yang tepat pada Alisa Skin Clinic dengan analisis *Five Forces Porter*.
3. Untuk menganalisis dan mengetahui strategi peningkatan *value creation* yang tepat pada Alisa Skin Clinic dengan analisis PESTEL.

### 1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan dan menjadi bahan pertimbangan mengenai alternatif strategi peningkatan *value creation* yang

sesuai dengan *Alisa Skin Clinic* dalam menghadapi kondisi persaingan bisnis di industri yang ada.

## 2. Bagi Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat menambah referensi di bidang bisnis, khususnya permasalahan yang berhubungan dengan strategi peningkatan *value creation* perusahaan. Penelitian ini juga diharapkan dapat menambah informasi dan pengetahuan bagi peneliti lain sebagai bahan referensi penelitian selanjutnya.

## 3. Bagi Peneliti

Penelitian ini dapat mengembangkan pengetahuan dan penerapan teori dalam praktek yang sesungguhnya dilapangan serta sebagai syarat untuk memperoleh gelar.

### **1.6 Ruang Lingkup Batasan Masalah**

Dalam konteks penelitian ini, batasan masalah menjadi suatu fokus yang esensial guna mengarahkan ruang lingkup penelitian agar tidak terlalu meluas dan tetap terkait dengan pembahasan yang mendalam. Masalah yang dihadapi adalah seputar strategi peningkatan *value creation* pada usaha klinik dan kecantikan di *Alisa Skin Clinic*, khususnya dalam menghadapi persaingan dan kontroversi yang ada. Penelitian ini membatasi diri pada pemahaman dan analisis terhadap strategi peningkatan *value creation* yang diterapkan oleh perusahaan, dengan menggunakan pendekatan SWOT, *Five Forces Porter* dan PESTEL.

## 1.7 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan ini dirancang dengan tujuan memberikan gambaran yang jelas dan sistematis kepada pembaca, memudahkan pemahaman terhadap tujuan penelitian, serta menguraikan setiap bab dengan rinci. Berikut adalah sistematika penulisan yang diusulkan:

### BAB I: PENDAHULUAN

Dalam bab ini penulis menjabarkan mengenai latar belakang masalah secara singkat, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian, ruang lingkup batasan masalah dan sistematika penulisan.

### BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini terdiri dari teori dan konsep, tinjauan empirik yang diambil dari buku, jurnal ilmiah, penelitian terdahulu, serta sumber dari penelusuran secara online yang menjadi referensi penelitian ini.

### BAB III: KERANGKA PEMIKIRAN

Bab ini menjabarkan tentang kerangka pemikiran dari penelitian ini.

### BAB IV: METODE PENELITIAN

Bab ini membahas tentang pendekatan dan jenis penelitian, lokasi dan waktu penelitian, jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, metode pengolahan dan teknik analisa data, dan tahapan penelitian.

### BAB V: HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini memaparkan hasil dari analisis deskriptif berupa gambaran umum Alisa Skin Clinic, analisis SWOT, analisis *Five Forces Porter*, dan analisis PESTEL lengkap dengan pembahasannya.

## BAB VI: PENUTUP

Bab penutup berisikan kesimpulan dan rekomendasi untuk Alisa *Skin Clinic* dan penelitian selanjutnya.

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Tinjauan Teori dan Konsep**

##### **2.1.1 Pengertian Strategi**

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki tujuan untuk memberikan pelayanan yang optimal bagi pelanggannya. Oleh karena itu, setiap strategi yang diterapkan oleh perusahaan atau organisasi seharusnya berfokus pada kepuasan pelanggan. Hal ini sejalan dengan pandangan Hamel dan Prahalad (1995:31) yang menyebutkan bahwa strategi merupakan rangkaian tindakan yang terus-menerus, ditujukan untuk peningkatan berkelanjutan, dengan memperhitungkan harapan pelanggan di masa depan. Artinya, strategi biasanya dimulai dengan memproyeksikan kejadian yang mungkin terjadi ke depan, bukan hanya merespons kondisi saat ini. Sebagai contoh, strategi bisa mencakup langkah-langkah untuk mengurangi biaya, meningkatkan kualitas, dan memperluas pangsa pasar. Mengingat percepatan inovasi di pasar dan perubahan pola konsumen, perusahaan dituntut untuk mengembangkan kompetensi inti dalam menjalankan bisnis mereka.

Michael Porter dalam tulisannya yang berjudul "*Competitive Strategy*" di Harvard Business Review (1996), menyampaikan bahwa strategi merujuk pada serangkaian tindakan atau kegiatan yang berbeda dengan tujuan memberikan nilai yang unik. Pendekatan ini ditegaskan oleh ahli lain yang menekankan bahwa strategi melibatkan aktivitas-aktivitas yang kompetitif dan pendekatan bisnis

tertentu untuk mencapai kinerja yang memuaskan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan (Rachmat, 2014).

Rangkuti (1998:3) dalam bukunya yang berjudul “Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis” menyatakan bahwa strategi adalah alat untuk mencapai tujuan. Dalam perkembangannya, konsep strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama beberapa tahun terakhir. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat sebagai berikut:

- a. Chandler (1962): Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya.
- b. Learned, Christensen, Andrews, dan Guth (1965): Strategi merupakan alat untuk menciptakan keunggulan bersaing. Dengan demikian salah satu fokus strategi adalah memutuskan apakah bisnis tersebut harus ada atau tidak ada.
- c. Argyris (1985), Mintzberg (1979), Steiner dan Miner (1977): Strategi merupakan respon-secara terus-menerus maupun adaptif-terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mempengaruhi organisasi.
- d. Porter (1985): Strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing
- e. Andrews (1980), Chaffe (1985): Strategi adalah pendorong motivasi bagi berbagai pihak terkait, seperti pemangku kepentingan, pemegang utang, manajer, karyawan, konsumen, masyarakat, pemerintah, dan lain sebagainya. Mereka, baik secara langsung maupun tidak langsung, mengalami dampak

keuntungan atau biaya yang timbul dari seluruh tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

- f. Hamel dan Prahalad (1995): Strategi adalah serangkaian langkah yang berkelanjutan dan bertahap, yang dilakukan dengan memperhatikan harapan pelanggan di masa depan. Oleh karena itu, perencanaan strategi umumnya dimulai dengan mempertimbangkan "apa yang mungkin terjadi" daripada "apa yang sudah terjadi". Karena laju inovasi pasar yang cepat dan perubahan pola konsumen, penting bagi perusahaan memiliki kompetensi inti. Mencari dan mengembangkan kompetensi inti di dalam bisnis menjadi suatu kebutuhan yang mendesak.

Pandangan ilmuwan tentang strategi bervariasi karena strategi berkaitan dengan prediksi tentang masa depan. Beberapa berpendapat bahwa karena masa depan sulit diprediksi, strategi muncul secara alami sesuai dengan kondisi yang terjadi. Di sisi lain, ada ilmuwan yang percaya bahwa, meskipun masa depan penuh ketidakpastian, pembelajaran dari pengalaman dan data historis dapat digunakan untuk memprediksi masa depan. Kemampuan dan kecerdasan dalam memprediksi masa depan memengaruhi asumsi-asumsi yang digunakan dalam merumuskan strategi. Semakin baik kemampuan prediksi dan analisis masa depan, maka penetapan asumsi dalam perumusan strategi juga menjadi lebih baik.

Organisasi mana pun, dari yang baru dibentuk hingga yang sudah mapan, dengan skala kecil, menengah, besar, atau bahkan global, tidak bisa bertahan tanpa strategi. Implementasi strategi harus terus dievaluasi secara berkala agar strategi tersebut tetap relevan dan mampu beradaptasi dengan perubahan. Dalam

menghadapi dinamika perubahan lingkungan, baik skala mikro maupun makro, mulai dari tingkat nasional hingga global, organisasi, terutama yang berorientasi pada keuntungan, harus mampu menyesuaikan diri untuk tetap eksis.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen strategis**

Manajemen strategis dalam konteks penelitian ini merujuk pada penggabungan dua konsep, yaitu manajemen dan strategi. Kedua konsep tersebut memiliki makna masing-masing yang sangat bermanfaat bagi lembaga. Setelah digabungkan, istilah ini mengalami perubahan makna dan menjadi lebih spesifik. Akdon menjelaskan lebih lanjut bahwa pada dasarnya, manajemen strategis melibatkan penyatuan pola pikir strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, termasuk perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan evaluasi (Akdon, 2006).

Banyak definisi manajemen strategis yang diungkapkan oleh para ahli, namun pada dasarnya, prinsipnya sama, yaitu menggabungkan pemikiran strategis dengan fungsi-fungsi manajemen, seperti perencanaan, implementasi, dan pengawasan. Berikut beberapa pengertian manajemen strategis menurut para ahli:

- a) Winardi (1997) menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah seni dan ilmu pembuatan, implementasi, dan evaluasi keputusan strategis antar fungsi-fungsi untuk mencapai tujuan-tujuan masa depan suatu organisasi.
- b) Mulyadi (2005) mengatakan bahwa manajemen strategis adalah proses yang digunakan oleh manajer dan karyawan untuk merumuskan dan mengimplementasikan strategi dalam menyediakan layanan pelanggan terbaik guna mencapai visi organisasi.

- c) Jauch, seperti yang dikutip dalam buku Akdon (2006), menjelaskan bahwa manajemen strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan. Oleh karena itu, sasaran perusahaan menjadi panduan dalam melaksanakan semua kegiatan di organisasi.
- d) Suwarsono Muhammad, seperti yang dikutip Mulyasana (2015), mendefinisikan manajemen strategis sebagai upaya manajerial untuk mengembangkan kekuatan perusahaan guna mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul demi mencapai tujuan perusahaan sesuai misi yang ditetapkan.
- e) Fred R. David (2011) mengartikan manajemen strategis sebagai seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi agar organisasi dapat mencapai tujuan
- f) Sondang P. Siagian menyatakan bahwa manajemen strategis melibatkan serangkaian keputusan dan tindakan dasar yang dibuat oleh manajemen puncak dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- g) Yuwono dan Ikhsan berpendapat bahwa manajemen strategis dalam konteks pendidikan berfokus pada pendekatan manajemen yang mengintegrasikan perencanaan, implementasi, dan pengendalian seluruh strategi bisnis.
- h) Ansof menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah suatu pendekatan sistematis bagi tanggung jawab manajemen dalam mengarahkan organisasi ke posisi yang dapat mencapai tujuan dengan cara yang memastikan

keberhasilan yang berkelanjutan dan menjaga keunikan perusahaan atau sekolah.

- i) Mulyasana (2015) menyebutkan bahwa manajemen strategis adalah seperangkat keputusan dan tindakan manajemen yang berorientasi pada tuntutan perubahan dan tantangan masa depan. Ini melibatkan formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi strategi dengan memperhatikan perkembangan lingkungan internal dan eksternal lembaga pendidikan atau organisasi.

Masih terdapat berbagai definisi manajemen strategis menurut para ahli yang belum disertakan dalam tulisan ini. Dari beberapa definisi manajemen strategis yang telah disebutkan, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategis merupakan rangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang berulang dan berkesinambungan. Ini mencakup aktivitas formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi yang komprehensif, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang, dalam suatu organisasi dengan tujuan mencapai target yang diinginkan.

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk aktif dalam membentuk masa depannya; dengan kata lain, memungkinkan perusahaan untuk memimpin dan memengaruhi aktivitas (bukan sekadar merespons) sehingga memiliki kendali terhadap nasibnya sendiri. Sejarah mencatat bahwa manfaat utama dari praktik manajemen strategis adalah membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional dalam memilih strategi. Oleh karena itu, diharapkan semakin banyak lembaga dan perusahaan yang mengadopsi manajemen strategis untuk membuat

keputusan yang lebih efektif. Meskipun demikian, perlu diingat bahwa manajemen strategis tidak menjamin kesuksesan dan dapat menjadi tidak berfungsi jika digunakan tanpa pertimbangan yang matang. Adapun manfaat dari manajemen strategis menurut Eddy (2016):

a. Manfaat Finansial

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan konsep manajemen strategis cenderung lebih menguntungkan dan berhasil dibandingkan dengan yang tidak menerapkannya. Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis mengalami peningkatan yang signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas jika dibandingkan dengan perusahaan yang tidak melakukan perencanaan secara sistematis. Perusahaan yang memiliki sistem perencanaan yang sangat mirip dengan teori manajemen strategis juga menunjukkan kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan sejenis dalam industri mereka.

b. Manfaat Non-finansial

Manajemen strategis juga menghadirkan sejumlah manfaat yang konkret, seperti meningkatkan kesadaran terhadap ancaman eksternal, memperdalam pemahaman mengenai strategi pesaing, meningkatkan produktivitas karyawan, mengurangi ketidaknyamanan terhadap perubahan, dan memperbaiki pemahaman tentang hubungan antara kinerja dan penghargaan. Kehadiran manajemen strategis juga meningkatkan kemampuan organisasi untuk menghindari masalah dengan memfasilitasi interaksi antar

manajer dari berbagai divisi dan fungsi. Manajemen strategis juga bisa meningkatkan kepercayaan terhadap strategi bisnis yang sedang dilaksanakan atau memberikan petunjuk kapan tindakan korektif diperlukan.

David (2006) menjelaskan bahwa proses manajemen strategi melibatkan tiga tahap utama:

a. Perumusan Strategi

Organisasi secara berkala mengevaluasi misi dan tujuannya, merumuskan strategi yang sejalan dengan visi, misi, dan tujuan yang telah ditetapkan. Organisasi juga perlu menyusun strategi alternatif, yang memiliki peran krusial dalam menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Selain itu, identifikasi terhadap peluang dan ancaman dari faktor eksternal dan pemahaman terhadap kekuatan dan kelemahan faktor internal organisasi merupakan aspek penting dalam tahap ini.

b. Implementasi Strategi

Tahap kedua melibatkan penetapan tujuan tahunan, formulasi kebijakan, motivasi karyawan, dan alokasi sumber daya yang diperlukan agar strategi yang telah ditentukan dapat dijalankan dengan efektif. Keberhasilan implementasi tergantung pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan tujuan dan strategi ke dalam serangkaian kegiatan terjadwal dan mengalokasikan sumber daya yang memadai.

c. Evaluasi Strategi

Tahap terakhir dalam manajemen strategi digunakan untuk menilai pencapaian organisasi dalam menjalankan strategi. Semua strategi perlu

dievaluasi dan diperbaiki karena berbagai faktor eksternal dan internal terus berubah. Evaluasi strategi memastikan bahwa strategi tersebut tetap relevan dan efektif dalam mencapai tujuan jangka panjang organisasi.

Aktivitas perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi terjadi di tiga tingkat hirarki dalam organisasi yang besar, yaitu tingkat korporasi, divisi atau unit bisnis strategis, dan tingkat fungsional. Proses manajemen strategis dapat diartikan sebagai suatu pendekatan yang obyektif, logis, dan sistematis untuk membuat keputusan besar dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah mengorganisir informasi kualitatif dan kuantitatif sedemikian rupa sehingga keputusan efektif dapat diambil dalam kondisi yang penuh ketidakpastian.

### **2.1.3 Hierarki Strategi**

Menurut Wheelen & David (2008), terdapat beberapa tingkatan strategi manajemen yang berkembang sesuai dengan perkembangan usaha suatu perusahaan, yaitu:

#### **a. Strategi korporasi**

Strategi korporasi mencakup strategi-strategi yang dapat diimplementasikan oleh manajemen dengan fokus pada pengembangan strategi secara makro. Strategi korporasi ini mencerminkan arah keseluruhan perusahaan dengan tujuan menciptakan pertumbuhan menyeluruh bagi perusahaan dan mengelola berbagai lini produk bisnis. Tiga jenis strategi umum yang diterapkan pada tingkat korporasi melibatkan, pertama, strategi pertumbuhan yang didasarkan pada tahap pertumbuhan yang sedang dievaluasi oleh perusahaan. Kedua, strategi stabilitas, yang menjadi pilihan

strategi ketika perusahaan menghadapi penurunan pendapatan. Terakhir, terdapat *retrenchment strategy*, yang diimplementasikan untuk mengurangi atau meminimalkan upaya yang dilakukan oleh perusahaan.

b. Strategi Bisnis

Strategi bisnis merujuk pada strategi yang berlaku pada tingkat produk atau unit bisnis, menitikberatkan pada posisi persaingan produk atau jasa dalam industri atau segmen pasar tertentu. Ini menjadi dasar untuk upaya yang terkoordinasi, diarahkan, dan mendukung pencapaian tujuan bisnis jangka panjang. Terdapat tiga jenis strategi bisnis, yakni strategi keunggulan biaya, strategi diferensiasi, dan strategi fokus. Strategi fokus sendiri terbagi menjadi fokus biaya dan fokus diferensiasi. Strategi di tingkat bisnis bersifat departemental, dirumuskan, dan ditetapkan oleh manajer yang ditugaskan dengan tanggung jawab oleh manajemen puncak untuk mengelola bisnis terkait.

c. Strategi Fungsional

Strategi fungsional bersifat operasional karena akan diimplementasikan secara langsung oleh fungsi-fungsi manajemen di bawah tanggung jawabnya. Ini mencakup fungsi manajemen produksi/operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi fungsional difokuskan pada pengembangan pasar, di mana departemen pemasaran berusaha menjual produk yang ada kepada pelanggan yang berbeda di pasar yang sudah ada atau kepada pelanggan baru di wilayah geografi yang baru. Poin utama strategi fungsional adalah memaksimalkan produktivitas sumber daya, seperti

strategi pemasaran, keuangan, sumber daya manusia, operasi, serta penelitian dan pengembangan.

#### **2.1.4 Strategi Bersaing**

Strategi dianggap sebagai elemen krusial yang dapat menentukan kesuksesan suatu perusahaan, dan perlu terus dikembangkan untuk mengikuti perkembangan lingkungan yang semakin dinamis. Merumuskan strategi berarti mengembangkan rencana umum tentang bagaimana bisnis akan beroperasi dan bersaing, serta menetapkan tujuan dan kebijakan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Porter (2007), strategi bersaing melibatkan upaya mencari posisi bersaing yang menguntungkan dalam suatu industri, yaitu panggung utama di mana persaingan terjadi. Porter menekankan bahwa perumusan strategi bersaing berkaitan dengan cara perusahaan berinteraksi dengan lingkungannya yang luas, yang melibatkan kombinasi antara tujuan yang diinginkan dan kebijakan yang telah ditetapkan. Tujuan dari strategi bersaing dalam sebuah industri adalah menemukan posisi yang memungkinkan perusahaan untuk melindungi diri dari tekanan persaingan atau bahkan memengaruhi tekanan tersebut secara positif. Menurut Porter (2007), strategi jangka panjang dapat dimanfaatkan untuk memperoleh keunggulan bersaing yang dapat berdasarkan dari ketiga strategi generik, antara lain:

a. Strategi kepemimpinan biaya

Strategi kepemimpinan biaya adalah pendekatan yang digunakan untuk mencapai keunggulan biaya menyeluruh dalam suatu industri melalui kebijakan-kebijakan fungsional yang ditujukan pada sasaran utama.

Kepemimpinan harga memerlukan pembangunan fasilitas dengan skala yang efisien dan upaya terus-menerus untuk mencapai penurunan biaya. Dengan biaya yang rendah, perusahaan dapat meraih keuntungan di atas rata-rata dan bertahan dalam persaingan. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan tetap menghasilkan laba, bahkan ketika pesaing lainnya mengorbankan laba mereka. Faktor-faktor yang membawa perusahaan ke posisi biaya rendah juga sering kali menciptakan hambatan masuk yang signifikan, terutama dalam bentuk skala ekonomis.

b. Strategi diferensiasi

Strategi diferensiasi melibatkan penciptaan sesuatu yang baru dan dianggap unik oleh seluruh industri. Keunikan produk atau jasa ini terlihat dari ciri-ciri yang menawarkan nilai-nilai yang dicari konsumen, menjadikan produk tersebut berbeda dari yang lain. Strategi diferensiasi berusaha membuat segalanya terlihat berbeda dari pesaing. Meskipun strategi ini mungkin menghambat perusahaan dalam mencapai tujuan perolehan pangsa pasar tertinggi, karena produk yang dihasilkan terlihat eksklusif dan mungkin tidak semua konsumen mampu atau bersedia membayar harga yang lebih tinggi. Terutama ketika konsumen lebih peka terhadap harga, keunikan produk bisa kehilangan urgensi dalam perspektif produk.

c. Strategi fokus

Strategi fokus didasarkan pada ide bahwa perusahaan dirancang sedemikian rupa untuk melayani target strategis yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing yang bersaing dalam lingkup

yang lebih luas. Berbeda dengan strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi yang ditujukan untuk mencapai tujuan mereka dalam industri secara keseluruhan, strategi fokus bertujuan melayani target tertentu dengan lebih optimal. Strategi fokus diterapkan dengan keyakinan bahwa perusahaan dapat melayani target strategisnya dengan lebih efektif dan efisien daripada pesaingnya. Perusahaan yang menerapkan strategi fokus biasanya memiliki posisi biaya rendah, diferensiasi, atau bahkan keduanya untuk target strategisnya. Strategi fokus memungkinkan perusahaan untuk memfilter target yang paling kurang rentan terhadap produk pengganti. Perusahaan dengan strategi fokus cenderung lebih memahami dan mengenal pasar mereka, selain itu, dengan strategi ini, perusahaan dapat menghadapi sedikit pesaing dan penjual dengan kekuatan tawar menawar yang lemah, terutama jika produk ditargetkan pada segmen pasar yang kurang responsif terhadap harga.

## **2.1.5 Analisis SWOT**

### **2.1.5.1 Pengertian SWOT**

Analisis SWOT adalah suatu analisis yang di dalamnya mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang menentukan kinerja dari organisasi/perusahaan. Informasi eksternal mengenai suatu peluang dan ancaman yang dapat diperoleh dari banyak sumber, termasuk pelanggan, dokumen, pemerintah, pemasok, kalangan perbankan, rekan di perusahaan lain. Analisis SWOT merupakan instrumen perencanaan strategis yang klasik. Dengan menggunakan kerangka kerja kekuatan dan kelemahan dan

kesempatan eksternal dan ancaman, instrumen ini memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik untuk melaksanakan sebuah strategi. Instrumen ini menolong para perencana apa yang bisa dicapai dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka (Kurniasih dkk, 2021).

Pada dasarnya, analisis SWOT merupakan akronim atau singkatan dari 4 kata yaitu *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, dan *threats*. Analisis SWOT ini merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) dalam suatu spekulasi bisnis. Beberapa ahli menyebutkan bahwa analisis SWOT merupakan sebuah instrumen perencanaan strategis klasik yang memberikan cara sederhana untuk memperkirakan cara terbaik dalam menentukan sebuah strategi. Instrumen ini memudahkan para praktisi untuk menentukan apa yang bisa dicapai, dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh mereka (Fatimah, 2016).

Adapun pendapat para ahli mengenai pengertian dari analisis SWOT, yang pertama ada Philip Kotler (2009:63) mendefinisikan analisis SWOT sebagai suatu evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Selanjutnya (Rangkuti, 2013) menyatakan analisis SWOT sebagai analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*)". Robinson (1997:229-230) mengemukakan bahwa analisis SWOT merupakan salah satu instrumen analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang dikenal luas. Analisis ini

didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Selanjutnya Gitosudarmo (2011:115) menyatakan kata SWOT merupakan pendekatan dari *Strengths, Weakness, Opportunity and Threats* yang dapat diterjemahkan menjadi: Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman. Terjemahan tersebut sering disingkat menjadi “KEKEPAN”.

#### **2.1.5.2 Manfaat dan Kegunaan SWOT**

Secara umum, menurut Fatimah (2016), analisis SWOT memiliki kegunaan sebagai berikut:

- a. Digunakan untuk menganalisis kondisi diri dan lingkungan pribadi

Analisis SWOT ini dapat mengidentifikasi secara mendalam bagaimana kondisi diri sebagai seorang individu. Sejauh mana potensi-potensi dimiliki sekaligus melihat seperti apa lingkungan sosial di sekitar. Dengan mengetahui seperti apa lingkungan sosial, maka dapat melihat sebaik apa peluang dimiliki dengan bekal potensi yang ada dalam diri.

- b. Digunakan untuk menganalisis kondisi internal lembaga dan lingkungan eksternal lembaga

Analisis SWOT ini telah banyak digunakan oleh organisasi dan perusahaan sebagai pendekatan strategi bisnis mereka. Dengan melakukan analisis SWOT, maka organisasi atau perusahaan dapat mengetahui kondisi internal dan eksternal mereka. Kondisi internal ini berupa kekuatan

kelemahan yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan kondisi eksternal berupa kesempatan-hambatan yang dimiliki perusahaan tersebut.

- c. Digunakan untuk mengetahui sejauh mana diri di dalam lingkungan

Analisis SWOT membantu untuk memperoleh gambaran seperti apa pandangan dari lingkungan di sekitar. Sebagai contoh, pemilik sebuah perusahaan yang bergerak di bidang jasa pengiriman barang. Hasil analisis SWOT dapat memberikan gambaran apakah perusahaan tersebut cukup dipandang oleh pasar atau masih kalah oleh perusahaan serupa yang memberikan pelayanan yang sama.

- d. Digunakan untuk mengetahui posisi sebuah perusahaan/ organisasi di antara perusahaan/ organisasi yang lain

Pengidentifikasian empat faktor yang ada dalam analisis SWOT membantu perusahaan untuk melihat posisi mereka dibanding perusahaan yang memiliki pelayanan atau produk serupa. Singkatnya, hasil dari analisis yang ditemukan memudahkan dalam melihat kompetitor mana yang berada di atas perusahaan dan kompetitor mana yang berada di bawah.

- e. Digunakan untuk mengetahui kemampuan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya dihadapkan dengan para pesaingnya

Sebuah organisasi, analisis SWOT membantu untuk mengetahui apakah produk atau jasa yang ditawarkan dapat berkompetisi dengan para kompetitor yang memberikan pelayanan atau produk serupa. Dengan demikian memudahkan untuk menentukan strategi yang baik untuk merespons para kompetitor yang ada.

Sebagai metode analisis yang paling dasar, analisis SWOT dianggap memiliki banyak manfaat atau kelebihan dibandingkan dengan metode analisis yang lain. Berikut merupakan penjabaran beberapa manfaat menggunakan metode analisis SWOT (Fatimah, 2016):

- a. Analisis SWOT dapat membantu melihat suatu persoalan dari empat sisi sekaligus yang menjadi dasar sebuah analisis persoalan, yaitu kekuatan, kelemahan, kesempatan/ peluang, dan ancaman.
- b. Analisis SWOT mampu memberikan hasil berupa analisis yang cukup tajam sehingga mampu memberikan arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan sekaligus menambah keuntungan berdasarkan sisi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman.
- c. Analisis SWOT dapat membantu kita "membedah" organisasi dari empat sisi yang dapat menjadi dasar dalam proses identifikasinya dan dengan analisis ini dapat ditemukan sisi-sisi yang terkadang terlupakan atau tidak terlihat selama ini.
- d. Analisis SWOT dapat menjadi instrumen yang cukup ampuh dalam melakukan analisis strategi, sehingga dapat menemukan langkah yang tepat dan terbaik sesuai dengan situasi pada saat itu.
- e. Analisis SWOT dapat digunakan untuk membantu organisasi meminimalisasi kelemahan yang ada serta menekan munculnya dampak ancaman yang mungkin akan timbul.

### 2.1.5.3 Komponen SWOT

Kurniasih (2021:76-80) dalam bukunya menjelaskan bahwa analisis SWOT merupakan singkatan dari *strength*, *opportunities*, *weaknesses*, *opportunities* dan threat dimana penjelasan keempat komponen tersebut adalah sebagai berikut:

a. Kekuatan (*Strength*)

Kekuatan (*Strength*) adalah suatu sumber daya keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah suatu kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli dengan pemasok dan faktor-faktor lain. Siagian (1995:172) menyatakan bahwa faktor-faktor kekuatan yang dimaksud dengan faktor-faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau organisasi adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran. Dikatakan demikian karena satuan bisnis memiliki sumber keterampilan, produk andalan dan sebagainya yang membuatnya lebih kuat daripada pesaing dalam memuaskan kebutuhan pasar yang sudah direncanakan akan dilayani oleh satuan usaha yang bersangkutan.

b. Kelemahan (*Weakness*)

Robinson (1997:231) mengartikan kelemahan (*weakness*) sebagai keterbatasan atau kekurangan yang signifikan dalam sumber daya,

keterampilan, dan kapabilitas, yang secara serius menghambat kinerja efektif suatu perusahaan atau organisasi. Kelemahan dapat muncul dalam berbagai aspek, termasuk fasilitas sumber daya keuangan, kemampuan manajemen, keterampilan pemasaran, dan citra merek. Saat berbicara tentang kelemahan dalam konteks perusahaan atau organisasi, ini merujuk pada keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kemampuan yang menjadi hambatan serius bagi pencapaian kinerja organisasi yang memuaskan. Menurut Siagian (1995:173), dalam praktiknya, keterbatasan dan kekurangan tersebut dapat termanifestasi dalam aspek sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, ketidakpopuleran produk di mata pengguna atau calon pengguna, dan tingkat keuntungan yang kurang memadai.

c. Peluang (*Opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merujuk pada situasi yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi. Sumber peluang dapat berasal dari berbagai kecenderungan signifikan. Di antaranya, identifikasi segmen pasar yang sebelumnya terabaikan, perubahan dalam situasi persaingan atau regulasi, kemajuan teknologi, serta peningkatan hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat menjadi peluang yang berpotensi bagi perusahaan atau organisasi.

Faktor peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Adapun yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain sebagai berikut:

- a) Kecenderungan penting yang terjadi di kalangan pengguna produk,
  - b) Identifikasi suatu segmen pasar yang belum mendapat perhatian,
  - c) Perubahan dalam kondisi persaingan,
  - d) Perubahan dalam peraturan perundang-undangan yang membuka berbagai kesempatan baru dalam kegiatan berusaha,
  - e) Hubungan dengan para pembeli yang akrab,
  - f) Hubungan dengan pemasok yang harmonis.
- d. Ancaman (*Threat*)

Ancaman (*threat*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan ataupun organisasi. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi. Dengan masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar pembeli atau pemasok penting, perubahan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan. Ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang, dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, yang jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi suatu ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk saat ini ataupun masa depan.

Ringkasnya menurut Hitt (1997:42) menyatakan peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan dimana ancaman adalah kendala potensial. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan

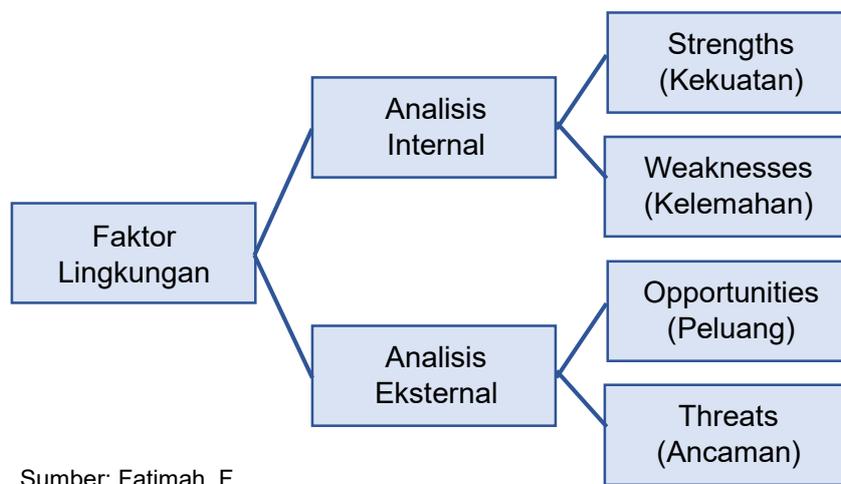
(weakness). Adapun unsur-unsur SWOT yaitu: Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), Ancaman (*Threats*) faktor eksternal dan faktor internal. Fahmi (2013:260) menyatakan bahwa untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

a. Faktor eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities and threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan ataupun organisasi yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan atau organisasi. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

b. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths and weakness* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan atau organisasi, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan atau organisasi. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).



**Gambar 2.1 Bagan Analisis SWOT**

#### 2.1.5.4 Matriks Analisa SWOT

Matriks analisa SWOT digunakan sebagai alat untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dengan jelas, matriks ini memperlihatkan bagaimana perusahaan dapat menyesuaikan peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internalnya. Hasil dari matriks ini menghasilkan empat set alternatif strategis yang mungkin.

Rangkuti (1998:31-32) mengatakan bahwa Tabel 2.1 dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunities*)

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang yang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST (*Strengths-Threats*)

Adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

### 3. *Strategi* WO (Weakness-Opportunities)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

### 4. *Strategi* WT (Weakness-Threats)

Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman

**Tabel 2.1** Matriks Analisis SWOT

	<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan (Strengths)</b> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	<b>Kelemahan /Weakness)</b> Tentukan 5-10 kelemahan internal
<b>Faktor Eksternal</b>			
<b>Peluang (Opportunity)</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		<b>Strategi S - O</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi W - O</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Kendala/Ancaman (Threat)</b> Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal		<b>Strategi S-T</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk Mengatasi ancaman	<b>Strategi W - T</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

#### 2.1.6 Analisis *Five Forces Porter*

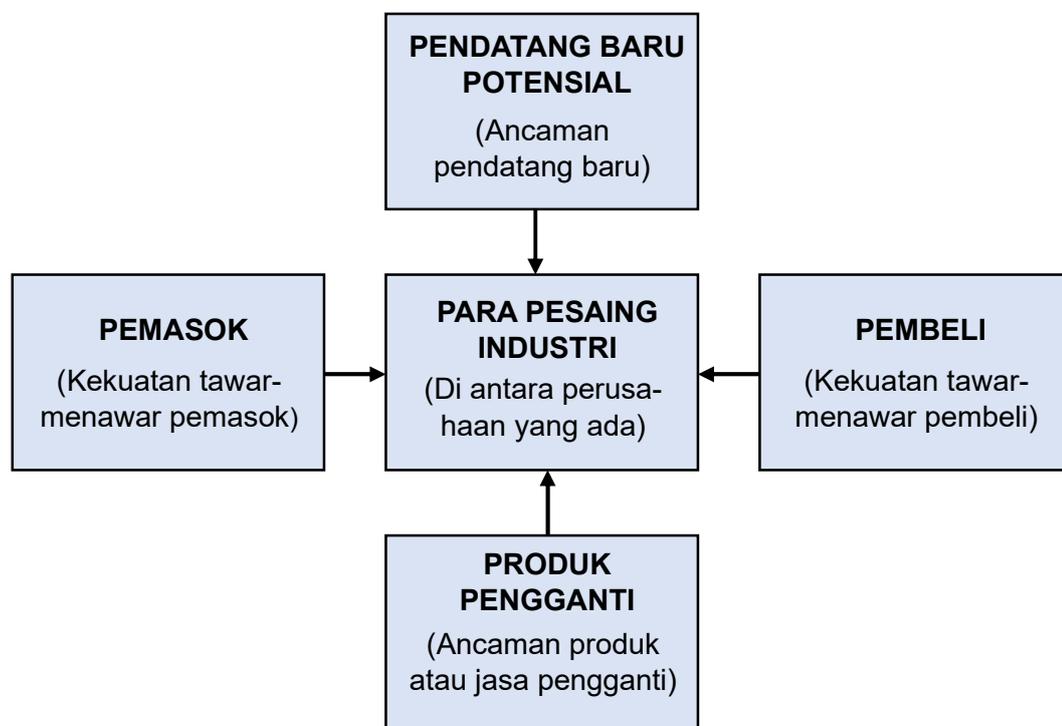
Analisis lima kekuatan Porter, atau *Five Forces Porter*, merupakan suatu pendekatan analisis bisnis yang digunakan oleh perusahaan untuk mengevaluasi tingkat persaingan dalam suatu industri. Metode ini pertama kali dikembangkan oleh Michael E. Porter, seorang profesor di Harvard Business School, pada tahun 1979. Hingga saat ini, analisis Lima Kekuatan Porter tetap menjadi alat yang umum digunakan dalam berbagai analisis bisnis, terutama dalam penyusunan

rencana bisnis. Sesuai dengan namanya, metode ini menekankan pada lima kekuatan inti yang mengatur suatu industri. Kekuatan-kekuatan ini pada akhirnya memainkan peran penting dalam menentukan potensi keuntungan dan pendapatan bagi perusahaan yang bersangkutan. Dengan memahami dan menganalisis Lima Kekuatan ini, perusahaan dapat menempatkan dirinya secara strategis di pasar dan merancang strategi pengembangan bisnis dengan memanfaatkan kekuatan yang dimilikinya (Nurfitriani, 2022).

*Five Forces Porter* merupakan alat analisis bisnis yang bermanfaat bagi perusahaan untuk mengevaluasi sejauh mana intensitas persaingan dalam suatu industri. Model ini menitikberatkan pada lima kekuatan yang mengatur dinamika kekuatan dan kelemahan industri, yang pada akhirnya menentukan potensi profitabilitasnya. Dengan memahami dampak lima kekuatan tersebut pada suatu industri, perusahaan dapat menempatkan dirinya dengan baik di pasar dan merancang strategi bisnis yang dapat mengatasi kelemahan industri serta memanfaatkan kekuatan yang ada. Melalui pendekatan ini, perusahaan dapat mengidentifikasi model bisnis dan struktur industri, memperkirakan serta mengevaluasi manfaat dan keuntungan bisnis melalui analisis biaya dan manfaat. Pendekatan lima kekuatan Porter dapat diaplikasikan di berbagai sektor ekonomi untuk menilai tingkat persaingan bisnis dan meningkatkan keuntungan jangka panjang perusahaan (Nurfitriani, 2022).

Porter (1993) dalam David (2006) menyatakan bahwa persaingan merupakan inti dari keberhasilan, salah satu kunci utama dalam memenangkan persaingan adalah dengan memberikan nilai dan kepuasan lebih kepada pelanggan

melalui produk atau jasa yang berkualitas dengan harga yang kompetitif. Perusahaan harus memahami pelanggan dan mengembangkan hubungan yang kuat dengan pelanggan untuk dapat memperoleh keunggulan bersaing. Menurut Porter (1998) dalam David (2006) terdapat hal yang dapat memengaruhi kuatnya persaingan dalam suatu industri, lima faktor ini disebut sebagai model lima keunggulan bersaing Porter. Kelima faktor tersebut diilustrasikan dalam Gambar 2.2, elemen tersebut mencakup ancaman dari pendatang baru, kekuatan penawaran pemasok, kekuatan penawaran pembeli, ancaman produk atau jasa pengganti, dan ancaman pesaing industri. Dengan melakukan analisis terhadap lima kekuatan ini, kekuatan posisi kompetitif perusahaan pada saat ini dapat lebih dipahami, serta merencanakan dan mengukur kekuatan posisi kompetitif yang akan diambil oleh perusahaan di masa depan.



**Gambar 2.2** Faktor Kekuatan Kompetitif dalam *Five Forces Porter*

Dengan menerapkan model *Five Forces Porter*, tim manajemen dapat memahami langkah-langkah yang perlu diambil, seperti cara berkontribusi dalam menentukan keunggulan bersaing perusahaan. Melalui analisis ini, perusahaan mendapatkan panduan untuk membuat keputusan guna mencapai strategi yang komprehensif dalam menciptakan keunggulan bersaing. Seringkali, perusahaan merancang strategi tanpa mempertimbangkan dampak jangka panjang yang mungkin timbul akibat pemilihan strategi terhadap struktur perusahaan. Meskipun perusahaan melihat manfaat dari keunggulan bersaing saat strategi berhasil, mereka tidak selalu mengantisipasi konsekuensi dari reaksi bersaing. Jika strategi perusahaan ditiru oleh pesaing dan menyebabkan kerusakan pada struktur perusahaan, dampaknya akan dirasakan oleh semua pihak terlibat. Ini merupakan pendekatan umum yang dilakukan oleh perusahaan kedua dalam upaya mengatasi kelemahan dan masalah yang mereka hadapi (Riky, 2014).

#### **2.1.6.1 Ancaman Para Pesaing Industri**

Ancaman dari pesaing industri atau persaingan antara perusahaan memiliki peran utama dalam dinamika persaingan bisnis. Semakin banyak perusahaan yang bersaing untuk merebut pangsa pasar, semakin intensitas persaingan bisnis dalam industri tersebut. Segala aspek digunakan untuk meningkatkan posisi, termasuk strategi persaingan harga, promosi, serta peningkatan layanan atau garansi kepada pelanggan (Hintoro & Wijaya, 2021).

Persaingan di antara perusahaan dalam industri bisnis adalah faktor utama di antara lima kekuatan bersaing. Keberhasilan strategi suatu perusahaan dapat dicapai ketika perusahaan mampu menawarkan keunggulan kompetitif yang

melebihi pesaingnya. Perubahan strategi oleh satu perusahaan dapat memicu respons dari pesaing, seperti penurunan harga, peningkatan kualitas dan layanan, penambahan fasilitas, perpanjangan garansi, dan peningkatan upaya periklanan. Perselisihan antara perusahaan yang bersaing cenderung meningkat seiring dengan peningkatan tingkat persaingan. Ketika perusahaan bersaing menjadi serupa dalam hal ukuran dan kapasitas, permintaan untuk produk menurun, dan diskon menjadi hal umum. Keberhasilan strategi suatu perusahaan hanya dapat dicapai jika perusahaan mampu memberikan keunggulan bersaing yang melebihi strategi yang diadopsi oleh pesaingnya (Foris, 2015).

Persaingan dapat muncul ketika beberapa perusahaan menyadari peluang untuk meningkatkan posisi mereka. Dalam beberapa kasus industri, tindakan persaingan yang diambil oleh satu perusahaan dapat menjadi daya tarik bagi pesaingnya, mendorong mereka untuk merespons dan terlibat dalam persaingan (Riky, 2014). Berikut adalah faktor-faktor yang dapat menyebabkan timbulnya persaingan:

a. Jumlah pesaing

Jika jumlah pesaing cukup besar, ada kemungkinan tingkat persaingan menjadi tinggi, dan beberapa perusahaan mungkin mengasumsikan bahwa mereka dapat bersaing tanpa terdeteksi oleh pesaing lainnya. Bahkan jika pesaingnya sedikit, mereka masih bisa menciptakan ketidakstabilan karena cenderung bersaing satu sama lain dan mengejar keunggulan masing-masing. Peningkatan jumlah pesaing. Dengan memiliki data tentang peningkatan jumlah pesaing dalam industri serupa selama periode tertentu, sebuah

perusahaan dapat merancang strategi bersaing untuk menjaga agar tetap kompetitif dan tidak terjatuh di bawah persaingan dari pesaing baru.

b. Pertumbuhan industri sejenis

Industri merupakan suatu kegiatan pengolahan atau pembuatan bahan baku atau barang jadi. Pertumbuhan industri sejenis ini akan terus meningkat jika banyak permintaan dari pasar.

c. Dampak pertumbuhan industri pada inflasi

Pertumbuhan industri menimbulkan dampak pada inflasi karena inflasi menimbulkan dampak juga pada daya beli.

d. Diferensiasi produk dengan pesaing

Jika produk atau layanan dianggap sebagai komoditas, pembeli akan membuat pilihan berdasarkan harga dan layanan. Ini dapat menyebabkan persaingan besar-besaran dalam harga dan pelayanan, menciptakan situasi persaingan yang tidak stabil. Di sisi lain, ketika produk diarahkan pada diferensiasi, tingkat perlindungan terhadap terjadinya perang harga dan persaingan besar-besaran meningkat. Ini disebabkan oleh pembeli yang memiliki preferensi dan loyalitas terhadap penjual tertentu.

e. Diferensiasi bahan baku

Bahan baku merupakan satu atau lebih bahan yang dipilih dan digunakan untuk menciptakan suatu produk. Bahan baku memiliki signifikansi yang sangat penting bagi perusahaan dalam menjalankan proses produksi. Kualitas produk secara langsung tergantung pada pilihan bahan baku yang diambil oleh perusahaan selama tahap produksi.

f. Biaya produksi

Biaya produksi mencakup semua pengeluaran yang harus ditanggung oleh perusahaan sepanjang proses produksi, mulai dari pengolahan bahan baku mentah hingga menghasilkan produk yang siap dipasarkan dan dijual. Biaya produksi ini merupakan kewajiban pengeluaran yang harus dikeluarkan oleh perusahaan pada setiap tahap proses produksi. Total biaya yang muncul selama proses produksi menjadi dasar utama dalam menentukan harga jual. Dalam pengaturan harga jual, langkah pertama melibatkan pengakumulasian biaya produksi secara keseluruhan yang kemudian disatukan dengan berbagai biaya tambahan. Selain berfungsi sebagai landasan untuk menetapkan harga jual, biaya produksi juga memainkan peran penting dalam menganalisis dan mengevaluasi kerugian serta keuntungan yang terkait dengan penjualan.

#### **2.1.6.2 Ancaman Pendetang Baru**

Tingkat kemudahan atau kesulitan untuk memasuki suatu industri dapat diukur melalui ancaman yang ditimbulkan oleh potensi pesaing baru. Adanya pesaing baru dapat meningkatkan intensitas persaingan, yang pada akhirnya dapat berdampak negatif pada profitabilitas. Evaluasi tingkat ancaman pendatang baru melibatkan pertimbangan terhadap kemampuan mereka dalam bersaing dengan perusahaan sejenis (Hintoro & Wijaya, 2021).

Ketika pendatang baru memasuki suatu industri, masuknya mereka biasanya dipengaruhi oleh adanya hambatan tertentu. Reaksi dari pesaing yang sudah ada juga dapat menjadi faktor yang diperhitungkan oleh para pendatang baru ini (Foris, 2015). Kemungkinan rendahnya ancaman dari pendatang baru

dapat terjadi apabila hambatannya cukup tinggi atau jika para pendatang baru telah mengantisipasi kemungkinan perlawanan dari pihak yang sudah eksis sebelumnya. Menurut Porter, terdapat enam faktor utama yang berperan sebagai hambatan masuk, antara lain skala ekonomis, perbedaan produk, kebutuhan modal, pemasok, distribusi, dan biaya yang tidak menguntungkan dari skala.

Ancaman dari pendatang baru dalam suatu perusahaan dapat membawa kapasitas baru, keinginan untuk menguasai pasar, dan sumber daya yang signifikan. Dampaknya adalah perusahaan dapat mengalami penurunan keuntungan akibat penurunan harga atau kenaikan biaya. Perusahaan seringkali menggunakan sumber daya mereka untuk menciptakan ketidakstabilan dengan melakukan diversifikasi melalui akuisisi di pasar lain. Ancaman dari pendatang baru dalam suatu perusahaan dapat terlihat melalui adanya hambatan masuk dan respons dari perusahaan pesaing, yang sudah diperkirakan oleh perusahaan pendatang baru (Riky, 2014). Beberapa sumber hambatan masuk meliputi:

a. Kebutuhan modal

Kebutuhan modal mencakup investasi yang diperlukan untuk memperoleh sumber daya keuangan yang cukup besar, yang menjadi elemen kunci dalam membentuk hambatan masuk. Modal ini memiliki signifikansi khusus, terutama saat diterapkan untuk kegiatan periklanan, pengembangan, dan penelitian yang memiliki tingkat risiko. Penggunaan modal tidak hanya terbatas pada fasilitas produksi, melainkan juga mencakup aspek lain seperti persediaan dan penutupan kerugian awal.

b. Cara mencukupi kebutuhan modal

Strategi yang ditempuh oleh perusahaan dalam memenuhi kebutuhan modal.

c. Tingkat loyalitas pelanggan

Tingkat loyalitas pelanggan bergantung pada ketergantungan atau kesesuaian konsumen terhadap produk atau layanan yang disediakan oleh perusahaan.

d. Terbentuknya loyalitas pelanggan

Loyalitas pelanggan tidak muncul secara spontan, melainkan hasil dari kecocokan produk dengan keinginan pelanggan, serta pelayanan dan kinerja yang baik dari perusahaan.

e. Akses ke saluran distribusi

Serangkaian organisasi yang bekerja sama dan memiliki ketergantungan dalam pemindahan barang, baik secara fisik maupun kepemilikan, dari produsen melalui perantara hingga ke konsumen.

f. Kebutuhan biaya ke saluran distribusi

Biaya yang harus dikeluarkan selama proses di saluran distribusi.

g. Kebijakan pemerintah

Keterlibatan pemerintah dalam mengatur atau membatasi akses ke industri dapat terwujud melalui kebijakan seperti pemberian lisensi dan pembatasan akses ke bahan baku. Kebijakan ini seringkali terkait dengan standar pencemaran air dan udara, serta aspek keamanan dan manfaat produk.

#### h. Dampak kebijakan pemerintah

Konsekuensi yang timbul akibat kebijakan pemerintah terhadap perusahaan.

#### **2.1.6.3 Ancaman Produk atau Jasa Pengganti**

Ancaman ini muncul ketika konsumen dihadapkan pada atau ditawarkan produk pengganti yang memiliki harga lebih rendah atau kualitas yang lebih baik, dengan biaya pengalihan yang lebih rendah (Hintoro & Wijaya, 2021). Situasi ini menciptakan keragaman produk dalam industri dan berpotensi memengaruhi pendapatan dan keuntungan perusahaan.

Dalam suatu industri, setiap perusahaan bersaing dengan pesaing yang menyediakan produk pengganti. Keberadaan produk pengganti membatasi potensi keuntungan perusahaan dengan menetapkan batas harga maksimum yang dapat diberlakukan oleh perusahaan dalam industri tersebut. Semakin menarik harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin signifikan pembatasan terhadap keuntungan industri. Mengidentifikasi produk pengganti merupakan cara untuk menemukan produk lain yang dapat memenuhi fungsi yang sama dengan produk dalam industri tersebut. Produk pengganti menetapkan batas atas harga yang diperbolehkan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Daya tarik kompetitif dari produk pengganti dapat diukur melalui pangsa pasar yang berhasil dikuasai oleh produk tersebut, seiring dengan strategi perusahaan dalam mengoptimalkan kapasitas dan penetrasi pasar (Foris, 2015).

Semua perusahaan di sektor bisnis memiliki potensi untuk menghasilkan produk pengganti, yang dapat membatasi potensi keuntungan industri dengan

menetapkan batas harga tertinggi yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Semakin menarik harga produk pengganti, semakin besar pembatasan terhadap potensi keuntungan perusahaan (Riky, 2014). Menemukan produk pengganti merupakan tantangan untuk menemukan produk lain yang dapat memberikan kegunaan dan manfaat setara dengan produk dalam industri tersebut. Berikut adalah beberapa faktor penentu produk pengganti yang dapat menjadi ancaman:

a. Tingkat kebutuhan terhadap produk pengganti

Tingkat kebutuhan konsumen terhadap produk pengganti dapat memengaruhi sejauh mana produk tersebut menjadi ancaman.

b. Kemudahan mendapatkan produk pengganti

Tingkat keterjangkauan atau ketersediaan produk pengganti juga dapat memainkan peran penting dalam menilai potensi ancaman terhadap suatu industri.

Bukanlah hal yang jarang bahwa produk pengganti dengan cepat memainkan peran signifikan ketika terjadi pertumbuhan dan peningkatan persaingan di suatu industri. Hal ini dapat menyebabkan penurunan harga dan menurunkan keunggulan produk. Analisis terhadap tren semacam ini menjadi sangat penting saat membuat keputusan strategis, apakah untuk mencoba menghalangi produk pengganti secara strategis atau merencanakan strategi dengan menyadari bahwa produk pengganti merupakan kekuatan yang tidak dapat dihindari.

#### **2.1.6.4 Kekuatan Penawaran Pemasok**

Pemasok yang memiliki kekuatan penawaran tinggi memiliki peluang untuk menjual bahan baku dengan harga tinggi atau bahkan menjual bahan baku dengan kualitas rendah kepada pembeli (Hintoro & Wijaya, 2021). Ketergantungan perusahaan pada pemasok dapat menjadi ancaman serius, oleh karena itu, perusahaan perlu mencari pemasok yang dapat memberikan harga dan kualitas yang baik.

Kekuatan penawaran dari pemasok dapat menjadi ancaman bagi suatu perusahaan, terutama jika perusahaan sangat bergantung pada pasokan bahan dari pemasok tersebut dan ketergantungan semakin meningkat seiring waktu. Tingkat ketergantungan perusahaan pada pemasok dapat diukur menggunakan rasio konsentrasi, yang membandingkan kapasitas pasokan dari satu pemasok dengan total persediaan yang diperoleh dari berbagai pemasok. Pemasok yang memiliki kekuatan besar dapat memengaruhi industri dengan menetapkan harga tinggi atau mengurangi kualitas produk atau layanan. Daya tawar pelaku industri dapat terkendali oleh pemasok yang memiliki kekuatan besar, yang mungkin sulit dihadapi oleh pelaku industri jika terjadi kenaikan harga (Foris, 2015).

Pemasok dapat menggunakan kekuatan penawaran mereka untuk memengaruhi pelaku industri dengan ancaman menetapkan harga tinggi atau menyediakan produk atau layanan dengan kualitas rendah. Pemegang kendali semacam itu memiliki potensi untuk memberikan tekanan besar pada kesuksesan suatu industri, terutama jika industri tersebut tidak memiliki kapabilitas untuk

merespons kenaikan harga bahan baku (Riky, 2014). Beberapa kondisi yang dapat menyebabkan timbulnya kekuatan penawaran dari pemasok antara lain:

a. Tingkat dominasi pemasok

Tingkat penguasaan atau pemasok yang lebih kuat dalam suatu perusahaan.

b. Alternatif pemasok

Jumlah pemasok dalam suatu perusahaan.

c. Tingkat kualitas produk pemasok

Kualitas produk merupakan kondisi fisik dan non fisik suatu produk yang berupa barang atau layanan yang harus disesuaikan dengan standar operasional perusahaan agar dapat memenuhi kepuasan dan kebutuhan pelanggan.

d. Kualitas dari produk pemasok selalu konstan

Kualitas produk yang diberikan pemasok tetap tidak berubah dalam beberapa waktu.

e. Tingkat persaingan pasar pemasok

Tingkat persaingan pasar yang dilakukan oleh sesama pemasok, pemasok biasa melakukan persaingan harga dengan kualitas yang mereka berikan.

f. Persaingan pasar pemasok selalu netral

Persaingan pasar yang dilakukan oleh pemasok.

- g. Besarnya biaya beralih ke pemasok lain

Besarnya biaya yang dikeluarkan pembeli pada saat beralih dari pemasok satu ke pemasok lainnya.

- h. Biaya peralihan pemasok tiap tahun

Besarnya biaya peralihan yang harus dikeluarkan setiap tahunnya oleh pembeli pada saat beralih dari pemasok satu ke pemasok lainnya.

#### **2.1.6.5 Kekuatan Penawaran Pembeli**

Kekuatan penawaran pembeli dapat menjadi lebih dominan ketika produk yang dibeli memiliki standar umum atau tidak istimewa. Dalam situasi ini, pelanggan memiliki kemampuan untuk bernegosiasi terkait harga produk, jaminan kualitas produk, dan mendapatkan bonus tambahan hingga pada tingkat yang signifikan. Kekuatan penawaran pembeli juga meningkat jika produk yang dibeli memiliki kualitas yang standar atau tidak menonjol. Perusahaan yang bersaing dapat merespons dengan menawarkan jaminan yang lebih lama atau layanan khusus untuk membangun loyalitas pembeli jika kekuatan penawaran pembeli tidak umum. Pembeli memiliki kekuatan untuk bernegosiasi mengenai harga produk, garansi, dan bonus tambahan hingga tingkat tertentu (Foris, 2015). Kekuatan ini mencerminkan kemampuan pembeli dalam bernegosiasi atau membuat tawaran, dan semakin rendah kekuatan penawaran pembeli dalam menuntut harga yang rendah atau kualitas produk yang tinggi, semakin rendah pendapatan atau keuntungan perusahaan (Hintoro & Wijaya, 2021).

Pembeli terlibat dalam persaingan dengan pelaku industri dengan mencoba memaksa penurunan harga, menawarkan kualitas produk dan layanan yang lebih

baik, serta berpartisipasi sebagai pesaing di antara mereka sendiri. Kekuatan yang dimiliki oleh setiap kelompok pembeli dalam suatu industri dipengaruhi oleh karakteristik situasi pasar (Riky, 2014). Berikut adalah situasi-situasi yang menciptakan kekuatan penawaran pembeli:

a. Tingkat dominasi pembeli

Tingkat penguasaan atau pembeli yang lebih kuat pada saat menggunakan produk atau layanan.

b. Dominasi pembeli tiap tahun

Dominasi pembeli yang memiliki kuasa atas produk atau layanan disetiap tahunnya.

c. Dampak biaya peralihan produk

Biaya peralihan merupakan sejumlah biaya yang dikeluarkan konsumen pada saat beralih ke produk lain.

d. Dana cadangan untuk biaya peralihan produk

Dana cadangan yang akan dikeluarkan dan digunakan pada saat beralih ke produk lain.

e. Tingkat kejelasan informasi produk

Apabila pembeli memiliki informasi yang lengkap mengenai permintaan, harga pasar dan bahan biaya pemasok, seringkali posisi daya penawaran mereka jauh lebih besar dibandingkan jika mereka tidak memiliki informasi yang lengkap. Pembeli yang memiliki informasi lengkap berada dalam posisi yang menguntungkan karena mereka mendapatkan harga yang lebih baik dibandingkan dengan pembeli yang lain.

f. Izin resmi dari informasi produk

Apakah informasi produk sudah memiliki izin resmi dari pihak yang bersangkutan.

g. Pertumbuhan pangsa pasar pembeli tiap produk

Pangsa pasar merupakan bagian sejumlah permintaan terhadap sebuah produk atau layanan oleh kelompok konsumen, dan kelompok konsumen ini dibagi berdasarkan dengan kategori yang sudah ditentukan.

h. Pangsa pasar pembeli tiap tahun

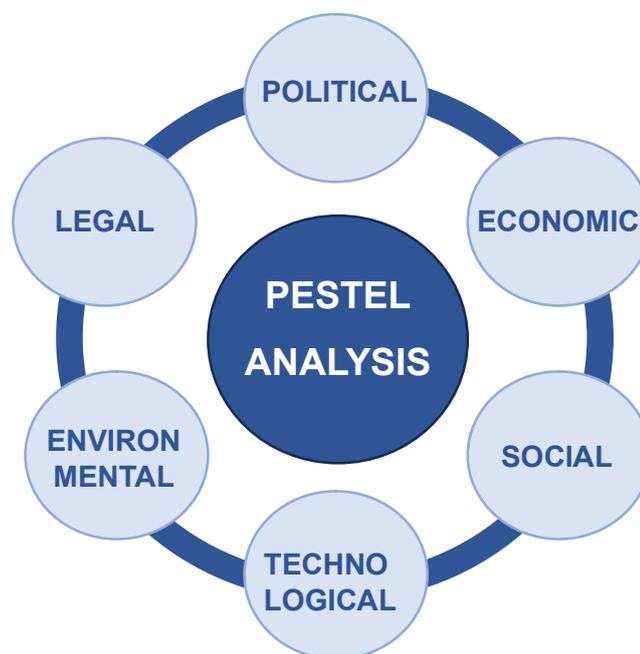
Pertumbuhan pangsa pasar pembeli disetiap tahunnya.

### 2.1.7 Analisis PESTEL

Istilah PESTEL merupakan pengembangan yang dilakukan oleh para ahli strategi manajemen, berangkat dari apa yang pertama kali diungkap oleh Francis Ja Aguilar, seorang profesor dari Harvard Business School, dalam bukunya yang berjudul *Scanning the Business Environment* pada tahun 1967. Analisis PESTEL digunakan untuk mengidentifikasi kekuatan makro (eksternal) yang memengaruhi suatu organisasi, baik langsung maupun tidak langsung. Faktor-faktor tersebut meliputi *political* (politik), *economic* (ekonomi), *sociocultural* (sosial budaya) atau kadang disingkat sebagai *social* saja, *technological* (teknologi), *environmental* (lingkungan), dan *legal* (hukum) (Riyanto, 2022).

Menurut Williams (2010), analisis PESTEL digunakan untuk mengevaluasi pasar suatu unit bisnis atau organisasi dan berfungsi sebagai kerangka kerja untuk menilai situasi, strategi, arah perusahaan, rencana pemasaran, dan konsep perusahaan. Analisis ini memberikan manfaat signifikan bagi perusahaan karena

memungkinkan identifikasi peluang baru atau potensi ancaman yang dapat memengaruhi perusahaan. Menurut Riyanto (2022) analisis PESTEL dilakukan dengan mengawasi, mengidentifikasi, dan mengenali tekanan-tekanan eksternal. Selanjutnya, merumuskan respons optimal terhadap perubahan lingkungan makro bertujuan agar organisasi dapat terus menghasilkan inovasi dan menciptakan keunggulan kompetitif dibandingkan pesaingnya.



**Gambar 2.3** Faktor-Faktor Analisis PESTEL

Penjelasan mengenai faktor-faktor yang teliti dievaluasi dalam PESTEL, sebagaimana ditampilkan dalam Gambar 2.3, dijelaskan secara rinci oleh Riyanto (2022) dalam bukunya, yaitu sebagai berikut:

a. *Political*

Tujuannya adalah untuk memahami perkembangan politik, baik itu di tingkat lokal, nasional, regional, maupun internasional, terutama dalam konteks pengaruhnya terhadap strategi dan permasalahan organisasi.

Beberapa area yang perlu dipertimbangkan dalam aspek politik ini meliputi peraturan perundangan, tekanan politik, pandangan pemerintah terhadap kegiatan organisasi, termasuk isu politik yang berkaitan dengan pemerintahan daerah, nasional, atau bahkan internasional yang memiliki hubungan erat dengan tugas pokok, wewenang, dan tanggung jawab suatu organisasi.

b. *Economic*

Analisis pada aspek ekonomi dilakukan dengan memperhatikan faktor-faktor seperti kondisi ekonomi masyarakat, tingkat inflasi, pertumbuhan ekonomi, tingkat pengangguran, termasuk kebijakan pemerintah di bidang fiskal, moneter, nilai tukar, kebijakan ekspor/impor, investasi, serta produksi dan pasar tenaga kerja. Semua aspek dalam faktor ekonomi dihubungkan secara langsung dengan tugas utama organisasi, dampak yang dihasilkan dari masing-masing aspek, dan strategi dalam merespons perubahan situasi yang terjadi.

c. *Social*

Analisis situasi dari aspek sosial dilakukan dengan cara memahami tren yang sedang berlangsung dalam masyarakat serta mengidentifikasi perkembangan yang muncul, seperti peningkatan jumlah generasi milenial di dunia kerja dan kesadaran yang meningkat terhadap hukum serta pemahaman hak asasi manusia. Pertumbuhan lembaga-lembaga sosial dan kelompok masyarakat yang berbasis pada suku bangsa, agama, dan ras dapat memicu gesekan sosial budaya yang berpotensi menimbulkan konflik. Aspek sosial juga mencakup tingkat pendidikan masyarakat, budaya, dan gaya hidup.

d. *Technological*

Kajian pada aspek teknologi dilakukan dengan cara memahami dan mengkaji perkembangan teknologi, terutama yang memiliki potensi memengaruhi pelaksanaan tugas pokok dan fungsi organisasi. Perkembangan teknologi mencakup dampak yang timbul dari kemajuan teknologi itu sendiri, seperti peningkatan transaksi daring, penyebaran informasi melalui media daring, dan termasuk penyebaran berita bohong. Semua perubahan teknologi tidak terbatas hanya pada teknologi informasi, melainkan semua jenis teknologi baru di bidang manufaktur, distribusi, logistik, dan keamanan dievaluasi, khususnya yang dapat berdampak pada organisasi.

e. *Environmental*

Kajian terhadap faktor lingkungan dilakukan dengan mengidentifikasi aspek-aspek yang terkait dengan pengaruh lingkungan sekitar dan dampak ekologisnya. Ini mencakup kegiatan organisasi terkait dengan prosedur daur ulang, pembuangan limbah, polusi udara, serta kepatuhan terhadap ketentuan larangan merokok di wilayah-wilayah tertentu.

f. *Legal*

Kajian yang dilakukan dalam aspek hukum mencakup hal-hal yang sah dan diizinkan dalam wilayah operasi organisasi. Ini mencakup perubahan dalam undang-undang dan bagaimana dampaknya terhadap operasi organisasi. Faktor-faktor ini termasuk undang-undang ketenagakerjaan, kualitas pelayanan publik, kesehatan dan keselamatan kerja, regulasi, dan hak asasi manusia.

Analisis PESTEL sering menjadi pokok pembahasan dalam merumuskan strategi di berbagai organisasi. Dengan menerapkan teknik PESTEL secara berkesinambungan, para pengambil keputusan dapat menentukan waktu yang tepat untuk mengubah strategi utama dan fungsional organisasi. Berikut dijelaskan apa saja yang perlu dipertimbangkan dan menjadi fokus organisasi pada setiap melakukan PESTEL (Riyanto, 2022):

- a. Dalam aspek politik, pengambil keputusan bisnis perlu mempertimbangkan arah kebijakan pemerintah, stabilitas politik, isu korupsi, kebijakan perdagangan internasional, kebijakan perpajakan, peraturan ketenagakerjaan, serta pembatasan perdagangan. Pada aspek ekonomi, hal-hal yang harus diperhatikan oleh pengambil keputusan melibatkan pertumbuhan ekonomi, nilai tukar, suku bunga, tingkat inflasi, pendapatan bersih yang tersedia untuk pengeluaran masyarakat, dan tingkat pengangguran.
- b. Dari perspektif sosial dan budaya, pertimbangan yang esensial melibatkan pertumbuhan penduduk, distribusi usia penduduk, sikap masyarakat terhadap karier, kesadaran terhadap keamanan dan keselamatan kerja, serta perhatian terhadap kesehatan, gaya hidup, dan hambatan budaya dalam masyarakat.
- c. Pada sisi teknologi, fokus perhatian mencakup insentif untuk teknologi tertentu, tingkat inovasi, isu otomatisasi, kegiatan penelitian dan pengembangan, evolusi dan perkembangan teknologi, dan kesadaran terhadap teknologi itu sendiri.
- d. Dalam aspek lingkungan, pertimbangan yang tak kalah penting mencakup faktor cuaca, iklim, kebijakan pemerintah terkait lingkungan, perubahan

iklim, serta tekanan dan tuntutan dari lembaga swadaya masyarakat di bidang lingkungan.

- e. Terakhir, pada aspek legal atau hukum, pengambil keputusan harus selalu memperhatikan isu-isu terkait diskriminasi suku, agama, ras, hukum dan aturan perdagangan, ketenagakerjaan, perlindungan konsumen, paten, hak kekayaan intelektual, serta peraturan yang terkait kesehatan dan keselamatan kerja pegawai.

Dengan mempertimbangkan semua faktor ini, diharapkan pengambil keputusan dapat mendapatkan pemahaman tentang peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang mungkin memengaruhi organisasi.

#### **2.1.8 Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)**

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) adalah alat evaluasi yang digunakan untuk menilai posisi perusahaan dari perspektif eksternal. David (2011) menjelaskan bahwa Matriks EFE berguna bagi perusahaan dalam mengevaluasi berbagai informasi yang berasal dari luar perusahaan, seperti faktor ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, teknologi, hukum, dan persaingan industri.

Menurut David (2011), Tahap pembuatan Matriks EFE adalah sebagai berikut.

- 1) Identifikasi 10 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Kelompokkan setiap faktor ke dalam sebuah tabel. Tabel 2.2 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFE.

- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
- 3) Berilah peringkat 1 sampai dengan 4 pada setiap faktor, dengan peringkat 1 yang berarti respon di bawah rata-rata, sampai dengan 4 yang berarti respon sangat bagus.
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

**Tabel 2.2** Matriks EFE

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang</b>			
1		1,2,3 atau 4	
2		1,2,3 atau 4	
3		1,2,3 atau 4	
Dst		1,2,3 atau 4	
<b>Ancaman</b>			
1		1,2,3 atau 4	
2		1,2,3 atau 4	
3		1,2,3 atau 4	
Dst		1,2,3 atau 4	
<b>Total</b>	1,00		1,00 s.d 4,00

### 2.1.9 Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Mirip dengan Matriks EFE, Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) merupakan alat evaluasi yang digunakan untuk menilai posisi perusahaan dari perspektif internal. Menurut David (2011), Matriks IFE merupakan sebuah

instrumen untuk mengevaluasi beragam kekuatan dan kelemahan yang telah diidentifikasi di dalam perusahaan. Contoh tabel untuk pembuatan Matriks IFE, yang didasarkan pada analisis lingkungan internal yang telah diidentifikasi oleh perusahaan, diberikan dalam Tabel 2.3. Proses pembuatan Matriks IFE meliputi tahapan-tahapan berikut ini.

- 1) Identifikasi 10 hingga 20 faktor yang terdiri dari berbagai kekuatan dan kelemahan yang mempengaruhi perusahaan atau industrinya secara spesifik. Tabel 2.2 merupakan contoh kerangka pembobotan Matriks EFI.
- 2) Berilah setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (semua penting). Jumlah seluruh bobot harus berjumlah 1,0.
- 3) Pada setiap faktor yang telah diberi pembobotan, tetapkan rating atau peringkat yang didasarkan pada perspektif perusahaan dengan ketentuan sebagai berikut.
  - a. Angka 1 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh besar
  - b. Angka 2 sebagai kelemahan yang memiliki pengaruh kecil
  - c. Angka 3 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh kecil
  - d. Angka 4 sebagai kekuatan yang memiliki pengaruh besar
- 4) Kalikan bobot dengan peringkatnya untuk menentukan skor bagi masing-masing variabel.
- 5) Jumlahkan skor masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total.

**Tabel 2.3** Matriks IFE

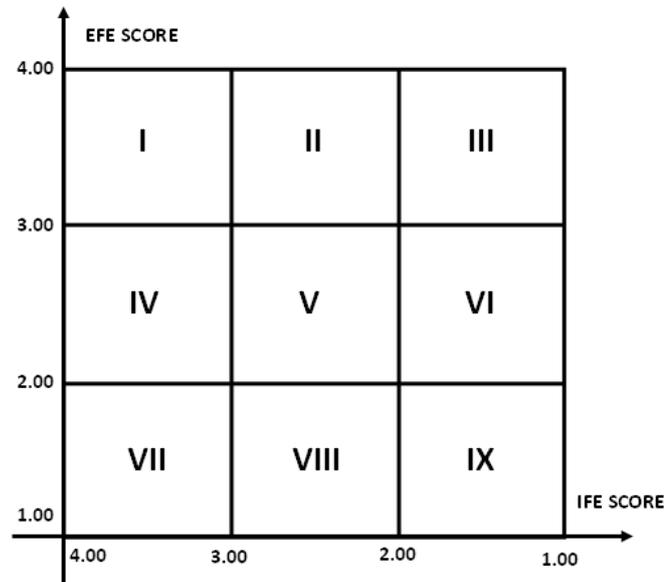
<b>Faktor Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor</b>
<b>Kekuatan</b>			
1		3 atau 4	
2		3 atau 4	
3		3 atau 4	
Dst		3 atau 4	
<b>Kelemahan</b>			
1		1 atau 2	
2		1 atau 2	
3		1 atau 2	
Dst		1 atau 2	
<b>Total</b>	1,00		1,00 s.d 4,00

#### 2.1.10 Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) adalah sebuah matriks penempatan posisi divisi perusahaan dalam suatu diagram (David, 2011). Matriks IE terdiri dari dua sumbu, yaitu sumbu x yang dipengaruhi oleh total nilai IFE, dan sumbu y yang dipengaruhi oleh total nilai EFE. Kedua sumbu ini memiliki rentang nilai dari 1,0 hingga 4,0. Pada sumbu x, jika total nilai IFE atau EFE berada dalam rentang 1,0 hingga 1,99, itu menandakan bahwa perusahaan memiliki posisi internal atau eksternal yang lemah. Rentang 2,0 hingga 2,99 menunjukkan posisi internal atau eksternal yang sedang, sedangkan rentang 3,0 hingga 4,0 menandakan posisi internal atau eksternal yang kuat bagi perusahaan.

Dalam Gambar 2.4, Matriks IE terbagi menjadi 9 kuadran yang masing-masing menggambarkan di mana divisi tertentu berada dalam perusahaan yang sedang dianalisis, serta strategi yang sesuai untuk diterapkan pada setiap divisi tersebut. Pembagian dalam diagram Matriks IE memiliki ketentuan sebagai berikut.

1. Kuadran I, II dan IV menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *grow and build*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (*backward integration, forward integration, dan horizontal integration*).
2. Kuadran III, V atau VI menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *hold and maintain*. Strategi yang direkomendasikan pada divisi yang berada pada kuadran tersebut adalah strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar.
3. Kuadran VII, VIII atau IX menggambarkan divisi/perusahaan berada pada posisi *harvest or divest*. Strategi yang direkomendasikan adalah melakukan penghematan dan melakukan strategi diversifikasi.



**Gambar 2.4** Matriks IE

### 2.1.11 Penciptaan Nilai (*Value Creation*)

Membangun kepercayaan dimulai dengan tahap penciptaan nilai. Penciptaan nilai merupakan inti dari setiap model bisnis, karena umumnya bisnis akan menangkap nilai melalui identifikasi peluang bisnis baru, pasar baru, dan sumber pendapatan baru. Penciptaan nilai dapat didefinisikan sebagai proses menciptakan manfaat yang dapat diukur, baik bagi bisnis maupun pelanggan. Ini menjadi landasan dalam membangun kepercayaan, terutama dalam konteks *sociopreneur* dan mitra binaan mereka. Penciptaan nilai menjadi sumber utama dalam pembangunan sistem yang diinginkan oleh *sociopreneur* dan mitra binaan mereka. Ini melibatkan bagaimana *sociopreneur* mendorong inovasi dalam pengembangan produk (Said, 2022).

Menurut Totanan (2004) penciptaan nilai secara umum merujuk pada upaya seorang produsen atau penjual untuk membuat suatu produk atau jasa menjadi sangat diinginkan dan menarik bagi konsumennya. Lebih lanjut, hal ini

melibatkan bagaimana produsen berupaya agar produk atau jasanya lebih diminati oleh konsumen daripada produk pesaing lainnya. Cottam (2001) menyatakan bahwa proses penciptaan nilai dapat dicapai melalui inovasi dengan mengoptimalkan sumber daya dan kemampuan yang dimiliki. Inovasi dianggap sebagai salah satu pilihan bagi organisasi untuk berkembang dan bertahan dalam lingkungan yang dinamis dan penuh perubahan (Khalik, 2022).

Penciptaan nilai, sebagaimana diuraikan oleh McKinnon, dkk (2005), dapat diartikan sebagai transformasi hasil dari keberhasilan kreativitas dan inovasi melalui penemuan atau pengembangan dalam proses produksi suatu produk atau layanan. Dalam perspektif penciptaan nilai, Goedhart (2020) menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui upaya penciptaan nilai tambahan yang ditujukan kepada pelanggan, karyawan, komunitas pemasok (termasuk lingkungan fisik), dan pemegang saham. Oleh karena itu, penciptaan nilai harus melibatkan seluruh komponen dan operasional organisasi. Proses bisnis perusahaan, yang berasal dari kegiatan operasional, diarahkan untuk menghasilkan nilai tambahan dan fokus pada penciptaan nilai di masa depan. Kegiatan proses ini, seperti realisasi, biaya, waktu (pengiriman), kualitas, dan fleksibilitas, ditujukan untuk membangun keunggulan kompetitif. Penting untuk memandang penciptaan nilai sebagai strategi jangka panjang dan berkelanjutan untuk mencapai keberlanjutan penciptaan nilai. Oleh karena itu, Evans dkk (2017) menekankan bahwa perusahaan perlu mempersiapkan konsep penciptaan nilai dengan melibatkan prinsip-prinsip pemikiran sistem, desain sistem holistik,

inovasi sistem, dan model bisnis berkelanjutan sebagai konsep kunci untuk mencapai penciptaan nilai yang berkelanjutan (Hidayat, 2022).

Terdapat tiga perspektif utama yang menjadi dasar bagi aktivitas dan kinerja suatu perusahaan, yaitu kemampuan sumber daya, proses internal, dan kinerja bisnis. Kemampuan sumber daya perusahaan, atau *resource capability*, merupakan kemampuan yang dapat diperoleh oleh perusahaan berkat adanya sumber daya teknologi, manusia, dan organisasi. Setiap perusahaan memiliki teknologi, mulai dari yang sederhana hingga canggih, yang mendukung berbagai aktivitasnya. Sama halnya dengan manusia dan organisasi, setiap perusahaan memiliki karakteristik khas di setiap individu dan dalam budayanya. Keberhasilan dalam menciptakan nilai (*creating value*) dari suatu produk tidak hanya bergantung pada fasilitas pabrik dan bangunan fisik, tetapi lebih pada pengetahuan (*knowledge*) manusia yang menjadi pendorong di balik proses penciptaan nilai produk tersebut. Ditegaskan bahwa peran manusia sebagai mediator sangat krusial dalam menerapkan dan mengelola inovasi serta kreativitas untuk menciptakan nilai (*creating value*).

Nilai yang diciptakan perusahaan atas suatu produk, dapat ditangkap/diperoleh baik oleh pelanggan maupun perusahaan. Disamping penting bagi perusahaan untuk menciptakan nilai yang lebih unggul dari perusahaan pesaing, penting pula bagi perusahaan untuk dapat memperoleh bagian (*capturing*) dari nilai yang diciptakan-nya, dalam bentuk keuntungan (*profit margin*). Dengan kata lain, profit margin merupakan selisih antara nilai yang

diciptakan dan yang diambil oleh perusahaan, setelah dikurangi biaya penciptaan nilai.

Terdapat tiga peluang penciptaan nilai di perusahaan multibisnis, yaitu peluang yang berhubungan dengan pasar, peluang operasi, dan peluang manajemen. Dalam masing-masing peluang terdapat potensi dan hambatan dalam mencapai proses penciptaan nilai. Adapun penjelasan yang lebih rinci, yaitu:

1. Peluang yang Berhubungan dengan Pasar

**Tabel 2.4** *Value Creation* Peluang yang Berhubungan dengan Pasar

<b>Peluang untuk membangun <i>value</i> atau <i>sharing</i></b>	<b>Potensi Keunggulan Kompetitif</b>	<b>Hambatan untuk Mencapai <i>Value Creation</i></b>
Aktivitas tenaga penjualan bersama atau kantor penjualan bersama, atau keduanya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya penjualan lebih rendah</li> <li>• Cakupan pasar yang lebih baik</li> <li>• Saran teknis yang lebih kuat kepada pembeli</li> <li>• Peningkatan kenyamanan bagi pembeli</li> <li>• Peningkatan akses ke pembeli</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembeli mempunyai kebiasaan pembelian yang berbeda terhadap produk</li> <li>• Penjual yang berbeda lebih efektif dalam mewakili produk</li> <li>• Beberapa produk mendapat perhatian lebih dibandingkan yang lain</li> <li>• Pembeli lebih memilih pembelian mereka dari banyak sumber daripada satu sumber</li> </ul>
Layanan purna jual dan pekerjaan perbaikan bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya servis rendah</li> <li>• Pemanfaatan personel layanan yang lebih baik</li> <li>• Layanan panggilan pelanggan lebih cepat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peralatan yang berbeda atau keterampilan tenaga kerja yang berbeda, atau keduanya, diperlukan untuk menangani perbaikan</li> </ul>

		Pembeli dapat melakukan beberapa perbaikan di rumah
Nama merek bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Citra merek dan reputasi perusahaan yang lebih kuat</li> <li>• Meningkatkan kepercayaan pembeli terhadap merek</li> </ul>	Reputasi perusahaan akan rusak jika kualitas suatu produk lebih rendah
Kegiatan periklanan dan promosi bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengaruh yang lebih besar dalam pembelian iklan</li> <li>• Biaya yang lebih rendah</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bentuk pesan yang sesuai berbeda-beda</li> <li>• Waktu promosi yang tepat berbeda-beda</li> </ul>
Saluran Distribusi Umum	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya distribusi lebih rendah</li> <li>• Tawar-menawar yang ditingkatkan kekuatan dengan distributor dan pengecer untuk mendapatkan ruang penyimpanan, penentuan posisi rak, dorongan yang lebih kuat dan lebih banyak perhatian dealer, serta margin keuntungan yang lebih baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dealer menolak didominasi oleh satu pemasok dan beralih ke berbagai sumber dan jalur</li> <li>• Penggunaan saluran bersama secara berlebihan mengikis kesediaan saluran lain untuk membawa atau mendorong produk Perusahaan</li> </ul>
Pemrosesan pesanan bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya pemrosesan pesanan lebih rendah</li> <li>• Belanja terpadu bagi pembeli meningkatkan layanan dan diferensiasi</li> </ul>	siklus perbedaan dalam pemesanan ini mengganggu perekonomian pemrosesan pesanan

## 2. Peluang Operasi

Tabel 2. 5 *Value Creation* Peluang Operasi

<b>Peluang untuk membangun <i>value</i> atau <i>sharing</i></b>	<b>Potensi Keunggulan Kompetitif</b>	<b>Hambatan untuk Mencapai <i>Value Creation</i></b>
Pengadaan bersama atas input yang dibeli	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya masukan yang lebih rendah</li> <li>• Peningkatan kualitas masukan</li> <li>• Peningkatan layanan dari pemasok</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kebutuhan input berbeda-beda dalam hal kualitas atau spesifikasi lainnya</li> <li>• Input dibutuhkan di lokasi pabrik yang berbeda, dan pembelian terpusat tidak responsif terhadap kebutuhan masing-masing pabrik</li> </ul>
Pengiriman dan penanganan material masuk atau keluar bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menurunkan biaya pengangkutan dan penanganan</li> <li>• Keandalan pengiriman yang lebih baik</li> <li>• Pengiriman lebih sering, sehingga biaya persediaan berkurang</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sumber masukan atau lokasi pabrik, atau keduanya, berada di wilayah geografis yang berbeda</li> <li>• Kebutuhan akan frekuensi dan keandalan pengiriman masuk/keluar berbeda-beda di setiap unit bisnis</li> </ul>
Fasilitas manufaktur dan perakitan bersama	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya produksi/perakitan lebih rendah</li> <li>• Pemanfaatan kapasitas yang lebih baik, karena permintaan puncak untuk satu produk berkorelasi dengan permintaan lembah untuk produk lainnya</li> <li>• Skala operasi yang lebih besar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Biaya peralihan yang lebih tinggi dalam peralihan dari satu produk ke produk lainnya</li> <li>• Perkakas atau perlengkapan khusus yang berbiaya tinggi diperlukan untuk mengakomodasi perbedaan kualitas atau perbedaan desain</li> </ul>

	meningkatkan akses terhadap teknologi yang lebih baik dan menghasilkan kualitas yang lebih baik	
Teknologi produk dan proses bersama atau pengembangan teknologi atau keduanya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menurunkan biaya desain produk atau proses, atau keduanya, karena waktu desain yang lebih singkat dan transfer pengetahuan dari satu area ke area lain.</li> <li>• Kemampuan yang lebih inovatif, karena skala upaya dan daya tarik personel penelitian dan pengembangan yang lebih baik</li> </ul>	Teknologinya sama, namun penerapan di unit bisnis yang berbeda cukup berbeda sehingga mencegah banyak pembagian nilai
Kegiatan dukungan administratif bersama	Menurunkan biaya overhead administrasi dan operasional	Aktivitas pendukung tidak memberikan dampak besar terhadap biaya, dan pembagian biaya mempunyai dampak yang kecil (dan hampir tidak ada dampak diferensiasi)

### 3. Peluang Manajemen.

**Tabel 2.6** *Value Creation* Peluang Manajemen

<b>Peluang untuk membangun <i>value</i> atau <i>sharing</i></b>	<b>Potensi Keunggulan Kompetitif</b>	<b>Hambatan untuk Mencapai <i>Value Creation</i></b>
Berbagi pengetahuan manajemen, keterampilan pengoperasian, dan informasi hak milik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer kompetensi khusus yang efisien dapat menciptakan penghematan biaya atau meningkatkan diferensiasi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transfer pengetahuan yang sebenarnya memerlukan biaya yang besar atau terlalu membatasi personel yang</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen yang lebih efektif menyangkut perumusan strategi, implementasi strategi, dan pemahaman faktor-faktor kunci keberhasilan</li> </ul>	<p>memiliki keterampilan utama, atau keduanya.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatnya risiko bocornya informasi hak milik</li> </ul>
--	---	---

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu memiliki peran penting sebagai pedoman dan sumber data pembanding dalam konteks penelitian ini. Sejumlah penelitian sebelumnya yang relevan antara lain:

**Tabel 2.7** Penelitian Terdahulu

<b>Nama (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metode</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
Dwi Nurjannah Mashuri (2020)	Analisis Swot Sebagai Strategi Meningkatkan Daya Saing (Studi Pada PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru)	SWOT	Dengan menerapkan strategi analisis SWOT, PT. Bank Riau Kepri Unit Usaha Syariah Pekanbaru memiliki potensi pertumbuhan melalui strategi pertumbuhan dengan fokus pada peningkatan penjualan aset, profit, dan perluasan akses pasar. Namun, terdapat hambatan seperti citra perusahaan yang lemah dan keluhan nasabah terhadap mutu pelayanan. Rekomendasi melibatkan perbaikan citra, peningkatan mutu pelayanan, ekspansi jaringan, sosialisasi produk syariah, optimalisasi penggunaan database, peningkatan kualitas SDM, klarifikasi positioning, transformasi budaya pelayanan, dan diversifikasi

			produk syariah. Implementasi rekomendasi ini diharapkan meningkatkan daya saing bank di pasar.
Elmi Ulin Nafi'ah (2022)	Analisis SWOT Sebagai Upaya Menentukan Strategi Pemasaran Pada Usaha Depot Air Minum Isi Ulang Tirto Utomo Siwalan Mlarak Ponorogo	SWOT	Dalam aspek <i>product, price, place, promotion</i> , dan <i>process</i> , perusahaan telah menerapkan strategi pemasaran sesuai dengan tujuan perusahaan. Namun, terdapat kekurangan pada aspek <i>people</i> dengan karyawan yang kurang ramah, menyebabkan ketidaknyamanan konsumen. Selain itu, <i>physical evidence</i> kurang rapi dengan penataan yang perlu diperbaiki. Meskipun pada matriks IFAS kekuatan lebih besar dari kelemahan, pada matriks EFAS kelemahan lebih besar dari ancaman. Analisis SWOT menempatkan Tirto Utomo pada kuadran 1, mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif. Strategi yang sesuai adalah memperbanyak kerja sama dengan <i>reseller</i> , merekrut karyawan berkompeten, memberikan pelayanan yang baik, dan mengelola stok bahan baku dengan skala lebih besar.
Irdha Yanti Musyawarah (2022)	Analisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Usaha Ibu	SWOT	Usaha Ibu Bagas di Kecamatan Mamuju memiliki keunggulan dalam nilai peluang yang lebih besar daripada ancaman, serta kekuatan yang lebih dominan daripada kelemahan. Dalam

	Bagas di Kecamatan Mamuju		<p>analisis SWOT, perusahaan tersebut berada pada kuadran I, menandakan situasi yang sangat menguntungkan dengan adanya peluang dan kekuatan yang dapat dimanfaatkan. Untuk mempertahankan keberlangsungan, strategi yang dapat diterapkan melibatkan pemanfaatan jaringan luas kepada konsumen, memberikan pelayanan terbaik untuk meningkatkan loyalitas pelanggan, dan menjalin hubungan yang baik untuk mempertahankan citra positif. Dengan demikian, Usaha Ibu Bagas dapat terus tumbuh dan bersaing secara efektif di pasar.</p>
I Ketut Suardika (2023)	Strategi Bisnis Usaha Mikro Kecil Melalui Analisis SWOT Pada Usaha Dagang Di Desa Sari Mekar (Studi Kasus UD Toya Mertaada)	SWOT	<p>Strategi bisnis pada UD Toya Mertaada di Desa Sari Mekar, melalui analisis SWOT, terbukti sangat efektif dalam pengembangan usaha. Dengan fokus pada <i>Growth Oriented Strategy</i>, usaha dagang ini berhasil memaksimalkan kekuatan internal dan memanfaatkan peluang eksternal. Hasil analisis SWOT menunjukkan nilai total skor tertinggi pada kuadran pertama, mencerminkan situasi yang sangat menguntungkan. UD Toya Mertaada mampu mengadopsi strategi agresif pertumbuhan, memanfaatkan</p>

			kekuatan dan peluang untuk bersaing dan potensial memenangkan persaingan di pasar.
Adhelia Kusuma Prasasti (2020)	Analisis Keunggulan Bersaing Berdasarkan Metode <i>Five Forces Porter</i> Pada Hotel Pelangi Malang	<i>Five Forces Porter</i>	Hasil penelitian terkait Hotel Pelangi menyoroti tantangan utama dari kedatangan dua hotel baru di Kota Malang pada 2020, mendorong perlunya inovasi produk seperti paket Wisata Edukasi Sejarah. Daya beli masyarakat tetap seimbang (50/50) antara tamu lama dan baru, dipengaruhi oleh banyaknya pilihan hotel dan preferensi dinamis. Keuntungan Hotel Pelangi terletak pada status Cagar Budaya, memberikan keringanan pajak dan alokasi anggaran perawatan gedung. Ancaman datang dari <i>guest house</i> , dan solusinya adalah program menarik untuk menarik tamu. Dalam hal pasokan, Hotel Pelangi menghadapi kekuatan pemasok tinggi, tetapi memilih bahan dengan fokus pada kualitas dan harga kompetitif. Pesaing utamanya adalah hotel bintang 3 di Kota Malang, bersaing dengan lebih dari 60 hotel pada tahun 2018.
Muhammad Reza Firdaus Gultom (2022)	Analisis Strategi Pada UMKM Sepatu Kotama Dengan <i>Porter's Five</i>	<i>Five Forces Porter</i>	UMKM Kotama Medan telah berhasil menerapkan strategi- <i>cost low</i> , diferensiasi, dan fokus dalam produksi sepatu tanpa memiliki panduan teoritis khusus tentang strategi

	<i>Forces</i>		<p>bersaing. Keunggulan utama mereka terletak pada kualitas produk yang tinggi dan upaya berkelanjutan dalam pengembangan. Tantangan utama yang dihadapi adalah kurangnya fokus sumber daya pada aspek pemasaran, meskipun produk mereka memiliki citra positif dan rekomendasi dari pejabat tinggi di Sumatera Utara. Ancaman terbesar datang dari kurangnya minat masyarakat terhadap produk dalam negeri dan persaingan produk luar negeri. Untuk mendukung strategi bersaing, UMKM Kotama telah mengimplementasikan konsep 4P (<i>Product, Price, Place, Promotion</i>) yang diperkenalkan oleh Jeremi McCarthy.</p>
Putu Tirta Aditya (2023)	Analisis Manajemen Stratejik: PT Bank Central Asia Tbk (BCA)	Five Forces Porter	<p>BCA terkenal karena keunggulan kompetitifnya yang difokuskan pada kepuasan nasabah, terutama melalui pembangunan kepercayaan, layanan digital, dan saran keuangan. Analisis menggunakan <i>five competitive forces</i> menunjukkan bahwa kunci utama BCA dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya adalah dengan mengadopsi strategi inovatif dan ketangguhan terhadap perubahan. BCA mampu memenuhi kebutuhan nasabah</p>

			<p>yang menginginkan kecepatan, kemudahan, dan kenyamanan melalui akses pembukaan akun melalui layanan <i>m-banking</i> BCA atau anak perusahaannya, Blu (<i>BCA Digital</i>). Keberhasilan strategi inovatif seperti RODEST terlihat dari pemangkasan waktu pekerjaan dari lima hari menjadi hanya satu hari. Pendekatan adaptabilitas terhadap perubahan menjadi salah satu elemen kunci bagi BCA dalam menghadapi dinamika pasar yang terus berubah.</p>
<p>Siti Paramadita (2020)</p>	<p>Analisa Pestel Terhadap Penetrasi Gojek Di Indonesia</p>	<p>PESTEL</p>	<p>GOJEK sukses di Indonesia berkat dukungan kuat dari masyarakat, pelanggan, dan Pemerintah Indonesia. Meskipun dihadapkan pada kondisi politik yang sulit, GOJEK terus berkembang tanpa terpengaruh negatif. Analisis PESTEL menunjukkan bahwa meskipun ekonomi Indonesia diproyeksikan stagnan, GOJEK tetap memberikan kontribusi positif dengan penghasilan Mitra UMKM mencapai 1,7 Triliun rupiah per tahun. Kerjasama dengan UMKM terbukti efektif dalam menghadapi resesi ekonomi. Awalnya, sebagai call center, GOJEK menghadapi tantangan efisiensi, namun dengan memahami preferensi</p>

			<p>kaum millennial yang mendominasi Indonesia, yaitu kecepatan dan ketepatan waktu, GOJEK berhasil memenangkan pasar. Peluncuran aplikasi pada tahun 2015, saat pengguna ponsel di Indonesia sudah akrab dengan teknologi <i>digital</i> (54 juta pengguna ponsel menggunakan internet pada saat peluncuran), juga terbukti sebagai keputusan yang tepat. Dukungan pemerintah terhadap startup, termasuk regulasi <i>ride-sharing</i>, turut berkontribusi besar pada perkembangan GOJEK sebagai <i>Startup Unicorn</i> pertama di Indonesia.</p>
Johanes Tolan Pari (2021)	Formulasi strategi bisnis	SWOT, <i>Five Forces Porter</i> , dan PESTEL	<p>Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan Analisis PESTEL, pandemik covid-19 dan faktor-faktor negatif ekonomi, gulung tikar perusahaan, serta penurunan daya beli masyarakat menjadi ancaman bagi PT Smartfren Telecom. Namun, peluang masih terbuka dengan kondisi politik yang stabil, peningkatan kebutuhan internet, dan pertumbuhan digitalisasi. Analisis <i>Porter Five Forces</i> menunjukkan tingginya tekanan dari persaingan, pelanggan, dan produk pengganti, sementara elemen pendatang baru dan</p>

			<p>pemasok memberikan tekanan yang rendah. Meskipun industri telekomunikasi menjadi kurang atraktif, PT Smartfren Telecom masih mampu meningkatkan <i>revenue</i> dan laba dengan strategi yang tepat. Alternatif strategi dalam Matriks SWOT memberikan empat prioritas strategi, yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk inovatif, efisiensi biaya operasional, dan program promosi atraktif. Formulasi strategi ini dianggap paling relevan bagi PT Smartfren Telecom untuk menghadapi tantangan dan meningkatkan daya saing di Industri Telekomunikasi Seluler selama dua tahun mendatang.</p>
<p>Archie Alfitro S D (2022)</p>	<p>Analisis Strategi Transformasi Digital PT. Bank Negara Indonesia (Persero)</p>	<p>SWOT, <i>Five Forces Porter</i>, dan PESTEL</p>	<p>Dari evaluasi PESTEL, terungkap bahwa transformasi digital BNI sangat dipengaruhi oleh dinamika lingkungan sosial dan kemajuan teknologi, khususnya dalam menghadapi persaingan sengit di ranah bank digital di Indonesia. Sebaliknya, analisis lima kekuatan Porter menyoroti bahwa persaingan yang tinggi di industri perbankan dalam konteks transformasi digital menjadi ancaman yang signifikan bagi posisi BNI. Berdasarkan penilaian ini, strategi alternatif yang muncul adalah perlunya BNI untuk</p>

			<p>memprioritaskan pengembangan layanan bank digital guna memberikan pengalaman perbankan yang lebih mudah, cepat, dan aman. Selain itu, penting juga bagi BNI untuk mengoptimalkan operasional bisnisnya di Cabang Luar BNI, terutama dalam hal penggunaan produk digital untuk penghimpunan dana, pengiriman uang, dan penyaluran kredit.</p>
--	--	--	---

## BAB III KERANGKA PEMIKIRAN

### 3.1. Kerangka Pemikiran

Dari tinjauan literatur yang telah dilakukan, peneliti menyusun suatu struktur pemikiran yang akan menjadi panduan dalam menjalani proses penelitian ini. Dengan merujuk pada konsep-konsep teoritis yang telah diuraikan, peneliti memutuskan untuk menerapkan pendekatan analisis SWOT, *Five Forces Porter*, dan PESTEL. Dengan demikian, dapat diuraikan bahwa kerangka pemikiran penelitian ini dapat dirinci sebagai berikut:

**Gambar 3.1** Kerangka Pemikiran

