

TESIS

**STRATEGI MANAJEMEN BISNIS TERHADAP
SUSTAINABILTY PERFORMANCE PADA
KLINIK KECANTIKAN**
(Studi Kasus Feryal Clinic di Kota Makassar)



Oleh:

EKO PRIYONO RUSBIHANTORO

NIM. A012222132

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**STRATEGI MANAJEMEN BISNIS TERHADAP
SUSTAINABILTY PERFORMANCE PADA
KLINIK KECANTIKAN**
(Studi Kasus Feryal Clinic di Kota Makassar)

**STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT TOWARD
SUSTAINABILITY PERFORMANCE IN BEAUTY CLINIC**
(Case study at Feryal Clinic in Makassar City)

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan diajukan oleh

EKO PRIYONO RUSBIHANTORO
A012222132



Kepada

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI MANAJEMEN BISNIS TERHADAP
SUSTAINABILITY PERFORMANCE PADA KLINIK
KECANTIKAN (STUDI KASUS FERYAL CLINIC DI KOTA MAKSSAR)

Disusun dan diajukan oleh:

EKO PRIYONO RUSBIHANTORO
NIM A012222132

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 06 September 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE., M.Si
Nip. 195808041987021001

Pembimbing Pendamping

Dr. Hendragunawan, S.Thayf, SE., M.Si
Nip. 197407312030121001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196306291994031002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051963101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Eko Priyono Rusbihantoro

NIM : A012222132

Program studi : Magister Manajemen

Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **STRATEGI MANAJEMEN BISNIS TERHADAP SUSTAINABILTY PERFORMANCE PADA KLINIK KECANTIKAN (Studi Kasus Feryal Clinic di Kota Makassar)**

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, 13 November 2024

Yang Menyatakan,

A 10,000 Indonesian Rupiah postage stamp is placed over the signature. The stamp features the Garuda Pancasila emblem and the text '10000', 'MERAL TEMPEL', and '402204X326915154'.

Eko Priyono Rusbihantoro

KATA PENGANTAR

Pertama kali penulis ingin memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya pada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan Tesis ini. Shalawat beserta salam semoga senantiasa terlimpah curahkan kepada Nabi Muhammad SAW. beserta para keluarga, sahabat dan umatnya, Amin.

Tesis ini ditulis dalam rangka memenuhi sebagian persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen di Program Pascasarjana Universitas Hasanuddin. Penulis menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung memberikan kontribusi dalam penyelesaian karya ilmiah ini. Secara khusus pada kesempatan ini penulis menyampaikan terima kasih kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. Otto Randa Payangan, SE.,M.Si. dan Bapak dr. Hendragunawan S. Thayf, SE., M.Si. selaku dosen pembimbing yang telah membimbing dan mengarahkan penulis selama penyusunan Tesis ini dari awal hingga Tesis ini dapat diselesaikan.
- 2) Bapak Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si. , Bapak Prof. Dr. Mursalim, SE., M.Si. dan Bapak Andi Aswan, SE., M.BA., Ph.D selaku Dosen Penguji.
- 3) Bapak *dr* M Arif Sutrisno Amin MARS selaku owner Ferryal Clinic tempat penelitian ini dilakukan.
- 4) Terkhusus untuk kedua orang tua dan mertua yang sangat disayangi, untuk rasa sayang dari kalian selalu menjadi motivasi bagi Saya untuk dapat terus semangat dan berusaha menjadi pribadi yang berguna.
- 5) Teristimewa kepada Istri tercinta Zulfaekasari Nasruddin yang selalu memberikan do'a dan semangat juga selalu berusaha membantu dan menjadi pendamping yang terbaik, serta dua ananda tercinta Sigit Anargya Rasyaa dan Sarah Alesha Rafifah yang menjadi sumber semangat yg tak pernah berhenti.
- 6) 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 dalam penulisan Tesis ini masih banyak kekurangan dan kesalahan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun demi kesempurnaan Tesis ini.

Akhir kata, penulis berharap semoga Tesis ini dapat bermanfaat bagi diri penulis pribadi dan para pembaca.

Penulis

Eko Priyono Rusbihantoro

**STRATEGI MANAJEMEN BISNIS TERHADAP
SUSTAINABILTY PERFORMANCE PADA
KLINIK KECANTIKAN**
(*Studi Kasus Feryal Clinic di Kota Makassar*)

EKO PRIYONO RUSBIHANTORO

ABSTRAK

Bisnis kecantikan terus mengalami perkembangan yang positif di Indonesia. Data menunjukkan pendapatan bidang kecantikan dan perawatan diri mengalami trend positif dari tahun ke tahun. Hal ini berimplikasi pada semakin banyaknya klinik kecantikan di Kota Makassar yang tentu saja menjadikan iklim persaingan semakin kompetitif. Tujuan dari penelitian ini adalah 1) menganalisis faktor-faktor kritis baik dari internal maupun eksternal *feryal clinic*, 2) menganalisis strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi *feryal clinic* dan 3) menghasilkan strategi bisnis *sustainability performance* bagi *feryal clinic*. Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif dengan pendekatan *case study* serta alat analisis yang digunakan adalah SWOT analysis, *Segmentation, Targetting* dan *Positioning* (STP) serta *Marketing Mix*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari segi faktor internal yang menjadi kekuatan terbesar dari *feryal clinic* adalah faktor promosi yang efektif di sosial media sedangkan dari segi kelemahan yaitu beberapa fasilitas pendukung belum tersedia. Selanjutnya dari faktor eksternal, yang menjadi peluang yang dapat dimaksimalkan adalah pertumbuhan penduduk di Kota Makassar yang cukup positif sedangkan ancaman adalah perubahan selera konsumen. Berdasarkan perhitungan analisis SWOT, *feryal clinic* berada pada kuadran II yang berarti menghadapi berbagai ancaman, *feryal clinic* masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi produk dan jasa.

Kata kunci : Strategi, SWOT, Kecantikan, Sustainability, Performance

STRATEGIC BUSINESS MANAGEMENT TOWARD SUSTAINABILITY PERFORMANCE IN BEAUTY CLINIC

(Case study at Feryal Clinic in Makassar City)

EKO PRIYONO RUSBIHANTORO

ABSTRACT

The beauty business continues to experience positive developments in Indonesia. Data shows that revenue in the beauty and personal care sector is growing a positive from year to year. This has implications for the increasing number of beauty clinics in Makassar City, which of course makes the competitive climate even more competitive. The aim of this research is 1) to analyze critical factors both internal and external to the feryal clinic, 2) to analyze business strategies that are appropriate to the conditions of the feryal clinic and 3) to produce a sustainable performance business strategy for the feryal clinic. The type of research used is qualitative with a case study approach and the analytical tools used are SWOT analysis, Segmentation, Targeting and Positioning (STP) and Marketing Mix. The results of the research show that in terms of internal factors, the biggest strength of the female clinic is effective promotion on social media, while in terms of weaknesses, several supporting facilities are not yet available. Furthermore, from external factors, the opportunity that can be maximized is population growth in Makassar City which is quite positive, while the threat is changes in consumer tastes. Based on the SWOT analysis calculations, Feryal Clinic is in quadrant II, which means that facing various threats, Feryal Clinic still has strength from an internal perspective. The strategy that must be implemented is to use strengths to take advantage of long-term opportunities by means of product and service diversification strategies.

Keywords : *Strategic, SWOT, Beauty, Sustainability, Performance*

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMBUT	i
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Objek Penelitian	4
C. Permasalahan Bisnis	6
D. Pertanyaan Penelitian	6
E. Tujuan dan Batasan Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Teori <i>Sustainability</i>	8
B. Definisi Sustainability Performance	8
C. Indikator Sustainability Performance	9
D. Determinan Sustainability Performance	11
E. Business Analytics	13
F. Kerangka Konseptual	15
BAB III METODE ANALISIS	18
A. Analisis Faktor Eksternal	18
1. Analisis PESTEL	18
B. Analisis Faktor Internal	22
1. Analisis SWOT	23
2. Segmentation, Targeting dan Positioning (STP)	27
3. <i>Marketing Mix</i> (Bauran Pemasaran)	31
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	35
A. Analisis Faktor Eksternal	35
1. Analisis PESTEL	35
B. Analisis Faktor Internal	39
1. <i>Resources Base Analysis</i>	41
2. Analisis SWOT	49
3. Analisis Segmentation, Targeting dan Positioning	66

4. Marketing Mix (Bauran Pemasaran)	68
C. Program Strategi Marketing Feryal Clinic dan Sustainability Performance	75
BAB V PENUTUP	80
A. Kesimpulan	80
B. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	82

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 2 Jenis Media Sosial Feryal Clinic, Agustus 2024	41
Tabel 4. 1 Stuktur modal feryal clinic.....	44
Tabel 4. 2 Sturktur biaya	44
Tabel 4. 3 Data estimasi pendapatan (Agustus, 2024).....	45
Tabel 4. 4 Inventaris tangible aset feryal clinic.....	46
Tabel 4. 5 Matriks IFAS	57
Tabel 4. 6 Matriks EFAS.....	58
Tabel 4. 7 Matriks IE	60
Tabel 4. 8 Matriks SWOT	61

DAFTAR GAMBAR

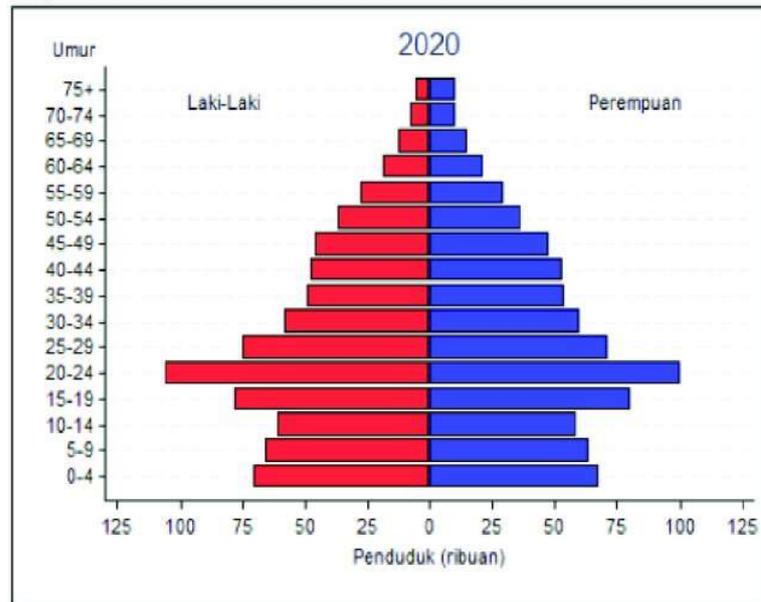
Gambar 1. 1 Piramida Penduduk Kota Makassar, 2020	2
Gambar 1. 2 Proyeksi pertumbuhan industri kecantikan di Indonesia	3
Gambar 1. 3 Logo Feyral Clinic	5
Gambar 1. 4 Tampak depan feryal clinic	47
Gambar 2. 1 Kinerja Analisis Bisnis	14
Gambar 2. 2 Hubungan antara level strategis dan level fungsional	15
Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual	16

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bisnis kecantikan terus mengalami perkembangan yang positif di Indonesia. Salah satu faktor yang mendorong adalah meningkatnya jumlah penduduk usia produktif. Data menunjukkan bahwa pada sensus penduduk tahun 2020 didapatkan komposisi penduduk usia produktif usia 17-59 tahun mencapai 70 persen, meningkat dibandingkan dengan hasil sensus sebelumnya berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2022). Hal ini berarti potensi pasar bisnis kecantikan di Indonesia masih sangat menjanjikan dan akan terus berkembang. Faktor lain yang turut mendukung yaitu masyarakat juga semakin *aware* mengenai pentingnya menjadi kulit sebagai representasi penampilan dari luar sehingga tak mengherankan jika klinik-klinik kecantikan marak bertumbuh saat ini serta banyaknya produk khusus untuk menjaga kesehatan kulit yang dikenal dengan istilah *skincare*. Potensi pasarnya sangat besar karena dimulai dari usia 17 tahun ke atas sudah bergeser menjadi sebuah kebutuhan wajib.



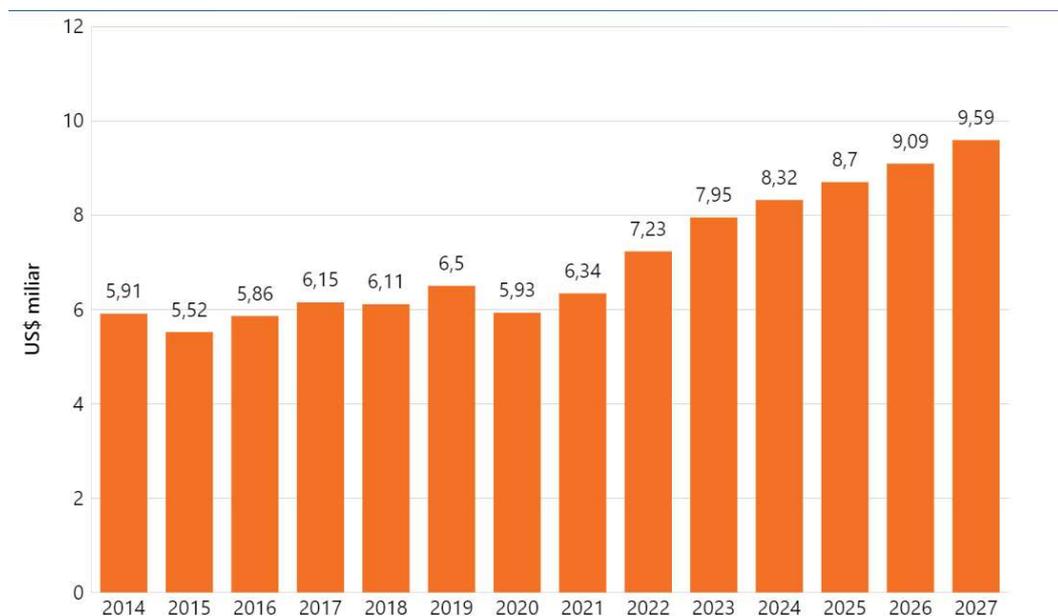
Gambar 1. 1 Piramida Penduduk Kota Makassar, 2020

Sumber : BPS (2020)

Jumlah penduduk Kota Makassar tahun 2020 berdasarkan hasil proyeksi penduduk sebesar 1.545.373 jiwa. Jumlah tersebut terdiri dari laki-laki 765.485 jiwa dan perempuan 779.888 jiwa, didukung data tersebut yang menunjukkan jumlah penduduk di Kota Makassar didominasi oleh perempuan serta berada pada *range* usia produktif yakni 20-24 tahun turut mempengaruhi perkembangan bisnis kecantikan.

Sebagai bukti bahwa Industri Bidang kecantikan terus mengalami peningkatan menurut laporan Statista, pendapatan di pasar Kecantikan & Perawatan diri mencapai 7,3 Milliar USD atau Rp111,83 triliun (dengan kurs 1 dollar sebesar Rp15,467.5) pada tahun 2022. Pasar ini diperkirakan akan tumbuh setiap tahun sebesar 5,81% hingga pada tahun 2027 diproyeksikan mencapai angka 9,59 miliar USD atau sebesar Rp153,70 triliun. Berkaitan dengan hal tersebut tentu berhubungan dengan jumlah penduduk yang

semakin besar serta pendapatan dari pasar kecantikan dan perawatan diri per orang di Indonesia sebesar US\$25,90 dihasilkan pada tahun 2022. Di pasar Kecantikan & Perawatan Pribadi, 15,8% dari total pendapatan akan dihasilkan melalui penjualan online pada tahun 2022 berdasarkan data yang dihimpun dari Databoks (2022).



Gambar 1. 2 Proyeksi pertumbuhan industri kecantikan di Indonesia

Melihat potensi pasar yang besar di Indonesia maka tentu saja banyak pelaku usaha sejenis yang ikut meramaikan pasar dengan berbagai keunggulan yang ditawarkan sehingga mau tidak mau persaingan akan terjadi. Oleh sebab itu, dibutuhkan strategi yang tepat agar bisa tetap *survive* di tengah perubahan bisnis yang semakin kompetitif.

Namun sebuah bisnis yang baik tentu tidak hanya menginginkan laba yang positif sebagai sebuah tujuan akhir, bisnis yang baik adalah bisnis yang

mampu berlanjut dalam jangka panjang atau dikenal dengan istilah *sustainability*, tidak hanya berkelanjutan tapi harus diiringi dengan peningkatan kinerjanya atau dengan istilah *sustainability performance*. Konsep ini muncul di mana banyaknya bisnis yang mengabaikan aspek lingkungan dan sosial sehingga terkesan hanya mencari keuntungan semata. Kesadaran ini mendorong masyarakat menginginkan informasi yang tidak hanya aspek kinerja saja, melainkan keseluruhan indikator kinerja keberlanjutan (*sustainability performance*) yaitu kinerja ekonomi, sosial dan lingkungan atau dikenal dengan konsep *Triple Bottom Line* yang diperkenalkan oleh Elkington & Rowlands (1999)

Perusahaan atau bisnis yang mengabaikan norma-norma sosial akan kehilangan niat baik dari para konsumen, pekerja dan pihak regulator berdasarkan Bary & Bouma (2009) sehingga menyebabkan dalam jangka waktu tertentu akan mengalami kemunduran. Berdasarkan latar belakang tersebut penulis memandang perlunya strategi manajemen bisnis yang tepat agar klinik kecantikan *feryal clinic* tetap dapat berkelanjutan secara positif serta memantapkan posisinya sebagai klinik kecantikan yang menarik di mata konsumen.

B. Objek Penelitian

Feryal Clinic merupakan klinik yang berlokasi di Jl. Anggrek Raya No.6, Kel. Paropo, Kec. Panakkukang, Kota Makassar, menyediakan serangkaian layanan estetika untuk meningkatkan kesehatan kulit dan kepercayaan diri Anda. Didukung tenaga profesional yang berpengalaman,

Feryal Clinic fokus pada pelayanan individual yang disesuaikan dengan kebutuhan spesifik setiap klien, memastikan bahwa pengalaman yang diberikan tidak hanya memuaskan tetapi juga memberikan dampak positif jangka panjang pada kesehatan kulit customer.



Gambar 1. 3 Logo Feryal Clinic

Visi :

Menjadi klinik yang memberikan perawatan terbaik dan terdepan.

Misi :

- Meningkatkan kesadaran masyarakat mengenai pentingnya menjaga kesehatan kulit wajah dan tubuh.
- Menjadikan Feryal Clinic sebagai klinik yang memberikan perawatan terbaik dengan pelayanan yang ramah dan nyaman.

C. Permasalahan Bisnis

Perkembangan dunia klinik kecantikan memang cukup menjanjikan sehingga banyak jenis usaha yang sama turut ikut meramaikan persaingan apalagi dengan perubahan teknologi kecantikan turut membuat peta persaingan semakin kompetitif. Berdasarkan data yang dihimpun terdapat 67 jenis usaha yang sejenis yang terdapat di Kota Makassar, belum lagi pemain di sektor ini beberapa sudah familiar oleh masyarakat karena sudah memiliki cabang hampir di semua provinsi di Indonesia seperti Natasya dan MS Glow sehingga hal ini tentu dapat memberikan dampak terhadap preferensi masyarakat dalam memilih klinik kecantikan yang semakin beragam dan jika *feryal clinic* tidak menerapkan strategi bisnis yang sesuai maka bisa saja kelangsungan bisnis akan terancam ke depannya.

D. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang serta pemilihan objek penelitian, maka diajukan pertanyaan penelitian untuk melihat strategi bisnis yang sesuai *pada Feryal Clinic*, antara lain sebagai berikut :

1. Apa saja faktor-faktor kritis *feryal clinic* baik dari internal maupun eksternal ?
2. Strategi bisnis apa yang sesuai dengan kondisi *Feryal Clinic*?
3. Bagaimana strategi bisnis terpilih diharapkan dapat menghasilkan *sustainability performance* bagi usaha *Feryal Clinic*?

E. Tujuan dan Batasan Penelitian

Berdasarkan pertanyaan penelitian yang telah diutarakan sebelumnya, maka tujuan dari penelitian ini antara lain :

1. Untuk menganalisis faktor-faktor kritis baik dari internal maupun eksternal *feryal clinic*
2. Untuk menganalisis strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi *feryal clinic*
3. Untuk menghasilkan strategi bisnis *sustainability performance* bagi usaha *feryal clinic*.

Batasan penelitian pada studi kasus *feryal clinic* dimana terbatas pada kondisi internal dan eksternal selama proses pengambilan data pada Agustus 2024.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Teori *Sustainability*

Teori *sustainability* pertama kali dikemukakan oleh Meadows et al., (1972) yang menjelaskan bahwa upaya masyarakat untuk memprioritaskan respon sosial terhadap masalah lingkungan dan ekonomi. Respon sosial ini diharapkan dapat memenuhi kebutuhan masa kini dan generasi masa depan. Konsep *sustainability* saat ini semakin berkembang dan diterapkan dalam konteks *corporate sustainability* berdasarkan Pemer (2020). Konteks *corporate sustainability* sebagai strategi bisnis dan investasi yang dapat meningkatkan praktik bisnis dengan menyeimbangkan kebutuhan stakeholders masa kini dan masa mendatang. Konsep ini menekankan kepentingan *stakeholders* dengan menyeimbangkan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan dari kinerja perusahaan. *Corporate Sustainability* biasa diukur melalui Triple Bottom Line (TBL), konsep ini dikembangkan oleh Elkington & Rowlands (1999). Terdapat tiga dimensi TBL, yakni *economic*, *social* dan *environment*.

B. Definisi *Sustainability Performance*

Sustainability performance dinilai sebagai kesatuan antara tujuan sosial, ekonomi, dan lingkungan dari aktivitas perusahaan yang dapat meningkatkan nilai perusahaan berdasarkan Naciti (2019). Perusahaan akan berusaha mencapai manfaat jangka panjang dengan melakukan kegiatan berkelanjutan yang dinilai sebagai inti strategi perusahaan.

Penggabungan prinsip *sustainability* dalam perumusan strategi perusahaan dibutuhkan pengukuran *sustainability performance*. Pengukuran *sustainability performance* sebagai salah satu strategi dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

C. Indikator Sustainability Performance

1. Economic

Menurut Sebhatu (2009) dengan adanya indikator ekonomi ini diharapkan akan dapat memberikan gambaran tentang aliran modal antar para pemangku kepentingan dan dampak utama ekonomi organisasi terhadap masyarakat. Informasi atas kinerja ekonomi organisasi sangat bermanfaat untuk dapat memahami organisasi dan keberlanjutannya. Indikator kinerja ekonomi bertujuan untuk mengukur hasil ekonomi akibat aktivitas organisasi dan pengaruhnya terhadap para pemangku kepentingan. Indikator pada bagian ini dibagi dalam tiga kategori :

- a. Kinerja ekonomi. Indikator ini membahas dampak ekonomi langsung dan nilai tambah ekonomi akibat aktivitas organisasi.
- b. Keberadaan pasar. Indikator ini memberikan informasi mengenai berbagai interaksi dalam pasar tertentu.
- c. Dampak ekonomi tidak langsung. Indikator ini mengukur dampak ekonomi yang timbul akibat aktivitas dan transaksi ekonomi organisasi.

2. Social

Kategori kinerja sosial menurut Sebhatu (2009) ditujukan untuk dapat melihat dampak-dampak sosial yang dihubungkan dengan kelompok pemangku kepentingan tertentu (seperti pegawai atau konsumen). Namun demikian, dampak sosial dari organisasi juga terkait dengan interaksinya dengan struktur pasar dan institusi sosial yang membentuk lingkungan sosial di mana kelompok-kelompok kepentingan saling berinteraksi. Interaksi semacam ini, sebagaimana halnya pendekatan organisasi dalam berhubungan dengan kelompok sosial lain seperti masyarakat, mewakili komponen terpenting dari kinerja berkelanjutan. Karenanya, Indikator sosial memfokuskan pada dampak yang ditimbulkan organisasi terhadap masyarakat tempatnya beroperasi, dan bagaimana interaksi organisasi dengan institusi sosial lainnya dikelola dan ditengahi. Secara khusus, informasi yang dicari terkait dengan penyusunan dan korupsi, keterlibatan dalam pembuatan kebijakan, praktek monopoli, dan pemenuhan ketentuan hukum dan peraturan di luar pekerja dan lingkungan.

3. Inviroment

Aspek dalam Indikator lingkungan menurut Sebhatu (2009) di struktur untuk mencerminkan input, output dan metode pengaruh organisasi terhadap lingkungan. Indikator kinerja lingkungan terdiri dari aspek material, energi, air, biodiversitas (keanekaragaman hayati), emisi, efluen dan limbah, produk dan jasa, pengangkutan/transportasi, dan

aspek menyeluruh. Keanekaragaman hayati juga berhubungan dengan konsep dari input dimana itu dapat dilihat sebagai sumber alam. Namun keanekaragaman hayati dapat juga berpengaruh langsung sebagai output oleh limbah.

D. Determinan Sustainability Performance

1. Size

Ukuran perusahaan kemungkinan akan menjadi penentu penting *Corporate Sustainability Performance* (CSP). Perusahaan besar lebih terlihat secara politik sehingga menarik perhatian yang lebih besar dari masyarakat umum, pemerintah, dan pemangku kepentingan lainnya. Perusahaan besar lebih cenderung menciptakan masalah sosial yang lebih besar karena skala dan keunggulan aktivitas mereka. Misalnya, emisi polusi sampai batas tertentu akan menjadi fungsi dari ukuran operasi. Ukuran juga cenderung memengaruhi respons strategis perusahaan terhadap tuntutan pemangku kepentingan. Respons pasif atau bahkan negatif tidak mungkin menjadi strategi yang sukses untuk perusahaan besar yang menghadapi pengawasan publik yang lebih besar dan tekanan eksternal. Selain itu, perusahaan besar lebih mungkin untuk mewujudkan skala ekonomi dalam kegiatan keberlanjutan perusahaan.

2. Leverage

Tingkat utang dalam struktur modal perusahaan memberikan ukuran pentingnya relatif pemangku kepentingan keuangan perusahaan. Pandangan pemangku kepentingan perusahaan mengusulkan bahwa

perusahaan memiliki banyak penggugat, baik finansial maupun nonfinansial. Namun, kelompok pemangku kepentingan ini memiliki berbagai tingkat kekuasaan atas sumber daya yang dibutuhkan oleh organisasi Ullmann (1985). Sebagai pemasok modal untuk perusahaan, pemegang utang adalah kelompok pemangku kepentingan yang kuat dan manajemen lebih cenderung mengatasi kekhawatiran mereka daripada pemangku kepentingan yang kurang kuat, seperti karyawan atau masyarakat luas.

3. *Financial capacity*

Diskusi sebelumnya menjelaskan insentif yang dapat ada bagi perusahaan untuk berinvestasi dalam program keberlanjutan perusahaan, konsisten dengan pandangan pemangku kepentingan perusahaan. Teori pemangku kepentingan juga mengakui bahwa dihadapkan dengan sumber daya yang langka, manajemen mungkin harus memprioritaskan kebutuhan berbagai pemangku kepentingannya. Pada periode profitabilitas rendah, tuntutan ekonomi akan lebih diprioritaskan daripada penggugat sosial Ullmann (1985).

4. *Profitability*

Sama seperti investasi di CSP membutuhkan beberapa 'kelonggaran' finansial dalam bentuk arus kas bebas, tingkat profitabilitas juga akan memengaruhi keputusan investasi. Ketika kinerja ekonomi tinggi, perusahaan menghadapi tuntutan yang kurang mendesak dari pemangku kepentingan keuangannya dan begitu pula memiliki kapasitas keuangan

untuk berinvestasi dalam program dengan manfaat sosial, serta ekonomi. Tingkat profitabilitas yang tinggi memungkinkan perusahaan untuk memenuhi ekspektasi analis dan pemegang saham dan masih mempertahankan kemampuan untuk memenuhi tuntutan pemangku kepentingan sosial melalui pengeluaran untuk CSP.

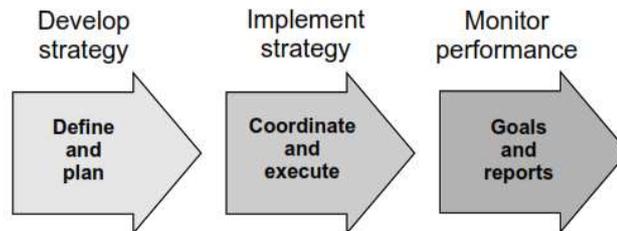
5. *Innovation and product differentiation*

Tingkat opsi pertumbuhan dalam set peluang investasi perusahaan juga merupakan indikator CSP. Perusahaan dengan tingkat investasi yang tinggi dalam aset berwujud memiliki lebih sedikit insentif untuk mengejar inovasi atau strategi diferensiasi produk yang menggabungkan prinsip-prinsip keberlanjutan karena investasi biaya tenggelam mereka dalam teknologi produksi yang ada. Sebaliknya, semakin tinggi tingkat opsi pertumbuhan dalam bauran aset perusahaan, semakin besar kemungkinan perusahaan dapat memasukkan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam strategi kompetitifnya.

E. Business Analytics

Fungsi *Business Analysis* (BA) adalah elemen reaktif, semata-mata digunakan sehubungan dengan pemantauan apakah target strategi yang ditentukan tercapai. Ilustrasi proses ini dalam gambar di bawah ini. Penerima laporan ini atau indikator kinerja utama (KPI) adalah masing-masing departemen, yang berarti tidak ada umpan balik ke tingkat strategis. Fungsi *Business Analysis* mendukung kinerja perusahaan secara proaktif,

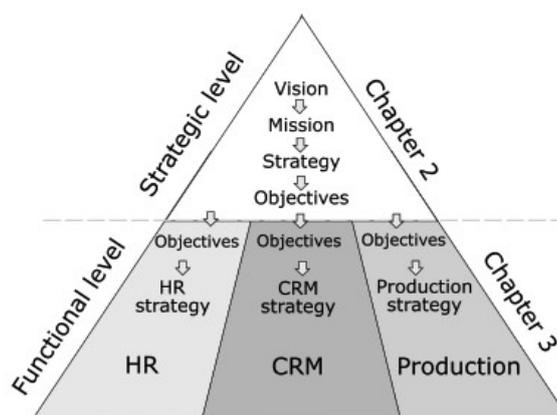
tetapi hanya reaktif dalam hal strategi perusahaan berdasarkan Laursen & Thorlund (2016).



Gambar 2. 1 Kinerja Analisis Bisnis

Dalam hal kualitas *Business Analysis* dalam organisasi penting untuk menentukan target berdasarkan strategi. Ini merupakan target yang berhubungan satu sama lain secara internal dan digabungkan serta membentuk satu kesatuan. Fungsi *Business Analysis* secara teknis dalam hal ini mengoperasionalkan target melalui laporan dan membuat laporan tersebut sehingga dapat diakses oleh pengguna dan juga berisi informasi terbaru. Berdasarkan proses pengembangan strategi, masing-masing departemen mesti menentukan sejumlah persyaratan spesifik atau target yang harus mereka capai. Terkadang target hanya akan diberikan kepada departemen penjualan misalnya harus meningkatkan pendapatan sebesar 10% dari tahun sebelumnya atau departemen dapat diberikan informasi tambahan tentang segmen mana yang akan tumbuh dan dengan produk mana. Mungkin juga ada informasi bahwa harus bekerja sama dengan departemen lain, seperti pemasaran. Berdasarkan target yang diberikan, kemudian akan terarah pada fungsi individu dengan berbagai tingkat otonomi untuk memutuskan bagaimana mereka akan mencapai target ini.

Ilustrasi proses ini dapat dilihat pada gambar 2.2, di mana substrategi untuk SDM dikembangkan. Dalam hal ini, persyaratan dari keseluruhan strategi perusahaan bisa mengurangi ketidakhadiran karena sakit misalnya sebesar 10% sehingga departemen SDM sendiri harus membuat strategi SDM yang menentukan bagaimana untuk memenuhi target dan tenggat waktu pencapaiannya yang diberikan oleh strategi perusahaan. Dengan cara yang sama, substrategi perlu dikembangkan untuk *Customer Relationship Management* (CRM), strategi CRM dan substrategi untuk departemen produksi, strategi produksi.

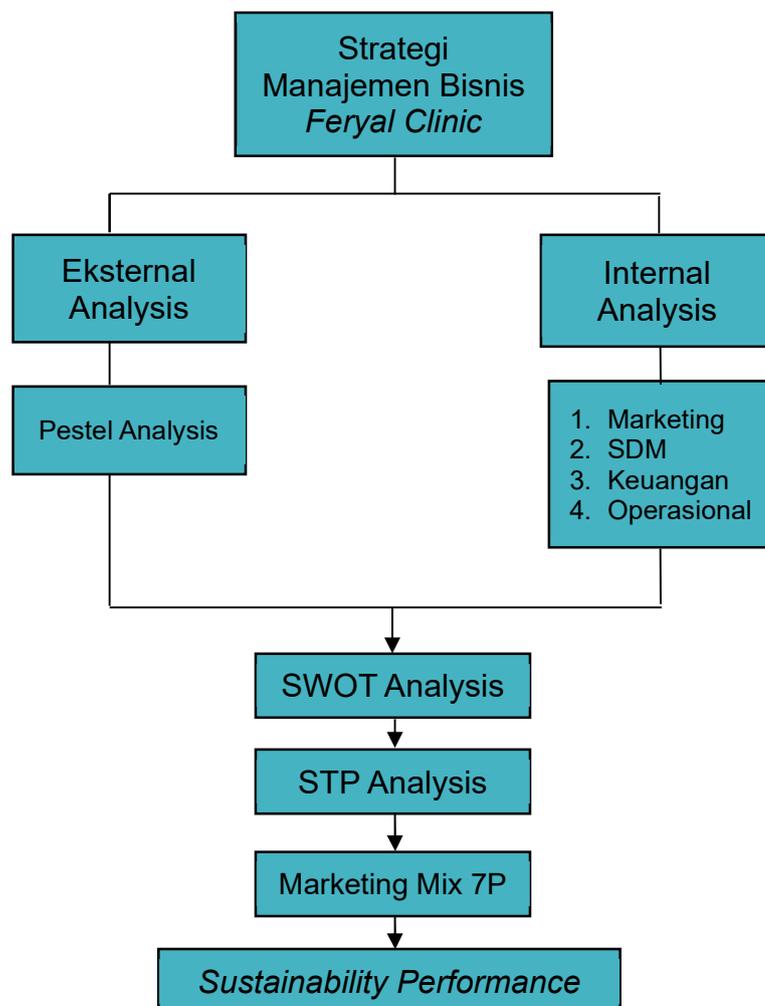


Gambar 2. 2 Hubungan antara level strategis dan level fungsional

F. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual merupakan alur berpikir dengan menerapkan berbagai model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah dalam topik penelitian dengan susunan yang sistematis sebagaimana yang dikemukakan oleh Sugiono (2017). Berdasarkan masalah bisnis yang telah dijelaskan pada

bab sebelumnya, ditemukan bahwa untuk dapat bersaing dengan bisnis yang sejenis yang lebih modern, mempunyai kekuatan pada *brand*-nya, perubahan selera konsumen dan preferensi konsumen tentu akan mengancam kelangsungan bisnis *feryal clinic* dan bagaimana menentukan strategi bisnis untuk *Feryal Clinic* agar dapat mengembangkan usahanya. Penulis menentukan kerangka konseptual yang dapat dijelaskan di bawah ini :



Gambar 2. 3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan kerangka konseptual yang disajikan oleh peneliti di atas dalam menguraikan strategi bisnis *feryal clinic*, penelitian ini dilakukan dengan beberapa tahapan yang dijelaskan pada uraian berikut :

1. Mengidentifikasi masalah bisnis yang terjadi pada *feryal clinic*
2. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang terjadi di *feryal clinic*.
3. Faktor Internal dan eksternal akan di analisis menggunakan beberapa metode yaitu *Segmentation, Targetting* dan *Positioning* (STP), *Marketing Mix*, PESEL Analisis dan SWOT Analisis.
4. Setelah dilakukan analisis bisnis yang telah disebutkan sebelumnya, maka akan dirumuskan strategi manajemen bisnis yang sesuai dengan kondisi yang dialami *feryal clinic*.