

ANALISIS STRATEGI BERSAING USAHA MINUMAN THAI TEA MELALUI PENDEKATAN LIMA KEKUATAN PORTER (STUDI KASUS PADA USAHA PEDAGANG KAKI LIMA MUMTAAZ THAI TEA, BUKIT MERAPIN, PANGKALPINANG)

KENNI DEBORA
Rizal R. Manullang
Arka'a Ahmad Agin

Management Program
STIE-IBEK Bangka Belitung
Pangkalpinang, Indonesia
e.jurnal@stie-ibek.ac.id

Abstract - Purpose of this research is to know what kind of competitive strategy that should be used for MumTaaZ Thai Tea have on facing the beverage industry competition. Type of research descriptive with qualitative approach. Type of data that is used in this research is primary data which is owner and secondary data that are document, literature, internet, journal and ect. Data collection technique that is used are observation, interview, documentation, and literature. Processing and analyzing data using descriptive analysis that's do for identifying competitive strategy by using five forces porter at MumTaaZ Thai Tea. Result of this research shows by MumTaaZ Thai Tea were in the position of quadrant I (one) that is anaggressive and strategy that isi right for this position is the growth oriented strategy (Growth Oriented Strategy). So the alternative strategy that is suiteable for the business development of MumTaaZ Thai Tea is by using SWOT matrix is strategy S-O (Strenght-Opportunities). Strategy that should be used is minimize of the internal problems and maximine the utilization of opportunities in the confront of existing threats.

Keyword: Five Forces Porter, SWOT Analysis and Competitive Strategy.

I. PENDAHULUAN

Seiring dengan perkembangan ekonomi yang meningkat sekarang ini para pelaku usaha di Indonesia mempunyai banyak peluang dalam membuat tempat usaha yang baru baik usaha makanan atau minuman. Dan salah satu usaha yang sedang kekinian dan berkembang pesat saat ini adalah usaha industri minuman. Produk minuman kini telah banyak dijual di swalayan, pusat perbelanjaan, gerai-gerai minuman maupun yang dijual di pinggir jalan. Hadirannya usaha industri minuman ini menawarkan berbagai macam variasi, mulai dari teh, kopi, susu, dan sebagainya yang ditawarkan pun beragam dari yang ukuran *small, medium, large* dan kemasannya pun dibuat semenarik mungkin dengan beragam variasi. Salah satu jenis minuman yang sedang berkembang di Indonesia, khususnya di wilayah Pangkalpinang adalah Minuman asal Thailand yaitu Thai Tea. Kota Pangkalpinang menjadi salah satu kota yang

mengikuti perkembangan usaha minuman yang sedang kekinian, yaitu Thai Tea. Para pelaku usaha yang ingin membuka usaha ini pun tergolong mudah dan dengan modal yang rendah, cocok bagi pelaku usaha yang baru ingin merintis usaha tapi tidak dengan modal yang cukup.

Fakta di lapangan menunjukkan bahwa jumlah pelaku usaha minuman Thai Tea tersebar hampir diseluruh wilayah Pangkalpinang. Konsentrasi lokasi para pelaku usaha tersebut mayoritas di pinggir – pinggir jalan raya yang banyak dilalui oleh pengguna jalan. Berikut ini adalah data jumlah pelaku usaha minuman Thai Tea di beberapa jalan di Pangkalpinang:

TABEL 1
Jumlah Pelaku Usaha Thai Tea di wilayah Pangkalpinang

No	Nama Jalan	Pusat Keramaian	Jumlah Pelaku Usaha
1	Kacang Pedang	Kampus Pertiba & STIE IBEK	8
2	Bukit Merapin	MM Acing & TJ Tower	15
3	Selindung	BES Cinema	8
4	Jln. Baru	Asoka & Pasar Pagi	8
5	Semabung	TJ Mart	10

Sumber: Hasil Observasi Lapangan Oleh Peneliti (2019)

MumTaaZ adalah salah satu dari sekian banyak usaha industri minuman jenis Thai Tea yang hadir di kota Pangkalpinang. Melihat perkembangan dari usaha minuman jenis Thai Tea yang ada di Kota Pangkalpinang, banyak bermunculan merek minuman Thai Tea di Kota Pangkalpinang. Dengan banyaknya pelaku usaha minuman Thai tea, maka persaingan akan terjadi antara pelaku usaha dengan pelaku usaha baru Thai Tea yang menjadi semakin ketat. Dalam perkembangan usaha Thai Tea ini, MumTaaZ menghadapi berbagai kendala/masalah yang harus dihadapi. Hal ini bisa dilihat dari tingkat penjualan minuman, dengan munculnya pesaing (*competitor*) yang semakin banyak.

Semakin banyak pesaing, semakin sedikit pendapatan yang diperoleh. Oleh karena itu, pelaku usaha harus menemukan strategi untuk meningkatkan penjualan.

Dalam sebuah bisnis perusahaan harus memiliki strategi untuk terus mengembangkan produknya dalam menciptakan inovasi baru pada produk maupun meningkatkan kualitas pelayanan dan produk itu sendiri untuk meningkatkan penjualan dan laba (*profit*) di tengah persaingan. Perusahaan harus mengelola usahanya dengan menggunakan manajemen yang baik agar pelaku usaha dapat bertahan di tengah perkembangan jaman serta dapat bersaing dengan pelaku usaha lain. Persaingan secara tidak langsung membuat suatu perusahaan semakin kreatif serta berprestasi dalam rangka untuk tetap bertahan dan memperoleh kesuksesan pelaku usaha harus memiliki keuntungan lebih dari pesaing lainnya.

Adapun tujuan melakukan penelitian ini adalah untuk :

1. Mampu mengetahui besarnya ancaman yang diberikan oleh Pendaatang Baru.
2. Mampu mengetahui besarnya ancaman yang diberikan oleh Pemasok.
3. Mampu mengetahui besarnya ancaman yang diberikan oleh Pembeli.
4. Mampu mengetahui besarnya ancaman yang diberikan oleh Produk Pengganti.
5. Mampu mengetahui besarnya ancaman yang diberikan oleh Persaingan Antar Pelaku Usaha.

II. LANDASAN TEORI

Manajemen Strategi

Menurut Jauch & Glueck (1999) terjemahan murad dan Henry Sitanggang, Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Manajemen strategi adalah suatu proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah kepada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Manajemen strategi adalah suatu proses yang dinamis karena berlangsung secara terus menerus dalam suatu perusahaan. Setiap strategi selalu memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama mengapa demikian halnya ialah karena kondisi yang dihadapi oleh suatu perusahaan, baik yang bersifat internal maupun eksternal selalu berubah – ubah pula.

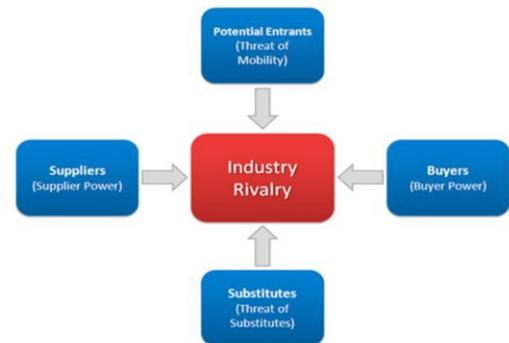
Porter's Five Forces Analysis

Porter (2007), menerjemahkan analisa tersebut menjadi strategi kompetitif berdasarkan lima kekuatan persaingan yaitu intensitas ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, ancaman pemasok, ancaman pembeli dan tingkat persaingan antar perusahaan yang bergerak di dalam industri yang sama.

Dari strategi kompetitif ini, para pelaku di suatu industri yang sama harus memiliki peluang dan sumber daya yang dapat menunjang posisi perusahaan dalam persaingan.

Perusahaan harus mampu menentukan posisinya sehingga dapat mempertahankan eksistensinya dan mampu menggunakan keunggulannya untuk meraih keuntungan.

GAMBAR 1
Porter's Five Forces Analysis



Sumber: Porter (1994)

1. Ancaman Pendaatang Baru

Pendatang baru di dalam suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, serta sering kali juga sumber daya utama. Akibatnya harga dapat menjadi turun atapun biaya membengkak, sehingga mengurangi profitabilitas. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada. Ada beberapa faktor yang menjadi sumber utama rintangan masuk (Porter, 2007), yaitu:

1. Diferensiasi produk menggambarkan bahwa perusahaan mempunyai pelanggan yang setia, merek yang sudah dikenal, barang atau layanan jasa yang tersedia, kualitas yang baik dari produk atau layanan jasa, pelayanan yang tepat waktu dan responsif. Diferensiasi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri dengan membuat pendatang baru mengeluarkan biaya yang besar untuk mengatasi masalah kesetiaan pelanggan.
2. Biaya investasi dibutuhkan oleh pendatang baru demi menciptakan penghalang untuk masuk ke suatu industri.
3. Biaya beralih pemasok, kebutuhan modal, besarnya biaya investasi yang harus dikeluarkan pendatang baru untuk beralih dari suatu pemasok ke pemasok lain akan menciptakan penghalang untuk masuk.
4. Akses ke saluran distribusi tentunya menjadi tantangan tersendiri bagi pendatang baru, apalagi bila pesaing telah terikat dengan jalur distribusi yang ada sehingga pendatang baru harus mencari jalur distribusi yang lain.
5. Pelanggan yang memiliki loyalitas terhadap produk atau layanan jasa tertentu akan terus menggunakan produk atau layanan jasa suatu industri tersebut. Sehingga apabila pelanggan loyal untuk menggunakan produk atau layanan jasa tertentu maka akan menciptakan penghalang bagi masuknya pendatang baru.
6. Kebijakan pemerintah dalam menerapkan aturan, bisa menjadi salah satu faktor hambatan untuk

masuk. Walaupun terdapat banyak hambatan untuk masuk, pendatang baru di sebuah industri terkadang memasuki industri dengan kualifikasi produk yang lebih tinggi, harga yang lebih rendah, dan strategi pemasaran yang luar biasa. Oleh karena itu, pelaku industri sebaiknya mengenali potensi ancaman dari para pendatang baru sehingga mampu untuk meluncurkan strategi yang tepat guna mempertahankan kelangsungan industrinya di dalam pasar industri.

2. Ancaman Produk Pengganti

Dalam berbagai industri, perusahaan bersaing ketat dengan produsen produk pengganti. Adanya produk pengganti menempatkan batas atas dari harga sebelum pelanggan berpindah ke produk pengganti. Ancaman dari produk pengganti meningkat apabila harga yang relatif dari suatu produk turun dan apabila biaya konsumen untuk beralih produk juga menurun.

Beberapa hal yang dapat menjadi ancaman dan tekanan dari produk pengganti adalah sebagai berikut:

1. Produk atau jasa pengganti akan membatasi atau bahkan mengurangi laba potensial yang dapat diperoleh oleh suatu industri.
2. Produk pengganti yang memiliki keunggulan dari produk yang telah ada (*existing products*) akan menjadi suatu ancaman.
3. Harga yang lebih menarik dari produk pengganti akan menjadi ancaman.
4. Jika produk pengganti memiliki kualitas produk atau layanan yang lebih baik, pelanggan akan dengan mudah beralih ke produk pengganti tersebut.
5. Ketersediaan produk pengganti yang mudah dijumpai di pasaran akan meningkatkan ancaman untuk masuknya produk atau jasa pengganti.
6. Rendahnya loyalitas pelanggan dan mudah beralih ke produk pengganti.
7. Rendahnya biaya beralih pemasok (*switching cost*) sehingga pembeli mudah beralih ke produk lain.

3. Ancaman Pemasok

Tekanan penawaran dari pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama bila jumlah pemasok sedikit, hanya sedikit bahan baku pengganti yang baik, dan apabila biaya mengganti bahan baku amat tinggi.

Kekuatan tawar menawar yang dimiliki pemasok terhadap pembeli dalam industri dengan cara menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok memiliki posisi yang kuat apabila:

1. Didominasi oleh beberapa perusahaan.
2. Tidak terdapat produk pengganti lain yang dijual di dalam suatu industri
3. Industri bukan satu – satunya tempat pemasok menjual produknya.
4. Produk pemasok sangat penting demi keberhasilan proses pembuatan atau kualitas dari produk yang dihasilkan pembeli.
5. Integrasi maju dari kelompok – kelompok pemasok dalam suatu industri.

6. Kebijakan pemerintah mendukung pemasok, pemerintah juga mempengaruhi posisi industri dengan produk pengganti misalnya melalui regulasi.

4. Ancaman Pembeli

Pembeli memiliki daya tawar menawar dan cenderung menekan harga untuk turun, serta memberikan penawaran dalam peningkatan kualitas ataupun layanan lebih dan membuat kompetitor saling bersaing satu sama lain. Pembeli memiliki daya tawar yang kuat apabila memenuhi beberapa hal sebagai berikut:

1. Kelompok pembeli terpusat atau membeli dalam jumlah besar, jika sebagian besar hasil penjualan suatu perusahaan merupakan pembelian dari suatu kelompok pembeli tertentu, hal ini akan mempertinggi posisi pembeli tersebut dalam industri.
2. Produk yang dibeli merupakan bagian dari suatu biaya pembelian dengan jumlah yang cukup besar, sehingga pembeli cenderung mencari harga yang lebih rendah sehingga menggunakan dananya untuk melakukan pembelian secara lebih selektif.
3. Produk yang dibeli adalah produk standar dan tidak terdiferensiasi, sehingga pembeli yakin akan menemukan penjual alternatif yang memberikan penawaran yang lebih baik.
4. Pembeli menghadapi *switching cost* yang kecil. Hal ini salah satunya dialami apabila *switching cost* ditanggung oleh penjual.
5. Pembeli mendapatkan laba kecil sehingga ada keinginan yang besar untuk menekan biaya.
6. Pembeli menunjukkan keinginan untuk melakukan integrasi balik. Jika pembeli telah terintegrasi dengan industri maka ada keinginan untuk melakukan integrasi balik yaitu memperluas jaringan pemasok.
7. Kualitas produk industri penting bagi pembeli. Apabila kualitas produk industri sangat penting bagi pembeli maka akan meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli.
8. Pembeli mempunyai informasi yang lengkap mengenai suatu produk. Seperti informasi tentang permintaan, harga pasar teraktual, bahkan biaya yang dikeluarkan penjual sehingga posisi tawar menawar menjadi lebih kuat.

5. Persaingan Antar Perusahaan

Persaingan di antara perusahaan yang bersaing biasanya paling berpengaruh di antara lima kekuatan dari *Porter's Five Forces*. Strategi yang dijalankan oleh salah satu perusahaan dapat berhasil hanya jika strategi tersebut menyediakan keunggulan bersaing atas strategi yang dijalankan oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi yang dilakukan perusahaan pesaing dapat diimbangi dengan beberapa tindakan, seperti menurunkan harga, meningkatkan mutu, menambah sifat (keunggulan produk), menyediakan pelayanan tambahan, memperpanjang garansi produk, dan meningkatkan intensitas iklan. Persaingan yang tinggi di antara perusahaan sejenis yang akan bersaing dalam memperebutkan pangsa pasar akan terjadi, apabila:

1. Jumlah pesaing yang seimbang. Banyaknya pemain dengan kekuatan masing – masing tentu saja akan meningkatkan intensitas persaingan dalam kompetisi.
2. Pesaing yang beragam. Pesaing mempunyai strategi yang beragam, asal – usul, karakteristik serta tujuan dan strategi bersaing yang berlainan.
3. Pertumbuhan industri yang lamban, akan mengubah persaingan menjadi perebutan pangsa pasar untuk perusahaan – perusahaan yang ingin melakukan ekspansi.
4. Kurangnya diferensiasi produk. Ketika suatu produk atau jasa dipandang sebagai komoditas, maka pilihan oleh pembeli banyak didasarkan pada harga dan pelayanan, dan desakan untuk persaingan harga dan pelayanan yang tajam akan terjadi.
5. Biaya beralih pemasok (*switching cost*) rendah.
6. Hambatan pengunduran diri yang tinggi. Hambatan pengunduran diri adalah faktor – faktor ekonomi strategi dan emosional yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis meskipun memperoleh laba atas investasi yang rendah atau bahkan negative.

Analisis SWOT

Analisis SWOT menurut Kotler (2009) diartikan sebagai evaluasi terhadap keseluruhan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, sedangkan menurut Freddy Rangkuti (2013) analisis SWOT diartikan sebagai : “analisa yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*)”.

1. Kekuatan (*strength*)

Kekuatan (*strength*) adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan atau organisasi. Kekuatan adalah 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. 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 (Sondang, 1995).

2. Kelemahan (*weaknesses*)

Kelemahan (*weaknesses*) adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan atau organisasi. Fasilitas sumber daya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran, citra merek dapat merupakan sumber kelemahan (Pearce & Robinson, 1997).

Faktor – faktor kelemahan, jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam tubuh suatu perusahaan, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

Dalam praktek, berbagai keterbatasan dan kekurangan kemampuan tersebut bisa terlihat dari sarana dan prasarana yang dimiliki, kemampuan manajerial yang rendah, keterampilan pemasaran yang tidak sesuai dengan tuntutan pasar, produk yang tidak atau kurang diminati oleh para pengguna atau calon pengguna dan tingkat perolehan

keuntungan yang kurang memadai (Sondang, 1995)

3. Peluang (*opportunities*)

Peluang (*opportunities*) adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi, serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan atau organisasi. Faktor peluang adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis. Yang dimaksud dengan berbagai situasi tersebut antara lain:

- a) Kecenderungan penting yang terjadi dikalangan 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.

4. Ancaman (*threats*)

Ancaman (*threats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. Ancaman merupakan gangguan utama bagi posisi sekarang yang diinginkan organisasi. 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, jika tidak diatasi, ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik untuk masa sekarang maupun masa depan. Ringkasnya, peluang dalam lingkungan eksternal mencerminkan kemungkinan dimana ancaman adalah kendala potensial (Michael A. Hitt, dkk, 1997).

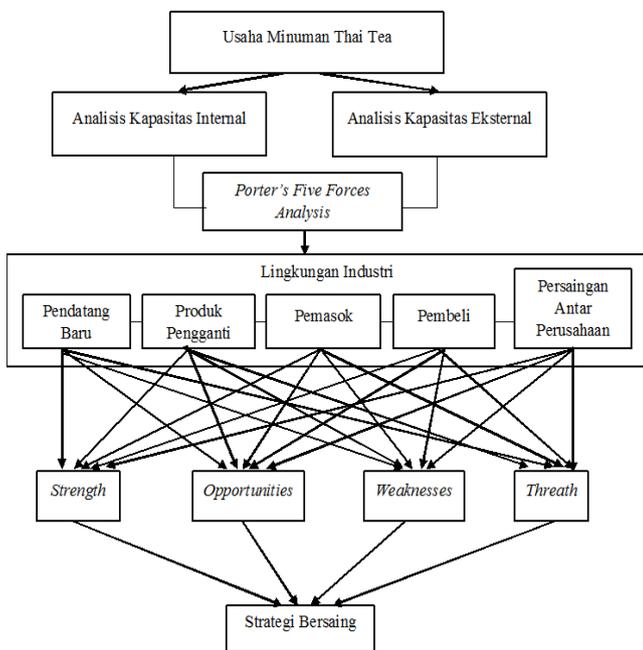
Strategi Bersaing

Kompetisi mempunyai pengertian adanya persaingan antara perusahaan untuk mencapai pangsa pasar yang lebih besar. Kompetisi antara perusahaan dalam merebutkan pelanggan akan menuju pada inovasi dan perbaikan produk dan yang pada akhirnya pada harga yang lebih rendah. Dalam pengertian sempit kompetisi adalah perusahaan-perusahaan berusaha sekuat tenaga untuk membuat pelanggan membeli produk mereka bukan produk pesaing. Oleh karena itu, akan terdapat pihak yang menang dan yang kalah (Sarwono, 2011).

Kerangka Pemikiran

Berdasarkan uraian teoritis yang berkaitan dengan lima kekuatan porter terhadap keunggulan bersaing maka secara diagram dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:

GAMBAR 2
Kerangka Pemikiran



Sumber: Diolah oleh Peneliti melalui berbagai sumber jurnal ilmiah (2019)

III. METODOLOGI PENELITIAN

Dalam Penelitian ini, fokus masalah yang akan dianalisa adalah bersifat kualitatif. Secara umum pemilihan penggunaan metode studi kasus dengan pendekatan kualitatif bertujuan mendeskripsikan hasil penelitian dengan kata-kata tertulis, dan tidak mengisolasi individu atau organisasi yang telah menjadi informan, kedalam variable atau hipotesis, akan memandangnya sebagai bagian dalam satu kesatuan utuh. Penelitian deskriptif ditujukan untuk :

1. Mengumpulkan informasi aktual secara rinci yang melukiskan gejala yang ada.
2. Mengidentifikasi masalah atau memeriksa kondisi atau praktek yang berlaku.
3. Membuat perbandingan atau evaluasi.

4. Menentukan apa yang akan dilakukan orang lain, dalam menghadapi masalah yang sama dan belajar dari pengalaman mereka untuk menetapkan rencana dan keputusan pada waktu yang akan datang.

Pemodelan Porter

Model Porter's 5 Forces pada penelitian ini dijabarkan sebagai berikut :

- a. Pendaatang baru adalah pemain baru yang akan hadir dalam persaingan antar pelaku usaha Thai Tea.
- b. Pembeli adalah pelanggan yang membeli produk minuman dari MumTaaZ Thai Tea.
- c. Pemasok adalah penjual bahan baku Thai Tea kepada para pelaku usaha.
- d. Produk pengganti adalah produk jenis lain yang di pasarkan pelaku usaha lain.
- e. Pesaing adalah para pelaku usaha di industri minuman Thai Tea.

Adapun penilaian yang akan digunakan untuk membantu menganalisa adalah dilakukan dengan cara-cara sebagai berikut :

1. Menetapkan parameter yang sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal industri. Isi dari parameter ialah variabel dengan indikator variabel yang sesuai dengan keadaan industri saat ini.
2. Pemberian bobot pada tiap-tiap faktor sesuai dengan kepentingan daripada pengaruh faktor tersebut. Kriteria dari analisis tersebut adalah:
 1. Ancaman rendah diberi nilai 1
 2. Ancaman sedang diberi nilai 2
 3. Ancaman tinggi diberi nilai 3

Pemberian bobot merupakan dimaksudkan untuk memberikan dampak terhadap faktor strategik. Pemberian bobot yang wajar dapat ditentukan dengan mendiskusikan faktor yang terkait seperti berikut ini:

TABEL 2
Faktor – Faktor Ancaman dari Pendaatang Baru

No	Kekuatan	Ancaman Terhadap Profit	Penjelasan Bobot Indikator
1	Differensiasi Produk Thai Tea	1	Pesaing mempunyai lebih sedikit varian produk dibanding MumTaaZ.
		2	Pesaing mempunyai varian produk yang sama banyak dengan MumTaaZ.
		3	Pesaing mempunyai lebih banyak varian produk dibandingkan MumTaaZ.
2	Biaya Investasi Awal	1	Biaya investasi awal yang diperlukan bagi pendaatang baru untuk membuka usaha Thai Tea sangat besar

			sehingga hanya pendatang baru dengan modal awal yang sangat besar saja yang mampu membuka usaha tersebut.
		2	Biaya investasi awal yang diperlukan bagi pendatang baru untuk membuka usaha Thai Tea masih dapat dijangkau oleh sebagian orang yang memiliki cukup modal.
		3	Biaya investasi awal yang diperlukan bagi pendatang baru untuk usaha Thai Tea sangat kecil sehingga siapa saja dapat membuka usaha tersebut.
3	Loyalitas pelanggan terhadap produk tertentu	1	Pendatang baru memerlukan waktu di atas 5 tahun untuk mendapatkan loyalitas pelanggan.
		2	Pendatang baru memerlukan waktu antara 1 – 3 tahun untuk mendapatkan loyalitas pelanggan.
		3	Pendatang baru dapat dengan cepat memperoleh loyalitas pelanggan.

TABEL 3

Faktor – Faktor Ancaman dari Pemasok Bahan Baku

No	Kekuatan	Ancaman Terhadap Profit	Penjelasan Bobot Indikator
1	Dominasi Pemasok	1	Tidak ada Pemasok yang mendominasi pemasokan bahan baku.
		2	Hanya satu atau dua Pemasok yang mendominasi pemasokan bahan baku.
		3	Banyak Pemasok yang mendominasi pemasokan bahan baku.
2	Ketersediaan Bahan Baku Alternatif	1	Mencari bahan baku alternatif dengan kualitas sepadan tidaklah mudah dilakukan.

		2	Mencari bahan baku alternatif dengan kualitas sepadan mudah dilakukan.
		3	Mencari bahan baku alternatif dengan kualitas sepadan sangat mudah dilakukan.
		3	Kualitas Bahan Baku
		1	Kualitas bahan baku tidak menjadi perhatian utama dari pelanggan.
		2	Kualitas bahan baku menjadi perhatian utama dari pelanggan.
		3	Kualitas bahan baku sangat menjadi perhatian utama dari pelanggan.

TABEL 4

Faktor – Faktor Ancaman dari Pembeli

No	Kekuatan	Ancaman Terhadap Profit	Penjelasan Bobot Indikator
1	Preferensi Kedekatan Lokasi	1	Kedekatan lokasi tidak menjadi perhatian utama dari pelanggan.
		2	Kedekatan lokasi menjadi perhatian utama dari pelanggan.
		3	Kedekatan lokasi sangat menjadi perhatian utama dari pelanggan.
2	Switching cost produk minuman Thai Tea ke produk lain.	1	Pelanggan tidak dirugikan bila beralih ke produk minuman Thai Tea lain.
		2	Pelanggan dirugikan bila beralih ke produk minuman Thai Tea lain.
		3	Pelanggan sangat dirugikan bila beralih ke produk minuman Thai Tea lain.
3	Tolak ukur yang tinggi akan pelayanan yang diberikan pelaku usaha lain.	1	Ekspektasi pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan pelaku usaha lain sangat rendah.
		2	Ekspektasi pelanggan pelayanan yang diberikan pelaku usaha lain cukup tinggi.
		3	Ekspektasi pelanggan terhadap pelayanan yang diberikan pelaku usaha lain sangat

			tinggi.
--	--	--	---------

TABEL 5
Faktor – Faktor Ancaman dari Produk Pengganti

No	Kekuatan	Ancaman Terhadap Profit	Penjelasan Bobot Indikator
1	Keunggulan Produk Pengganti	1	Pesaing tidak memiliki produk yang tidak dimiliki MumTaaz.
		2	Pesaing memiliki sedikit produk yang tidak dimiliki MumTaaz.
		3	Pesaing memiliki banyak produk yang tidak dimiliki oleh MumTaaz.
2	Harga Produk Pengganti	1	Harga produk pesaing jauh di atas produk MumTaaz.
		2	Harga produk pesaing sedikit di atas produk MumTaaz.
		3	Harga produk pesaing sama atau di bawah produk MumTaaz.
3	Loyalitas Pembeli dan <i>Switching Cost</i> yang Dihadapi	1	Pelanggan tidak dirugikan bila beralih ke produk minuman Thai Tea lain.
		2	Pelanggan dirugikan bila beralih ke produk minuman Thai Tea lain.
		3	Pelanggan sangat dirugikan bila beralih ke produk minuman Thai Tea lain.

TABEL 6
Faktor – Faktor Ancaman dari Persaingan Antar Pelaku usaha

No	Kekuatan	Ancaman Terhadap Profit	Penjelasan Bobot Indikator
1	Pesaing yang	1	Tingkat keragaman pesaing yang rendah.

	Beragam	2	Tingkat keragaman pesaing yang tinggi.
		3	Tingkat keragaman pesaing yang sangat tinggi.
2	Pertumbuhan Industri minuman.	1	Tingkat pertumbuhan industri minuman yang rendah.
		2	Tingkat pertumbuhan industri minuman yang tinggi.
		3	Tingkat pertumbuhan industri minuman yang sangat tinggi.
3	Differensiasi Produk	1	Pesaing mempunyai lebih sedikit varian produk dibanding MumTaaz.
		2	Pesaing mempunyai varian produk yang sama banyak dengan MumTaaz.
		3	Pesaing mempunyai lebih banyak varian produk dibandingkan MumTaaz.

Metode Pengumpulan data

Studi Pustaka

Studi pustaka dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi-informasi yang berkaitan dengan teori-teori yang berhubungan dengan penelitian ini. Konsep-konsep teoritis dari berbagai sumber seperti jurnal-jurnal penelitian, buku-buku literatur, artikel dalam majalah, karya penelitian berupa tugas akhir pasca sarjana dipelajari untuk memperoleh landasan teoritis yang dapat digunakan untuk mengembangkan konsep penelitian, literatur ditekankan pada konsep strategi bisnis, Analisa *Porter's Five Forces* serta profil kompetitif terhadap usaha di industri minuman Thai Tea.

Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan dengan cara mengumpulkan dan mempelajari langsung strategi bersaing dari MumTaaz dan beberapa sumber yang berhubungan dengan bisnis yang sama. Selain itu pengumpulan data langsung terhadap *Owner/pemilik MumTaaz* sebagai salah satu pelaku usaha minuman Thai Tea di Pangkalpinang.

Wawancara

Melakukan wawancara dengan pihak, tanya jawab dilakukan secara bertatap muka langsung dengan orang yang diwawancarai, menggunakan pedoman wawancara secara khusus tentang manajemen strategi bisnis.

Observasi

Dengan mendapatkan ijin dari pemilik Mum Taaz, Penulis melakukan pengamatan personal dalam kurun waktu tertentu, *sharing* dengan karyawan lainnya, memahami lingkup penelitian secara keseluruhan dengan objektif, termasuk segala bentuk interaksi dan pemahaman internal yang kemudian bisa dijadikan acuan kesimpulan awal.

Dokumentasi

Dokumentasi dalam hal ini merupakan data sekunder berupa : struktur organisasi, laporan kepegawaian, *brochure*, dan data – data internal lainnya, dalam hal ini maka diperoleh informasi-informasi yang bersifat historikal dari perusahaan.

IV. PEMBAHASAN

Analisis Porter’s Five Forces

1. Ancaman Pendetang Baru

TABEL 6

Faktor – Faktor Ancaman dari Pendetang Baru

NO	KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP PROFIT
1	Differensiasi Produk Layanan Jasa	3
2	Biaya Investasi Awal	3
3	Loyalitas Pelanggan terhadap produk atau layanan jasa tertentu	3

Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari pendatang baru di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa pendatang baru memberikan ancaman di tingkat TINGGI.

2. Ancaman dari Pemasok Bahan Baku

TABEL 7

Faktor – Faktor Ancaman dari Pemasok Bahan Baku

NO	KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP PROFIT
1	Dominasi Pelaku Usaha	1
2	Ketersediaan Bahan Baku Alternatif	1
3	Kualitas Bahan Baku	3

Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari pemasok bahan baku di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa pendatang baru memberikan ancaman di tingkat RENDAH.

3. Ancaman dari Pembeli

TABEL 8

Faktor – Faktor Ancaman dari Pembeli

NO	KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP

		PROFIT
1	Preferensi Kedekatan Lokasi	3
2	<i>Switching cost</i> produk minuman Thai Tea ke produk lain	3
3	Tolak ukur yang tinggi akan pelayanan yang diberikan pelaku usaha lain	3

Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari pembeli di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa pendatang baru memberikan ancaman di tingkat TINGGI.

4. Ancaman dari Produk Pengganti

TABEL 9

Faktor – Faktor Ancaman dari Produk Pengganti

NO.	KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP PROFIT
1.	Keunggulan Produk Pengganti	3
2.	Harga Produk Pengganti	3
3.	Loyalitas Pembeli dan <i>Switching Cost</i> yang Dihadapi	3

Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari produk pengganti di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa pendatang baru memberikan ancaman di tingkat TINGGI.

5. Ancaman dari Persaingan antar Pelaku Usaha

TABEL 10

Faktor – Faktor Ancaman dari Persaingan Antar Pelaku Usaha

NO.	KEKUATAN	ANCAMAN TERHADAP PROFIT
1.	Pesaing yang Beragam	3
2.	Pertumbuhan Industri Minuman	3
3.	Differensiasi Produk	3

Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)

Melalui analisis faktor – faktor ancaman dari produk pengganti di atas, maka kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa pendatang baru memberikan ancaman di tingkat TINGGI.

TABEL 11

Hasil Analisis Five Forces Porter

Kekuatan	Ancaman Terhadap Profit
Pendetang Baru	TINGGI
Pemasok Bahan Baku	RENDAH
Pembeli	TINGGI

Produk Pengganti	TINGGI
Persaingan Antar Pelaku Usaha	TINGGI

Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)

Pendatang baru dan Pembeli memberikan ancaman di tingkat TINGGI terhadap usaha minuman MumTaaz Thai Tea. Pada sektor pendatang baru, ancaman tinggi tersebut datang dari faktor differensiasi produk, biaya awal investasi dan loyalitas pelanggan terhadap produk tertentu. Dari sektor pembeli, preferensi kedekatan lokasi, tolak ukur yang tinggi akan pelayanan dan *Switching cost* produk minuman Thai Tea ke produk lain merupakan faktor – faktor pemberi ancaman dengan nilai tertinggi.

Sektor produk pengganti dan persaingan antar pelaku usaha memberikan ancaman TINGGI terhadap *profit*. Ancaman yang tinggi terhadap *profit* MumTaaz di sektor produk pengganti datang dari keunggulan produk pengganti, harga produk pengganti dan loyalitas pembeli dan *switching cost* yang dihadapi. Sedangkan pada sektor persaingan antar pelaku usaha datang dari pesaing yang beragam, pertumbuhan industri minuman, differensiasi produk.

Kekuatan pemasok bahan baku memberikan juga ancaman yang RENDAH terhadap *profit* tetapi terdapat faktor yang memberikan pengaruh tertinggi di dalam kekuatan pemasok bahan baku adalah kualitas bahan baku yang harus selalu diperhatikan.

Analisis SWOT

1. Internal Perusahaan

Kekuatan (*Strength*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pemilik MumTaaz Thai Tea, Kekuatan dari usaha ini terletak pada:

1. Varian rasa Thai Tea yang cukup banyak.
2. Lokasi yang berada pada pusat keramaian dekat dengan Pasar dan Sekolah.
3. Bahan baku selalu segar, berkualitas dan mudah didapat.
4. Harga mayoritas sepadan namun untuk pelanggan setia seringkali pemiliki memberikan potongan harga.

Kelemahan (*weaknesses*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pemilik MumTaaz Thai Tea, Kelemahan dari usaha ini terletak:

1. Pegawai keterbatasan pegawai hanya 2 orang, dan salah satunya masih berstatus pelajar.
2. Produk pendamping yang menjadi daya tarik justru kurang banyak.
3. Atribut promosi kurang dapat dilihat karena masih sedikit dan kurang besar.
4. Tempat usaha yang tidak terlalu besar menjadi kendala apabila pembeli terlalu banyak.

2. Eksternal Perusahaan

Peluang (*opportunities*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pemilik MumTaaz Thai Tea, Peluang dari usaha ini terletak pada:

1. Pembeli yang berasal dari semua kalangan dengan rentang usia 16-40 tahun.
2. Dekat dengan pusat keramaian seperti Pasar dan Sekolah.
3. Dapat dengan mudah mempromosikan usaha melalui sosial media.

4. Minuman yang sedang *Trend* di kalangan masyarakat.
5. Memanfaatkan perkembangan teknologi yang canggih.

Ancaman (*threats*)

Berdasarkan hasil wawancara dengan Pemilik MumTaaz Thai Tea, Ancaman dari usaha ini terletak pada :

1. *Switching cost* antar produk sejenis pesaing yang terlalu rendah.
2. Banyaknya Pendatang Baru yang masuk.
3. Membuka usaha Thai Tea dengan modal yang kecil.
4. Mudah nya mendapatkan pemasok bahan baku dan bahan baku alternatif.
5. Harga produk pengganti yang lebih murah dan terjangkau.

TABEL 12
EFE & IFE MumTaaz Thai Tea Profile

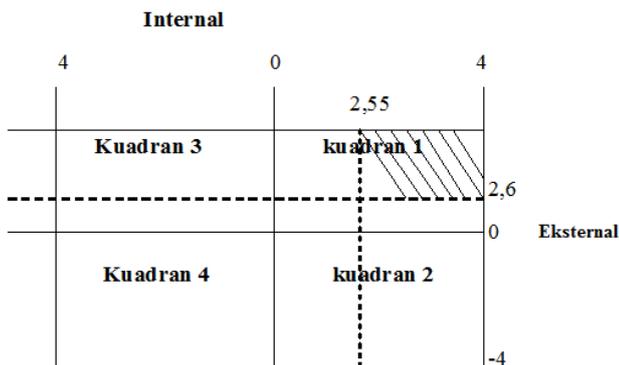
Unsur	Bobot Proporsi	Rating	Nilai
Peluang (<i>Opportunities</i>)			
Pembeli yang berasal dari semua kalangan dengan rentang usia 16-40 tahun.	0,15	4	0,60
Dekat dengan pusat keramaian seperti Pasar dan Sekolah.	0,10	4	0,40
Dapat dengan mudah mempromosikan usaha melalui sosial media.	0,15	4	0,60
Minuman yang sedang <i>Trend</i> di kalangan masyarakat.	0,05	3	0,15
Memanfaatkan perkembangan teknologi yang canggih.	0,05	3	0,15
Ancaman (<i>Threats</i>)			
<i>Switching cost</i> antar produk sejenis pesaing yang terlalu rendah.	0,15	1	0,15
Banyaknya Pendatang Baru yang masuk.	0,10	1	0,10
Membuka usaha Thai Tea dengan modal yang kecil.	0,10	1	0,10
Mudah nya mendapatkan pemasok bahan baku dan bahan baku alternatif.	0,05	3	0,15
Harga produk pengganti yang lebih murah dan terjangkau.	0,10	2	0,20
Jumlah	1		2,6
Unsur	Bobot Proporsi	Rating	Nilai
Kekuatan (<i>Strength</i>)			
Varian rasa Thai Tea yang cukup banyak.	0,15	4	0,60

Lokasi yang berada pada pusat keramaian dekat dengan Pasar dan Sekolah.	0,15	3	0,45
Bahan baku selalu segar, berkualitas dan mudah didapat.	0,15	4	0,60
Harga mayoritas sepadan namun untuk pelanggan setia seringkali pemilik memberikan potongan harga.	0,10	3	0,30
Kelemahan (Weaknesses)			
Pegawai keterbatasan pegawai hanya 2 orang, dan salah satunya masih berstatus pelajar.	0,15	1	0,15
Produk pendamping yang menjadi daya tarik justru kurang banyak.	0,05	2	0,10
Atribut promosi kurang dapat dilihat karena masih sedikit dan kurang besar.	0,15	1	0,15
Tempat usaha yang tidak terlalu besar menjadi kendala apabila pembeli terlalu banyak.	0,10	2	0,20
Jumlah	1		2,55

Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)

Penentuan Strategi Perusahaan

GAMBAR 3
Penentuan Strategi Perusahaan



Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)

Berdasarkan Gambar diatas menunjukkan bahwa penentuan strategi perusahaan terletak pada kuadran 1 yang berarti MumTaaZ berada di posisi *Agresif*. Strategi yang tepat pada posisi ini adalah Pertumbuhan (*Growth Oriented Strategy*). Artinya MumTaaZ memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan dengan baik peluang tersebut dengan menambah jumlah pegawai, menambah varian produk baru dengan melakukan inovasi

pada produk, menggunakan peralatan baru dengan teknologi canggih lalu memperbanyak atribut promosi dan produk pendamping seperti jajanan kue dan jajanan pasar lainnya dan memperluas tempat usaha.

Perumusan Penempatan Strategi Operasional

TABEL 13
Rumusan Penempatan Strategi Operasional

Internal Factor Analysis	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
External Factor Analysis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Varian rasa Thai Tea yang cukup banyak. 2. Lokasi yang berada pada pusat keramaian dekat dengan Pasar dan Sekolah. 3. Bahan baku selalu segar, berkualitas dan mudah didapat. 4. Harga mayoritas sepadan namun untuk pelanggan setia seringkali pemilik memberikan potongan harga. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pegawai keterbatasan pegawai hanya 2 orang, dan salah satunya masih berstatus pelajar. 2. Produk pendamping yang menjadi daya tarik justru kurang banyak. 3. Atribut promosi kurang dapat dilihat karena masih sedikit dan kurang besar. 4. Tempat usaha yang tidak terlalu besar menjadi kendala apabila pembeli terlalu banyak.
	Peluang (<i>Opportunities</i>)	<i>Strength (S) - Opportunities (O)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pembeli yang berasal dari semua kalangan dengan rentang usia 16-40 tahun. 2. Dekat dengan pusat keramaian seperti Pasar dan Sekolah. 3. Dapat dengan mudah mempromosikan usaha melalui sosial media seperti <i>Instagram</i>. 4. Minuman yang sedang <i>Trend</i> di kalangan masyarakat. 5. Memanfaatkan perkembangan teknologi yang canggih. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat varian produk baru dengan memanfaatkan banyaknya pembeli. 2. Meningkatkan jumlah produksi 3. Memperluas pasar untuk penjualan Thai Tea. 4. Mengadopsi teknologi baru yang lebih canggih. 5. Memanfaatkan sosial media lain seperti <i>Facebook</i> dan <i>Twitter</i> sebagai bagian dari upaya mempromosikan MumTaaZ Thai Tea. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah jumlah karyawan. 2. Memperbanyak jumlah produk pendamping. 3. Memperbesar dan memperbanyak atribut promosi 4. Memperluas tempat usaha.

Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)

Berdasarkan tabel diatas maka dapat disimpulkan bahwa *Strength - Opportunity (SO)* menghasilkan bobot tertinggi, dimana sebagai strategi yang memanfaatkan peluang yang sebesar – besarnya.

Perumusan Tujuan Operasional

TABEL 14
Rumusan Tujuan Operasional

Strategi Operasional	Tujuan Operasional	Penanggungjawab
Membuat varian produk baru dengan memanfaatkan banyaknya pembeli.	Memperbanyak menu baru sebagai pilihan calon pembeli	Bagian Produksi
Meningkatkan jumlah produksi.	Permintaan pembeli dapat terpenuhi	Bagian Produksi
Memperluas pasar untuk penjualan Thai Tea.	Pemilik dapat mengadakan kontrak kerjasama dengan beberapa pelaku usaha dengan membuat waralaba dari MumTaaz	Bagian Pemasaran
Mengadopsi teknologi baru yang lebih canggih.	Proses produksi dapat dengan teknologi baru	Bagian Produksi
Memanfaatkan sosial media lain seperti Facebook dan Twitter sebagai bagian dari upaya mempromosikan MumTaaz Thai Tea.	Mempromosikan MumTaaz secara luas kepada masyarakat	Bagian Pemasaran
Menambah jumlah karyawan.	Memperancar proses penjualan dan produksi	Bagian SDM
Memperbanyak jumlah produk pendamping.	Menambah pemasukan bagi MumTaaz	Bagian Produksi
Memperbesar dan memperbanyak atribut promosi.	Menarik minat pembeli	Bagian Pemasaran
Meningkatkan kekuatan bersaing.	Kekuatan bersaing harus lebih tinggi dibandingkan dengan pesaing.	Bagian Pemasaran
Mengalokasikan profit untuk memproduksi bahan baku secara mandiri	Menekan biaya pembelian bahan baku	Bagian Keuangan
Memperbesar tempat usaha (booth) sehingga memudahkan proses operasional dan mudah dikenali oleh calon pembeli.	Memudahkan pergerakan pegawai ketika melayani pembeli.	Bagian Keuangan

Sumber: Hasil Olahan Data dari Peneliti (2019)
Berdasarkan Tabel V. 25 , diketahui bahwa bagian pemasaran dan produksi memiliki peran yang penting bagi kelancaran usaha dari MunTaaz Thai Tea, lalu disertai dengan bagian SDM dan Keuangan. Diharapkan bagi Pemilik agar dapat mampu mempertahankan kegiatan promosi secara luas dan penciptaan menu baru yang cepat dan menarik serta mengganti proses produksi menggunakan teknologi baru.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan yang dikemukakan, maka dapat ditarik suatu kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan Analisis *Five Forces Porter* menunjukkan bahwa ancaman yang tinggi dari pendatang baru, pembeli, produk pengganti dan persaingan antar pelaku usaha terhadap *profit* usaha minuman MumTaaz Thai Tea serta memiliki ancaman yang rendah dari pemasok bahan baku.
2. Berdasarkan Analisis SWOT menunjukkan bahwa *External Factor Analysis* usaha MumTaaz Thai Tea memiliki total nilai 2,6 sedangkan *Internal Factor Analysis* usaha MumTaaz Thai Tea memiliki total nilai 2,55. Berdasarkan hasil tersebut diagram SWOT pada MumTaaz Thai Tea berada pada kuadran I (Satu) yaitu posisi *Agresif*.

3. Berdasarkan pada hasil pembahasan, telah diketahui bahwa bagian penanggungjawab dengan peran yang besar adalah bagian pemasaran dan produksi.

Saran

Berdasarkan hasil dari pembahasan diatas, maka Peneliti memberikan beberapa saran bagi Pemilik Usaha sebagai berikut.

- 1) Dengan bertambahnya jumlah pembeli dan banyaknya permintaan maka Pemilik dapat menambah jumlah pegawai untuk mempermudah proses transaksi jual beli.
- 2) Menambah varian rasa baru agar menu pilihan pembeli lebih banyak.
- 3) Menambah produk pendukung sebagai pendamping minuman Thai Tea seperti kue, jajanan pasar atau makanan – makanan ringan lainnya.
- 4) Pemilik diharapkan dapat menambahkan atribut promosi agar dapat dilihat oleh pembeli yang berlalu lalang.
- 5) Menggunakan alat yang lebih *modern* dan canggih agar proses pembuatan Thai Tea lebih cepat.
- 6) Menggunakan lebih banyak media sosial seperti *Facebook* dan *Twitter* sebagai alat promosi.
- 7) Peneliti menyarankan bagi Penelitian selanjutnya agar dapat dilanjutkan dengan menggunakan metode penelitian kuantitatif.

DAFTAR PUSTAKA

Glueck, William F & Jauch, Lawrence R. 1999. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Terjemahan Murad dan Henry Sitanggang. Jakarta: Erlangga

Kotler, Philip & Keller L, Kevin. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Indeks.

Michael A. Hitt, dkk. 1997. *Manajemen Strategis Menyongsong Era Persaingan Globalisasi*. Jakarta: Erlangga

Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Jakarta: Binapura Aksara

Porter, Michael E. 2007. *Strategi Bersaing (Competitive Strategy): Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Tangerang: Karisma Pub

Pearce & Robinson. 1997. *Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Siagian, Sondang, P. 1995. *Manajemen Strategi*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sarwono, Jonathan. 2011. *Marketing Intelligence*. Yogyakarta : Graha ilmu.