

## FORMULASI STRATEGI BERSAING PADA SHUANG REFLEXOLOGY

Villya Marthin dan Dhyah Harjanti

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra  
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* v.marthin@yahoo.com ; dhyah@peter.petra.ac.id

**Abstrak**— Penelitian ini bertujuan untuk merumuskan strategi bersaing pada Shuang Reflexology, dengan melakukan analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal menggunakan pendekatan *Resources Based-View* yang meliputi *tangible assets* dan *intangibile assets*. Sedangkan analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces*. Formulasi strategi bersaing merupakan pengembangan visi dan misi dengan cara mengidentifikasi peluang dan ancaman yang berasal dari luar perusahaan, serta mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam perusahaan, untuk metode penelitian kualitatif. Data diperoleh dengan melakukan wawancara semi terstruktur dengan teknik pemilihan informan *snowball sampling*. Dari hasil dari penelitian ini, perusahaan disarankan untuk melakukan strategi diversifikasi terkait.

**Kata Kunci**— Strategi bersaing, *Resource Based-View*, *Porter's Five Forces*

### I. PENDAHULUAN

Badan Pusat Statistik (BPS) melaporkan pertumbuhan ekonomi Indonesia sebesar 4.73 persen pada triwulan III tahun 2015. Hal ini meningkat apabila dibandingkan dengan triwulan II tahun 2015 yang naik sebesar 4.67 persen. Perekonomian nasional pada triwulan III tahun 2015 secara kuantitas naik sebesar 3.21 persen terhadap triwulan sebelumnya (bps.go.id, 2015). Pertumbuhan ekonomi Indonesia juga didukung oleh beberapa sektor salah satunya adalah industri pariwisata. Saat ini di Indonesia industri pariwisata menempati posisi ke lima sebagai penghasil devisa terbesar. Selain memberikan dampak ekonomi yang sangat luas, industri pariwisata juga membuka banyak lapangan pekerjaan dari 11 juta menjadi 13 juta lapangan pekerjaan saat ini (venuemagz.com, 2015).

Sebagai kota terbesar kedua di Indonesia, Surabaya yang mempunyai populasi penduduk sekitar 3 juta orang tentu memiliki sejumlah tempat wisata yang dapat dikunjungi. Salah satunya adalah *mall* atau pusat perbelanjaan. Pada tahun 2015 di Surabaya sudah terdapat 21 *mall* dan sebanyak empat pusat perbelanjaan yang baru akan beroperasi hingga 2016 mendatang (properti.kompas.com, 2015).

Salah satu bisnis yang mulai banyak ditemukan di *mall* adalah bisnis jasa pijat refleksi atau *reflexology*. Hal ini disebabkan oleh kesadaran masyarakat akan manfaat yang ditimbulkan dengan menggunakan jasa pijat refleksi. Seperti relaksasi, pengobatan, meningkatkan daya tahan tubuh serta mengurangi ketergantungan obat. Selain itu pijat refleksi juga aman untuk semua usia dan memiliki harga yang relatif terjangkau serta keberadaan yang mudah untuk ditemukan (kompasiana.com, 2015). Selain itu pelaku bisnis yang

bergerak di bidang jasa pijat refleksi juga menyadari bahwa manusia saat ini memiliki tingkat mobilitas yang tinggi, sehingga ketika ingin melakukan sesuatu cenderung untuk memilih hal yang mudah untuk dijangkau. Begitu pula dengan bisnis pijat refleksi yang mulai banyak ditemukan di *mall*. Dimana pijat refleksi yang berada di *mall* menjadi pilihan bagi orang-orang yang memang sekaligus menjadi pengunjung *mall*.

Saat ini bisnis pijat refleksi di *mall* mulai banyak bermunculan sehingga membuat perusahaan yang bergerak di dalamnya harus mampu untuk bertahan dalam menghadapi persaingan yang ada. Dalam menghadapi persaingan yang ada perusahaan terlebih dahulu harus mengetahui bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Lingkungan internal sangat penting karena terkait dengan kondisi di dalam perusahaan yang belum tentu dimiliki oleh pesaing dan tentunya berpotensi untuk dikembangkan. Sedangkan untuk lingkungan eksternal juga penting untuk mengetahui bagaimana kondisi dalam persaingan di pasar yang senantiasa berubah-ubah. Persaingan yang ketat tentu membuat perusahaan untuk memiliki strategi bersaing yang tepat, sehingga bagi perusahaan dapat menciptakan suatu keunggulan bersaing.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif maka terlebih dahulu perusahaan harus mengetahui lingkungan internal serta lingkungan eksternalnya. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi lingkungan internal adalah dengan menggunakan *Resource Based View* (RBV). RBV adalah sebuah pendekatan yang digunakan untuk mencapai keunggulan kompetitif yang muncul di tahun 1980-an dan 1990-an. Pandangan ini menilai bahwa sebuah organisasi harus melihat ke dalam perusahaan untuk menemukan sumber keunggulan kompetitif (Barney, 1991). Menurut Pearce dan Robinson (2003), dalam RBV terdapat dua sumber yang memiliki peranan utama dalam membantu perusahaan mencapai kinerja organisasi yang lebih baik yakni *tangible assets* dan *intangibile assets*. *Tangible assets* meliputi hal-hal fisik seperti tanah, bangunan, mesin, peralatan dan modal yang sifatnya nyata. Sedangkan *intangibile assets* seperti reputasi merek, merek dagang, kekayaan intelektual. Untuk analisis lingkungan eksternal atau lingkungan industri dengan menganalisis kemenarikan suatu industri dapat digunakan alat analisis yakni model lima kekuatan (*five forces model*) dari Porter (1987). Lima model kekuatan Porter adalah masuknya pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli, kekuatan tawar menawar pemasok, serta persaingan dalam industri yang sama.

Berdasarkan uraian yang dikemukakan di atas maka akan dilakukan penelitian dengan judul "Formulasi strategi bersaing

pada Shuang Reflexology". Dalam penelitian ini akan diformulasikan strategi bersaing yang tepat. Strategi merupakan tema utama yang ingin diteliti karena sebuah strategi bisnis yang baik menjadi kunci penting di dalam memenangkan persaingan bisnis.

## II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan jenis penelitian kualitatif dengan metode deskriptif studi kasus. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi, analisis data bersifat induktif atau kualitatif, dan hasil penelitian kualitatif lebih menekankan makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2010, p. 14). Studi kasus adalah merupakan salah satu jenis penelitian kualitatif, dimana peneliti melakukan eksplorasi secara mendalam terhadap program, kejadian, proses, aktivitas, terhadap satu atau lebih orang. Suatu kasus terikat oleh waktu dan aktifitas dan peneliti melakukan pengumpulan data secara mendetail dengan menggunakan berbagai prosedur pengumpulan data dan dalam waktu yang berkesinambungan (Sugiyono, 2014, p. 39).

Subjek penelitian ini adalah semua pihak yang terkait dengan perusahaan. Subjek penelitian disini terbagi dalam eksternal perusahaan (*supplier* dan konsumen) serta internal perusahaan Shuang Reflexology. Objek penelitian ini adalah strategi bersaing pada Shuang Reflexology, dimana dalam penelitian akan dirumuskan strategi bersaing yang baru dengan melakukan analisis lingkungan internal menggunakan *Resource Based View* (RBV), analisis lingkungan eksternal dengan *Porter's five forces model*, dan analisis SWOT.

Jenis data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer merupakan data yang diperoleh langsung dari sumber primer. Data yang dibutuhkan seperti visi dan misi perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, sistem kerja, tunjangan karyawan, sistem pelatihan, hubungan dengan pemasok dan pembeli, mesin yang digunakan, pesaing yang ada, ancaman yang dihadapi baik dari pesaing maupun produk pengganti. Sumber data sekunder diharapkan dapat mengungkapkan data yang diharapkan. Data sekunder dalam penelitian ini dapat didapat melalui *website* perusahaan (produk yang dihasilkan, alamat) dan dokumen perusahaan.

Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan wawancara, dokumen, dan observasi. Teknik pemilihan narasumber yang digunakan adalah *snowball sampling* yakni teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu belum mampu memberikan data yang lengkap dan pasti, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data. Dengan demikian jumlah sampel sumber data akan semakin besar.

Teknik analisis data dimulai dengan mereduksi data, yakni merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya dan membuang yang tidak perlu. Setelah direduksi, lalu data disusun dalam satuan-satuan yang dikategorisasikan. Kemudian data disajikan dalam bentuk uraian singkat berupa teks naratif dan dilakukan penarikan kesimpulan serta verifikasi.

Untuk uji keabsahan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah triangulasi sumber. Triangulasi sumber bertujuan untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Data dari ketiga sumber tersebut, tidak bisa dirata-ratakan seperti dalam penelitian kuantitatif, tetapi dideskripsikan, dikategorikan, mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana yang spesifik dari tiga sumber data tersebut. Data yang telah dianalisis oleh peneliti sehingga menghasilkan suatu kesimpulan selanjutnya dimintakan kesepakatan (*member check*) dengan tiga sumber data tersebut (Sugiyono, 2010, p. 464).

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Analisis Lingkungan Internal

Untuk mengidentifikasi lingkungan internal digunakan pendekatan *Resource Based View* untuk mengetahui kepemilikan atas *tangible assets* maupun *intangible assets* yang terdapat pada Shuang Reflexology.

#### Tangible Assets

##### Lokasi

Direktur optimis melihat perkembangan Shuang Reflexology saat ini. Hal ini disebabkan karena tempat pijat refleksi yang nyaman seperti di *mall* masih kurang dan tidak dapat dipungkiri bahwa Shuang Reflexology memang unggul dalam hal lokasi karena berada di salah satu *mall* yang cukup besar di Surabaya. Selain itu ditambahkan oleh manajer bahwa saat ini di Galaxy Mall yang menawarkan jasa pijat refleksi hanya Shuang Reflexology. Lokasi yang strategis dan mudah dijangkau merupakan *tangible asset* yang sangat penting dan dimiliki oleh Shuang Reflexology karena melihat padatnya pengunjung di Galaxy Mall terutama pada *weekend* dan hari libur. Hal ini diakui juga oleh wakil direktur bahwa kebanyakan pelanggan Shuang Reflexology juga pengunjung *mall*.

##### Kepemilikan atas aset

Menurut direktur, wakil direktur, dan manajer, bangunan dan gaset yang dimiliki perusahaan saat ini merupakan milik dari Galaxy Mall dan berstatus sewa. Kepemilikan atas aset hanya dimiliki pada inventaris yang berada di dalam Shuang Reflexology seperti *furniture*, lemari, dan inventaris untuk di area *treatment* dan administrasi.

Menurut direktur, wakil direktur, dan manajer, modal yang digunakan untuk membeli peralatan, perlengkapan serta sewa bangunan pun berasal dari modal sendiri. Meskipun demikian, status sewa bangunan juga dapat menjadi sebuah ancaman terutama bila pihak *mall* mengeluarkan kebijakan yang tidak menguntungkan bagi Shuang Reflexology. Misalnya harga sewa bangunan yang dinaikkan, sehingga perusahaan harus melakukan perhitungan terkait Harga Pokok Produksi dan hal ini akan menyebabkan kenaikan pada harga jasa *treatment* yang ditawarkan.

##### Ruangan yang dimiliki

Menurut wakil direktur dan manajer, saat ini terdapat 19 ruangan yang digunakan untuk jasa *treatment* di Shuang Reflexology. Selain itu berdasarkan data sekunder yang di dapat pada Shuang Reflexology juga terdapat *toilet pria* dan *toilet wanita*, *pantry*, *toilet karyawan*, *pantry kecil*, dan

gudang. Menurut wakil direktur dan manajer serta observasi yang dilakukan peneliti, saat ini di setiap ruangan terdapat gordena penyekat sehingga antar pelanggan tidak saling terganggu.

#### *Karyawan*

Saat ini berdasarkan data sekunder yang diperoleh dari Shuang Reflexology, jumlah karyawan yang bekerja adalah sebanyak 26 pegawai yang terdiri dari 3 orang staf administrasi, 21 orang terapis, dan 2 orang *office girl*.

Dalam hal kompetensi karyawan, dapat dibedakan karyawan yang mempunyai keahlian untuk jenis *treatment tsubo reflexology*, *super tsubo reflexology*, dan *foot reflexology* serta *herbal foot soaking* adalah sebanyak 12 orang, untuk *treatment nani massage* adalah sebanyak 6 orang, untuk *treatment ashitsu massage* adalah sebanyak 5 orang, untuk *acupressure* adalah hanya satu orang, dan untuk tradisional *massage* adalah sebanyak 17 orang.

#### *Teknologi*

Direktur, wakil direktur, dan manajer menyatakan bahwa saat ini Shuang Reflexology bergerak di bidang jasa sehingga tidak banyak menggunakan teknologi. Menurut direktur dan wakil direktur, teknologi digunakan pada bagian administrasi yakni berupa tablet untuk menampilkan menu jasa yang ditawarkan oleh Shuang Reflexology. Selain itu terdapat TV 42 inci di bagian depan Shuang Reflexology yang digunakan untuk menampilkan promo yang sedang berlangsung. Manajer juga menambahkan bahwa untuk saat ini Shuang Reflexology memiliki mesin steril yang digunakan pada beberapa alat *treatment* yang terbuat dari kayu, sehingga kebersihan dari alat-alat tersebut terjamin.

#### *Dokter*

Menurut direktur dan manajer, saat ini Shuang Reflexology diawasi oleh dokter untuk proses *quality control*. Dokter ditempatkan pada *treatment acupressure*. *Treatment* ini merupakan pijatan yang memfokuskan penekanan pada titik-titik akupunktur dengan tujuan memperlancar sehingga tercapai keseimbangan energi dengan indikasi utama untuk nyeri dan gangguan *neuramusculer*. Shuang Reflexology menyediakan konsultasi secara gratis oleh ahli yang terpercaya setiap hari Selasa dan Jumat pukul 10.00-12.00 WIB.

### **Intangible Assets**

#### *Pelatihan*

Menurut direktur, wakil direktur, dan manajer, karyawan diberikan pelatihan sebelum bergabung dengan Shuang Reflexology. Pelatihan yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan posisi yang mereka tempati. Karyawan di bagian terapis dilatih selama minimal satu bulan dan apabila sudah menguasai teknik pijatan barulah mereka mulai bisa melayani pelanggan. Diakui oleh manajer bahwa terapis dilatih oleh pihak manajemen sendiri. Selain itu ada dokter yang turut dalam *quality control* di Shuang Reflexology. Apabila nantinya terdapat keluhan dari pelanggan maka terapis akan dibimbing kembali. Demikian pula untuk posisi administrasi atau *receptionist*, mereka dilatih secara manajemen. Menurut manajer, pelatihan untuk karyawan di bagian administrasi lebih cepat yakni sekitar satu minggu. Pelatihan yang dilakukan di bagian administrasi seperti bagaimana cara menerima telepon dari pelanggan dan bagaimana ketika menghadapi pelanggan. Hal tersebut harus

dilakukan dengan baik dan ramah karena kepuasan pelanggan merupakan tujuan utama dari perusahaan.

#### *Reward*

Pada awalnya Shuang Reflexology ketika sudah dipegang oleh PT. Multi Safe Indonesia, menerapkan sistem kontrak selama dua tahun. Selama kontrak berlangsung, ijazah para terapis dipegang oleh perusahaan. Kemudian pimpinan Shuang Reflexology merasa jika hal tersebut terlalu kaku, sehingga akhirnya kontrak tersebut dihapus. Namun, setelah penghapusan kontrak, karyawan menjadi tidak disiplin dan sering terlambat. Menurut direktur, wakil direktur, dan manajer, untuk mengatasi hal tersebut perusahaan kemudian menerapkan sistem *reward*. Hal ini dimaksudkan untuk mengatasi karyawan yang sering bolos. Dijelaskan oleh direktur bahwa dampak dari sistem *reward* ini adalah karyawan menjadi lebih semangat dan rajin bekerja. Direktur dan wakil direktur mengatakan bahwa setiap setahun sekali mengajak karyawan untuk mengikuti kegiatan *outbond* bersama yang bertujuan membangun kedekatan antar pegawai sehingga mereka dapat bekerjasama dengan baik. Hasil dari kegiatan *outbond* pun positif. Para karyawan menjadi semakin akrab dan kinerja karyawan pun meningkat. *Reward* tidak hanya diberikan kepada karyawan tetapi juga kepada pelanggan dengan adanya *member*.

#### *Nilai dan Budaya*

Nilai dan budaya yang diterapkan perusahaan saat ini menurut direktur, wakil direktur, dan manajer adalah keramahan. Jadi bagaimana setiap karyawan yang bekerja di Shuang Reflexology mampu melayani dengan ramah. Ditambahkan oleh direktur agar karyawan mampu bekerja dengan baik, mereka juga harus memiliki karakter yang baik serta tidak asal dalam melayani. Pada saat melakukan observasi karyawan memang bersikap ramah dan murah senyum.

#### *Kepemimpinan*

Diakui oleh direktur, wakil direktur, dan manajer bahwa pihak *top management* bersikap tegas dalam memimpin perusahaan. Meskipun demikian, *top management* berusaha untuk bersikap adil dalam menyelesaikan permasalahan yang ada. Selain itu pihak manajemen Shuang Reflexology mencoba menciptakan rasa kekeluargaan di setiap elemen dalam perusahaan, sehingga tercipta lingkungan kerja yang nyaman. Seperti ketika terjadi permasalahan di dalam perusahaan, pihak *top management* berusaha untuk menjadi *problem solving* seperti yang dijelaskan oleh manajer. Dalam observasi juga menunjukkan jika pimpinan yakni wakil direktur tidak segan untuk terjun langsung menyelesaikan masalah maupun gangguan yang timbul di dalam perusahaan. Menurut manajer, pimpinan juga melakukan *quality control* berupa datang dan melihat langsung bagaimana keadaan dan suasana di dalam Shuang Reflexology. Pihak *top management* bahkan turun langsung untuk mengecek bagaimana kinerja dari para terapis. Hal ini dilakukan secara acak selama beberapa jam.

#### *Tunjangan*

Menurut direktur dan wakil direktur, selain Tunjangan Hari Raya (THR) karyawan juga diikutkan program Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan (BPJS). BPJS tersebut terbagi atas dua yakni BPJS ketenagakerjaan dan BPJS kesehatan. BPJS ketenagakerjaan yakni dimana Shuang

Reflexology menanggung kecelakaan kerja, tunjangan kematian, serta tunjangan hari tua para karyawannya. Untuk BPJS kesehatan yaitu tunjangan kesehatan untuk karyawan, suami, dan dua anak. Dengan adanya tunjangan ini secara tidak langsung akan mengikat para karyawan yang bekerja, karena mereka berpikir bahwa ketika mereka tidak bekerja di perusahaan maka mereka akan kehilangan hak tersebut. Hal ini nantinya akan dapat menumbuhkan loyalitas dari para karyawan terhadap perusahaan. Hal ini merupakan *intangible asset* yang dimiliki karyawan di dalam perusahaan.

#### *Hak Merek*

Diakui oleh direktur dan wakil direktur bahwa hak merek untuk Shuang Reflexology telah dipegang, sehingga tidak ada ancaman bagi pihak lain untuk menggunakan nama Shuang Reflexology.

#### *Reputasi*

Menurut direktur dan manajer, untuk saat ini pemasaran masih dilakukan melalui mulut ke mulut. Selain itu ditambahkan oleh direktur bahwa pemasaran juga dilakukan melalui media sosial seperti facebook dan youtube. Shuang Reflexology saat ini belum memiliki website sendiri, sehingga pelanggan belum dapat mengakses informasi terkait perusahaan secara mudah. Menurut wakil direktur dan manajer, reputasi perusahaan saat ini baik dan tidak pernah terjadi hal-hal maupun berita yang tidak baik di dalam Shuang Reflexology. Direktur, wakil direktur, dan manajer mengatakan bahwa dalam menjaga nama baik, Shuang Reflexology senantiasa memberikan pelayanan yang terbaik kepada para pelanggan. Salah satunya adalah ketika terdapat keluhan dari pelanggan, pihak perusahaan langsung menyelesaikan masalah tersebut saat itu juga. Perusahaan juga tidak hanya menawarkan jasa pijat refleksi tetapi juga membuka stan produk kecantikan dari Jerman yang bernama Etre Belle. Produk Etre Belle berada di bawah naungan CV. Mitra Cantik Alami yang merupakan *sister company* dari PT. Multi Safe Indonesia. Selain itu perusahaan juga senantiasa menjaga kebersihan dari tiap alat yang digunakan untuk perlengkapan pijat. Seperti alat terapi dari kayu yang selalu disterilkan sebelum digunakan, handuk yang telah digunakan untuk *treatment* langsung dicuci. Dimana untuk jasa cuci handuk (*laundry*), perusahaan telah bekerjasama dengan *sister company* Shuang Reflexology yakni Ada Laundry. Sehingga dengan kerjasama ini ketersediaan handuk bersih senantiasa terpenuhi mengingat saat ini Ada Laundry juga masih sebatas melayani Shuang Reflexology.

#### **Analisis Lingkungan Eksternal**

Setelah mengidentifikasi lingkungan internal pada Shuang Reflexology, selanjutnya akan dianalisis lingkungan eksternal dengan menggunakan *Porter's Five Forces*. Berikut adalah hasil analisis yang didapatkan:

#### **Ancaman Pendetang Baru**

Menurut direktur, wakil direktur, dan manajer untuk membuka bisnis refleksi, aspek yang terpenting yang harus dimiliki adalah Sumber Daya Manusia (SDM). Apabila SDM yang dimiliki telah memenuhi syarat dan memahami *Standard Operating Procedure* (SOP) dengan baik, maka usaha jasa pijat refleksi sudah dapat dimulai. Selain aspek SDM, kebutuhan akan modal secara material juga diperlukan.

Disebutkan oleh direktur, wakil direktur, dan manajer bahwa modal yang dibutuhkan untuk membuka usaha pijat refleksi seperti Shuang Reflexology adalah sekitar Rp 600 juta. Biaya ini termasuk renovasi, sewa gedung dan *service charge*.

Dalam menghadapi pesaing baru, menurut direktur dan wakil direktur, Shuang Reflexology memiliki kemampuan dalam mengakses produk dari pemasok. Saat ini Shuang Reflexology yang berada di bawah naungan PT. Multi Safe Indonesia merupakan *sister company* dari CV. Mitra Cantik Alami dan UD. Mitra Alami. CV. Mitra Cantik Alami menaungi produk kosmetik yang berasal dari Jerman yakni Etre Belle, sedangkan UD. Mitra Alami menaungi jasa untuk *laundry* yakni Ada Laundry.

Bentuk kerjasama yang dilakukan antara Etre Belle dengan Shuang Reflexology adalah dibukanya stan khusus yang menjual produk dari Etre Belle di dalam Shuang Reflexology. Stan tersebut telah berdiri selama dua bulan. Sedangkan untuk jasa *laundry* handuk di Shuang Reflexology diserahkan kepada Ada Laundry. Ada Laundry saat ini masih sebatas melayani Shuang Reflexology.

Terkait biaya peralihan diakui oleh wakil direktur dan manajer bahwa Shuang Reflexology memang mengambil segmen pelanggan yang senang untuk masuk di *mall* dan tidak mau repot. Hal ini didukung oleh pernyataan pelanggan 1 yang mengatakan bahwa setelah melakukan *treatment* di Shuang Reflexology, dia mampu melakukan aktivitas lain karena banyak hal yang ditawarkan di dalam *mall*. Ini merupakan suatu keunggulan bagi Shuang Reflexology karena terletak di dalam salah satu *mall* yang cukup besar dan nyaman di Surabaya. Selain itu kecenderungan *mall* yang ramai pada saat *weekend* dan hari libur juga membawa angin positif bagi Shuang Reflexology. Hal ini didukung oleh pernyataan direktur, wakil direktur, dan manajer bahwa Shuang Reflexology mengalami peningkatan kunjungan pelanggan di saat *weekend* dan hari libur.

Dalam menghadapi kebijakan pemerintah menurut direktur dan wakil direktur, Shuang Reflexology telah mengurus izin untuk pariwisata mengingat bahwa jasa pijat refleksi termasuk dalam industri pariwisata. Selain itu diungkapkan direktur bahwa untuk membuka usaha pijat refleksi diharuskan untuk mempunyai izin dari satu dokter yang berlisensi sebagai salah satu syarat untuk berdirinya usaha ini. Dalam Shuang Reflexology sendiri tidak hanya sekedar memakai nama dari dokter yang berlisensi tetapi dokter tersebut juga melakukan *quality control*.

#### **Ancaman Produk Pengganti**

Menurut direktur, wakil direktur, dan manajer, jenis produk pengganti terhadap jasa yang ditawarkan dari Shuang Reflexology saat ini adalah kursi pijat otomatis. Produk yang disebutkan oleh ketiga narasumber tersebut adalah produk yang memiliki kesamaan fungsi dari jasa yang ditawarkan oleh Shuang Reflexology. Meskipun berbeda karena kursi pijat merupakan alat atau mesin, sedangkan Shuang Reflexology menggunakan tenaga dari manusia. Diakui oleh direktur bahwa ada juga yang menggunakan alat dan jasa pijat refleksi secara bersamaan.

Kelebihan dari produk pengganti yang disebutkan oleh direktur, wakil direktur, dan manajer adalah dapat digunakan kapan pun saat dibutuhkan, sedangkan kelemahannya adalah

harga yang ditawarkan mahal yakni berkisar puluhan hingga ratusan juta rupiah. Produk pengganti ini bukanlah ancaman yang besar bagi Shuang Reflexology mengingat harga dari produk pengganti yang tinggi, sehingga apabila pelanggan ingin beralih mereka harus mengeluarkan biaya yang tidak sedikit atau biaya peralihannya tinggi.

Selain harga yang tinggi seperti yang diungkapkan di atas, selera setiap orang pun berbeda-beda. Ada yang memang ketika pijat ingin menggunakan jasa dari manusia, ada juga yang cukup dengan menggunakan alat atau mesin, dan bahkan ada yang menggunakan keduanya secara bersamaan seperti yang diungkapkan direktur dan wakil direktur. Selain itu diungkapkan wakil direktur bahwa ketika menggunakan kursi pijat terkadang struktur dari alat tersebut kurang pas dengan tulang manusia, sehingga dalam penggunaannya terkadang terasa agak sakit. Direktur dan wakil direktur juga menambahkan bahwa kursi pijat merupakan alat atau mesin, sehingga memiliki usia pakai dan bisa rusak serta kinerja yang tidak sama dengan manusia. Kualitas dari produk pengganti juga bervariasi, sehingga tidak selalu sama antara produk yang satu dengan produk yang lain. Ketika membeli produk pengganti tersebut, pelanggan otomatis harus mengeluarkan biaya tambahan seperti biaya listrik dan perbaikan. Biaya ini tidak akan dikeluarkan pelanggan apabila menggunakan jasa dari Shuang Reflexology.

#### **Kekuatan Tawar Menawar Pemasok**

Menurut direktur, wakil direktur, dan manajer, saat ini pemasok untuk krim-krim pijat di Shuang Reflexology berasal dari Jakarta. Untuk *laundry* Shuang Reflexology menggunakan jasa dari Ada Laundry, sedangkan stan dari produk kosmetik Etre Belle yang berada di dalam Shuang Reflexology, diperoleh dari CV. Mitra Cantik Alami yang merupakan *sister company* dari PT. Multi Safe Indonesia yang menaungi Shuang Reflexology. Menurut direktur dan wakil direktur, banyak perusahaan yang menawarkan krim-krim pijat dan jasa *laundry* yang sejenis. Pemasok untuk krim-krim pijat itu pun jumlahnya cukup banyak dan di Surabaya juga ada pemasok yang menjual barang sejenis. Sedangkan untuk jasa *laundry* meskipun jumlah pemasok ini banyak namun Shuang Reflexology tetap akan menggunakan jasa dari Ada Laundry. Selain karena Ada Laundry berada di bawah naungan UD. Mitra Alami yang merupakan *sister company* dari Shuang Reflexology, saat ini pihak Ada Laundry juga masih sebatas melayani Shuang Reflexology. Harga yang ditawarkan oleh Ada Laundry juga lebih rendah apabila dibandingkan dengan pemasok jasa *laundry* yang lain. Untuk produk Etre Belle sendiri diakui oleh Narasumber direktur, wakil direktur, dan *supplier* 1 bahwa CV. Mitra Cantik Alami merupakan distributor tunggal untuk Etre Belle di Indonesia sehingga tentunya tidak terdapat pemasok pengganti untuk produk tersebut.

Hubungan yang terjalin dengan para pemasok saat ini cukup bagus. Hal ini sesuai dengan pernyataan dari direktur, wakil direktur, dan manajer yang mengatakan bahwa hubungan antara Shuang Reflexology dengan pemasok krim dari Jakarta sudah berlangsung lama bahkan sebelum Shuang Reflexology dipegang oleh PT. Multi Safe Indonesia. Sedangkan untuk pemasok CV. Mitra Cantik Alami dan Ada Laundry diakui oleh wakil direktur akan dilakukan kerjasama dalam jangka

panjang. Hal ini didukung oleh pernyataan *supplier* 1 yang mengatakan bahwa Shuang Reflexology merupakan pelanggan yang sangat penting bagi CV. Mitra Cantik Alami, serta pernyataan dari *supplier* 2 bahwa saat ini Ada Laundry masih sebatas melayani Shuang Reflexology saja.

#### **Kekuatan Tawar Menawar Konsumen**

Menurut wakil direktur dan manajer, saat ini kebanyakan pelanggan Shuang Reflexology berusia 30 hingga 50 tahun dan jenis pijat yang paling diminati adalah pijat tradisional. Segmen yang dituju oleh Shuang Reflexology adalah keluarga dan memiliki kecenderungan untuk menghabiskan waktu di *mall*. Selain itu Shuang Reflexology memiliki kecenderungan ramai di hari libur maupun *weekend*. Menurut direktur dan wakil direktur, pelanggan memiliki kecenderungan untuk kembali menggunakan jasa dari Shuang Reflexology sebanyak dua hingga tiga kali dalam sebulan. Hal ini didukung oleh pernyataan pelanggan 1 yang mengatakan bahwa setiap minggu dia dapat melakukan *treatment* di Shuang Reflexology. Begitu pula dengan pernyataan pelanggan 2 yang mengaku sudah menjadi pelanggan tetap di Shuang Reflexology selama satu tahun terakhir dan setiap bulan kembali ke Shuang Reflexology. Hal ini menunjukkan bahwa pelanggan memiliki tingkat loyalitas yang cukup tinggi terhadap Shuang Reflexology.

Saat ini Shuang Reflexology belum banyak melakukan promosi, seperti yang diungkapkan oleh direktur dan manajer dimana saat ini promosi yang dilakukan masih sebatas mulut ke mulut. Menurut direktur, selain promosi lewat mulut ke mulut Shuang Reflexology juga melakukan promosi dan pengenalan produk atau jasa melalui media sosial seperti facebook dan youtube. Hal ini juga diungkapkan oleh pelanggan 1 yang mengaku mengetahui tentang Shuang Reflexology melalui teman.

Menurut direktur, wakil direktur, dan manajer, Shuang Reflexology tergolong pada kelas menengah atas sehingga pada saat pelanggan beralih ke pesaing di industri yang sama tentu akan terjadi penurunan biaya bagi pelanggan. Dengan beralihnya penggunaan kepada jasa pijat refleksi yang lain maka tentu pelanggan akan kehilangan fasilitas yang bisa didapatkan ketika menggunakan jasa pijat refleksi dari Shuang Reflexology seperti hiburan yang ada di dalam *mall*. Berbeda ketika pelanggan beralih ke produk atau jasa pengganti seperti kursi pijat tadi, tentu akan terjadi biaya peralihan yang tinggi di awal karena harga dari produk pengganti yang tinggi seperti yang diungkapkan direktur, wakil direktur, dan manajer. Kisaran harga dari produk pengganti yang mahal dan berkisar puluhan hingga ratusan juta rupiah. Hal ini tentu menjadi salah satu bahan pertimbangan bagi para pelanggan ketika ingin beralih. Selain karena harga yang mahal, terdapat biaya tambahan ketika pelanggan menggunakan produk pengganti seperti biaya perawatan dan *service*.

#### **Persaingan Sesama Industri**

Saat ini pertumbuhan industri jasa pijat refleksi cukup baik, hal ini diungkapkan oleh direktur, wakil direktur, dan manajer. Dimana cukup banyak pertumbuhan refleksi-refleksi baru di Surabaya dengan gaya yang berbeda-beda. Ada yang mengembangkan pasar pada tingkatan *low*, *middle*, dan *high*. Pesaing yang secara kelas hampir mirip dengan Shuang

Reflexology saat ini adalah Nakamura dan 99.

Selain itu diungkapkan oleh wakil direktur harga yang ditawarkan oleh Shuang Reflexology berbeda dengan pesaing yang ada di luar *mall*. Hal ini disesuaikan dengan Harga Pokok Produksi (HPP) dari Shuang Reflexology, mengingat untuk lokasi saja sudah tentu berbeda. Hal ini menyebabkan terdapat selisih harga antara Shuang Reflexology dengan pesaing di luar *mall*.

Saat ini yang membedakan Shuang Reflexology dengan para pesaing seperti yang diungkapkan oleh direktur, wakil direktur, dan manajer bahwa perusahaan melakukan variasi pada menu minuman setelah *treatment*. Jika biasanya minuman yang ditawarkan hanya berupa air, teh atau kopi, namun sekarang Shuang Reflexology mencoba menyediakan menu minuman lain seperti bandrek original, beras cikur, bajigur original, bajigur haruman, coklat bandrek, en teh bandrek, kopi bandrek, kopi bajigur, sakoteng, dan lo han kuo.

**Analisis SWOT**

Saat ini kekuatan yang dimiliki oleh Shuang Reflexology secara fisik adalah lokasi yang strategis dan mudah dijangkau yakni di dalam Galaxy Mall. Shuang Reflexology juga memiliki *sister company* yang bergerak di jasa *laundry* dan saat ini juga menangani untuk handuk kotor dari Shuang Reflexology. Hal ini tentu merupakan suatu kekuatan bagi Shuang Reflexology yang mungkin tidak dimiliki oleh pesaing karena seperti yang diketahui bahwa dalam bisnis pijat refleksi handuk merupakan salah satu kebutuhan vital, sehingga ketersediaannya harus selalu ada serta kebersihannya harus terjamin. Dari segi sumber daya non fisik, Shuang Reflexology memiliki reputasi yang baik. Dimana dapat dirasakan pada pelayanan yang ramah dan kebersihan. Salah satu hal yang dapat menumbuhkan loyalitas pelanggan adalah dengan pelayanan yang ramah sehingga membuat pelanggan nyaman dan kembali lagi menggunakan jasa tersebut. Selain itu kebersihan saat ini menjadi faktor yang penting bagi seseorang dalam memilih tempat, mengingat kesadaran manusia akan kebersihan sendiri yang semakin tinggi.

Kelemahan yang dimiliki oleh Shuang Reflexology saat ini adalah harga jasa yang ditawarkan lebih tinggi apabila dibandingkan dengan pesaing. Hal ini menyebabkan pelanggan mudah beralih ke pesaing yang ada. Saat ini dalam hal pemasaran Shuang Reflexology masih melakukan melalui *word of mouth*. Apabila dibandingkan dengan kedua pesaing terbesarnya saat ini yakni Nakamura dan 99, maka Shuang Reflexology tertinggal karena para pesaing utama saat ini telah memiliki media promosi secara *online*. Sedangkan Shuang Reflexology belum memiliki website resmi dan menyebabkan pelanggan tidak dapat secara mudah mengakses informasi terkait jasa yang ditawarkan.

Peluang yang dimiliki Shuang Reflexology adalah pelanggan loyal terhadap jasa yang ditawarkan perusahaan. Hal ini ditunjukkan dengan seringnya pelanggan kembali menggunakan jasa dari Shuang Reflexology. Selain itu, semakin banyak pelanggan yang menggunakan jasa pijat refleksi. Konsumen juga memandang jika kualitas dari pijat refleksi lebih baik daripada alat pijat refleksi (produk pengganti). Rendahnya ancaman dari produk pengganti merupakan peluang bagi Shuang Reflexology, mengingat bahwa harga dari produk pengganti yang mahal serta

diperlukan tambahan biaya ketika membeli produk pengganti tersebut seperti biaya perawatan dan perbaikan. Selain itu kualitas dari produk pengganti juga tidak sama dengan jasa yang ditawarkan perusahaan.

Ancaman utama yang dihadapi Shuang Reflexology adalah diferensiasi produk yang rendah. Dimana jasa yang ditawarkan perusahaan hampir sama dengan jasa yang ditawarkan oleh pesaing. Pesaing saat ini kebanyakan juga mengambil segmen pelanggan yang malas untuk masuk ke dalam *mall*. Kebijakan dari pihak *mall* juga dapat menjadi ancaman contohnya seperti kenaikan harga sewa bangunan yang membuat perusahaan harus menaikkan harga dari jenis *treatment*.

Dari paparan mengenai *Strengths, Weakness, Opportunities, dan Threats* maka diperoleh empat strategi, yaitu:

Tabel 1. Matriks SWOT

<p><b>Internal</b></p>	<p><b>Strengths (S):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi yang strategis</li> <li>2. Pelayanan serta keramahan yang baik</li> <li>3. Reputasi merek yang baik</li> <li>4. Kerjasama dengan pemasok dikelola dengan baik.</li> </ol>	<p><b>Weakness (W) :</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Harga jasa yang ditawarkan lebih tinggi dibanding pesaing</li> <li>2. Pemasaran saat ini masih sebatas <i>word of mouth</i></li> <li>3. Perusahaan belum memiliki media promosi secara online.</li> </ol>
<p><b>Eksternal</b></p> <p><b>Opportunities (O):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelanggan loyal terhadap perusahaan</li> <li>2. Semakin banyak pelanggan yang menggunakan jasa pijat refleksi</li> <li>3. Pandangan konsumen, jika kualitas pijat refleksi lebih baik daripada alat pijat refleksi</li> </ol>	<p><b>Strategi SO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memperkuat hubungan kerjasama dan timbal balik dengan para pemasok (S4, O1, O2)</li> <li>2. Memberikan penawaran maupun fasilitas yang memiliki nilai lebih bagi pelanggan (S1, S2, O1, O2, O3)</li> <li>3. Meningkatkan pelayanan terhadap jasa yang ditawarkan kepada pelanggan (S2, S3, O1, O2, O3)</li> </ol>	<p><b>Strategi WO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan strategi pemasaran yang lebih luas (W2, W3, O1, O2, O3)</li> <li>2. Membuat website resmi dan menampilkan jenis jasa maupun promo yang sedang diadakan perusahaan (W1, W2, W3, O1, O2)</li> </ol>
<p><b>Threats (T):</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diferensiasi produk yang rendah</li> <li>2. Pesaing mengambil segmen pelanggan yang malas masuk <i>mall</i></li> <li>3. Kebijakan pihak <i>mall</i> yang dapat berubah sewaktu-waktu</li> </ol>	<p><b>Strategi ST:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan kualitas produk atau layanan yang diberikan (S2, S3, S4, T1, T2)</li> <li>2. Menyesuaikan kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak <i>mall</i> (S1, T3)</li> </ol>	<p><b>Strategi WT:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberikan harga yang lebih kompetitif dan memperkenalkan kepada pelanggan (W1, W2, W3, T2)</li> <li>2. Menambah jenis <i>treatment</i> dengan harga yang bersaing (W1, T1, T2)</li> <li>3. Bekerjasama dengan pihak <i>mall</i> dalam hal pemasaran. (W3, T3)</li> </ol>

Urutan strategi yang dapat dilakukan oleh Shuang Reflexology berdasarkan matriks SWOT adalah:

**Strategi SO (Strengths-Opportunities)**

Memperkuat hubungan kerjasama dan timbal balik dengan para pemasok, memberikan penawaran maupun fasilitas yang memiliki nilai lebih bagi pelanggan dan meningkatkan pelayanan terhadap jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.

**Strategi WO (Weakness-Opportunities)**

Melakukan strategi pemasaran yang lebih luas dan membuat website resmi serta menampilkan jenis jasa maupun promo yang sedang diadakan perusahaan.

**Strategi ST (Strengths-Threats)**

Mempertahankan kualitas produk atau layanan yang diberikan dan menyesuaikan kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak *mall*.

**Strategi WT (Weakness-Threats)**

Memberikan harga yang lebih kompetitif dan memperkenalkan kepada pelanggan, menambah jenis *treatment* dengan harga yang bersaing, dan bekerjasama dengan pihak *mall* dalam hal pemasaran.

Urutan strategi bersaing yang dipilih untuk Shuang Reflexology adalah:

1. Strategi SO yaitu memperkuat hubungan kerjasama dan timbal balik dengan para pemasok.
2. Strategi SO yaitu memberikan penawaran maupun fasilitas yang memiliki nilai lebih bagi pelanggan.
3. Strategi SO yaitu meningkatkan pelayanan terhadap jasa yang ditawarkan kepada pelanggan.
4. Strategi ST yaitu mempertahankan kualitas produk atau layanan diberikan.
5. Strategi ST yaitu menyesuaikan kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak *mall*.
6. Strategi WO yaitu melakukan strategi pemasaran yang lebih luas.
7. Strategi WO yaitu membuat website resmi dan menampilkan jenis jasa maupun promo yang sedang diadakan perusahaan.
8. Strategi WT yaitu memberikan harga yang lebih kompetitif dan memperkenalkan kepada pelanggan.
9. Strategi WT yaitu menambah jenis *treatment* dengan harga yang bersaing.
10. Strategi WT yaitu bekerjasama dengan pihak *mall* dalam hal pemasaran.

Setelah melakukan identifikasi lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal pada Shuang Reflexology, serta dari analisis matriks SWOT diperoleh bahwa saat ini Shuang Reflexology telah menerapkan *backward integration*. Dimana perusahaan saat ini memiliki kontrol terhadap pemasok yakni Etre Belle dan Ada Laundry. Keduanya merupakan *sister company* dari Shuang Reflexology, sehingga ketersediaan bahan baku dari produk maupun jasa pemasok senantiasa terjaga. Dengan status sebagai *sister company* tentu membuat Shuang Reflexology mendapatkan harga yang lebih murah. Untuk ke depannya Shuang Reflexology dapat melakukan strategi diversifikasi terkait dengan mengeluarkan jenis jasa yang baru dengan harga yang bersaing. Hal ini sesuai dengan strategi *Strengths-Opportunities* (SO) yang dipilih yakni memperkuat hubungan kerjasama dan timbal balik dengan para pemasok. Dimana hubungan kerjasama antara Shuang Reflexology dengan Etre Belle yang saat ini hanya sebatas Etre Belle membuka stan di dalam Shuang Reflexology, nantinya dapat semakin kuat apabila *treatment facial* dan totok wajah yang dikeluarkan Shuang Reflexology menggunakan produk (bahan baku) dari Etre Belle. Alasan memilih strategi diversifikasi terkait adalah melihat bahwa saat ini perusahaan bersaing pada industri yang pertumbuhannya mulai lambat, sehingga dengan menambahkan sesuatu yang baru namun masih terkait dengan bisnis yang ada saat ini (seperti *facial* dan totok wajah) dapat mendongkrak pendapatan dari pijat refleksi. Hal ini dikarenakan *facial* maupun totok wajah dapat dilakukan sebelum atau setelah pijat refleksi. Jasa *treatment* yang baru seperti *facial*, totok wajah dan *ear candle* nantinya dapat ditawarkan dengan harga yang bersaing. Mengingat bahwa saat ini Shuang Reflexology sudah memiliki akses

terhadap ketersediaan bahan baku untuk keperluan *facial* dan totok wajah yakni Etre Belle yang juga merupakan *sister company* dari Shuang Reflexology. Alasan lain memilih strategi diversifikasi terkait adalah berdasarkan pengamatan yang dilakukan, kecenderungan orang melakukan *facial* maupun totok wajah di hari biasa yakni Senin hingga Kamis, sehingga dengan adanya *treatment* baru ini dapat mengimbangi produk atau jasa yang lama (pijat refleksi) yang memiliki kecenderungan ramai di saat *weekend*. Saat ini penjualan dari jenis *treatment* tergolong stagnan dan tidak menentu sehingga dengan adanya penambahan produk ini diharapkan dapat menjadi salah satu solusi. Adanya manajemen yang kuat serta senantiasa memberikan masukan merupakan hal yang dapat mendukung suksesnya strategi ini.

### Implikasi Manajerial

Setelah melakukan identifikasi dan analisis terkait lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta memasukkan pada matriks SWOT, diketahui bahwa strategi alternatif yang tepat untuk dilakukan oleh Shuang Reflexology dapat menghasilkan implikasi manajerial yang perlu diperhatikan dalam pengimplementasian strategi alternatif tersebut. Implikasi manajerial adalah hal-hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan, mencakup keuntungan dan kerugian yang timbul apabila hasil penelitian ini diimplementasikan di dalam perusahaan.

Implementasi strategi diversifikasi yang terkait diharapkan mampu membantu Shuang Reflexology dalam mendapatkan pelanggan yang baru dan sering melakukan *repeat treatment*. Namun, sebelumnya perusahaan juga harus melakukan riset pasar terkait kualitas maupun pesaing yang juga menawarkan jenis *treatment* seperti *facial* dan totok wajah. Terlebih pesaing yang berada di sekitar lokasi perusahaan. Apabila hasil riset pasar positif maka hal ini akan memberikan dampak positif bagi perusahaan seperti peningkatan penjualan serta nama Shuang Reflexology akan semakin dikenal. Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam implementasi strategi diversifikasi terkait, seperti ketersediaan alat maupun perlengkapan untuk jenis *treatment* yang baru yang akan dikeluarkan perusahaan. Perusahaan juga perlu untuk menambah tenaga kerja di bagian *facial*, totok wajah, dan *ear candle*. Karyawan yang bekerja diharapkan sudah memiliki pengalaman kerja di bidang ini dan apabila belum harus diadakan pelatihan yang dilakukan oleh orang yang memang sudah berpengalaman di bidang ini. Hasil dari penelitian ini dapat diterapkan bagi perusahaan, tetapi sebelumnya diperlukan pengurusan ijin terlebih dahulu, terkait penambahan jenis *treatment* karena *facial* dan pijat refleksi berada pada industri yang berbeda.

## IV. KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan analisis dan pembahasan, maka peneliti memberikan kesimpulan terkait analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan terkait kondisi perusahaan sebagai berikut. Pertama, kekuatan utama yang dimiliki oleh Shuang Reflexology dari *tangible assets* adalah letak lokasi yang strategis sehingga mudah dijangkau yakni di salah satu *mall* yang cukup besar di Surabaya. Selain itu Shuang Refl

exology juga memiliki akses terhadap beberapa produk dan jasa dari pemasok dengan mudah karena beberapa pemasok merupakan *sister company* Shuang Reflexology. Untuk *intangible assets*, saat ini Shuang Reflexology memiliki reputasi merek yang baik serta pelayanan dan keramahan yang baik. Sedangkan kelemahan perusahaan saat ini adalah harga yang ditawarkan perusahaan lebih tinggi dibanding pesaing. Pemasaran saat ini juga masih sebatas *word of mouth* dan perusahaan juga belum memiliki media promosi secara *online*.

Kedua, peluang yang dimiliki Shuang Reflexology melalui analisis *Porter's Five Forces* adalah adanya pelanggan loyal terhadap perusahaan terbukti dari seringnya pelanggan untuk kembali menggunakan jasa dari Shuang Reflexology. Semakin banyak pelanggan yang menggunakan jasa pijat refleksi serta pandangan konsumen yang menganggap jika kualitas dari pijat refleksi lebih baik daripada alat pijat refleksi. Sedangkan ancaman Shuang Reflexology menurut analisis *Porter's Five Forces* adalah diferensiasi produk yang rendah. Pesaing yang ada saat ini juga mengambil segmen pelanggan yang malas untuk masuk ke *mall*. Salah satu ancaman yang juga harus diperhatikan adalah kebijakan dari pihak *mall* yang dapat berubah sewaktu-waktu.

Ketiga, dari beberapa analisis terkait lingkungan internal dan lingkungan eksternal terdapat beberapa pilihan strategi yakni memperkuat hubungan kerjasama dan timbal balik dengan para pemasok, meningkatkan pelayanan terhadap jasa yang ditawarkan kepada pelanggan dan memberikan penawaran maupun fasilitas yang memiliki nilai lebih bagi pelanggan (SO). Shuang Reflexology juga dapat mempertahankan kualitas produk atau layanan yang diberikan dan menyesuaikan kebijakan yang dikeluarkan oleh pihak *mall* (ST). Selain itu perusahaan dapat melakukan strategi pemasaran yang lebih luas dan membuat website resmi yang dapat menampilkan jenis jasa maupun promo yang sedang diadakan perusahaan (WO). Shuang Reflexology juga dapat memberikan harga yang lebih kompetitif dan memperkenalkan kepada pelanggan, menambah jenis *treatment* dengan harga yang bersaing, dan bekerjasama dengan pihak *mall* dalam hal pemasaran (WT).

Keempat, strategi alternatif yang dirumuskan untuk Shuang Reflexology adalah dengan melakukan strategi diversifikasi terkait dengan menambah produk atau *treatment* seperti *facial*, totok wajah, dan *ear candle*.

## Saran

Setelah melakukan analisis, maka Shuang Reflexology disarankan untuk melakukan aktivitas pemasaran yang lebih luas, seperti dengan membuat website sendiri, meningkatkan kualitas layanan dan keramahan agar pelanggan semakin loyal, menambah menu *treatment* yang baru, menambah peralatan serta perlengkapan untuk jenis *treatment* yang baru, menambah jumlah tenaga kerja yang memiliki pengalaman di bagian *facial*, totok wajah, dan *ear candle*, serta mengurus perijinan terkait penambahan jenis *treatment facial*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, H.B. (2014, Agustus 26). Hingga 2016, Surabaya Tambah Empat Pusat Belanja Baru. Kompas. Retrieved November 1, 2015, from <http://properti.kompas.com/read/2014/08/26/172007121/Hingga.2016.Surabaya.Tambah.Empat.Pusat.Belanja.Baru>
- Badan Pusat Statistik. (2015). Ekonomi Indonesia Triwulan III – 2015 Tumbuh 4.73 Persen Meningkat Dibanding Triwulan III – 2015. Retrieved November 5, 2015, from <http://www.bps.go.id/Brs/view/id/1200>
- Barney, Jay. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 1991; 17; 99.
- Mikhail. (2015, September 29). Pariwisata Sebagai Pendorong Pertumbuhan Ekonomi. *Venue Magz*. Retrieved November 1, 2015, from <http://www.venuemagz.com/artikel/news/2015/9/pariwisata-sebagai-pendorong-pertumbuhan-ekonomi/>
- Pearce dan Robinson. (2003). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. New York: McGraw Hill.
- Porter, M.R. (1987). *Strategi Bersaing: Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. (Agus Maulana). Jakarta: Erlangga
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Suprayogi, Teguh. (2013, Mei 7). 7 Alasan Kenapa Orang Mau Pijat Refleksi. *Kompasiana*. Retrived Januari 12, 2015, from [http://www.kompasiana.com/www.warungaqiqah.com/7-alasan-kenapa-orang-mau-pijat-refleksi\\_552e3d126ea834d2298b4606](http://www.kompasiana.com/www.warungaqiqah.com/7-alasan-kenapa-orang-mau-pijat-refleksi_552e3d126ea834d2298b4606)