UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA

Tesis
untuk memenuhi sebagian persyaratan
mencapai derajat Sarjana S-2

Program Studi Magister Manajemen

Diajukan oleh
Anisha Zerlinda Syah
24/546038/PEK/30414

Kepada
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
2026

STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Master of Business Administration
Faculty of Economics and Business
Universitas Gadjah Mada

PERNYATAAN KEASLIAN KARYA TULIS TESIS
atau
KARYA TULIS MANDIRI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, menyatakan bahwa tesis/karya tulis mandiri dengan judul:

STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA

dan diajukan untuk diuji pada tanggal: 21 Februari 2026 adalah hasil karya saya.
Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam tesis/karya tulis mandiri ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin, atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya aku seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya salin, tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan pada penulis aslinya.
Apabila saya melakukan hal tersebut di atas, baik sengaja atau tidak, dengan ini saya menyatakan menarik tesis/karya tulis mandiri yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya ternyata melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas **batal saya terima.**

Yogyakarta, 21 Februari 2026
Yang Memberi Pernyataan



Anisha Zerlinda Syah

Saksi 1, sebagai pembimbing tesis/ karya tulis mandiri merangkap anggota tim penguji tesis /karya tulis mandiri:

Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM

Saksi 2, sebagai anggota tim penguji tesis /karya tulis mandiri :

Prof. Wakhid Slamet Ciptono, MBA., MPM., M.P.U., Ph.D.,

Saksi 3, sebagai anggota tim penguji tesis /karya tulis mandiri :

Agus Setiawan, Dr., M.Soc.Sc.,

Master of Management
Faculty of Economics and Business
Universitas Gadjah Mada
UNIVERSITAS GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA

Disiapkan dan disusun oleh:
Anisha Zerlinda Syah
24/546038/PEK/30414
telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada tanggal 21 Februari 2026
dan dinyatakan telah lulus memenuhi syarat

Susunan Dewan Penguji

Dosen Penguji I



Prof. Wakhid Slamet Ciptono, MBA., MPM., M.P.U., Ph.D.,
NIP 196006261988111001

Dosen Penguji II



Agus Setiawan, Dr., M.Soc.Sc.,
NIP 196801281993081001

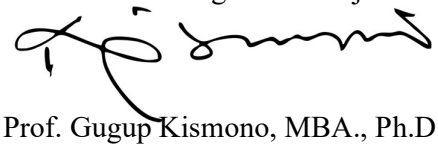
Dosen Penguji III



Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
NIP 202057533

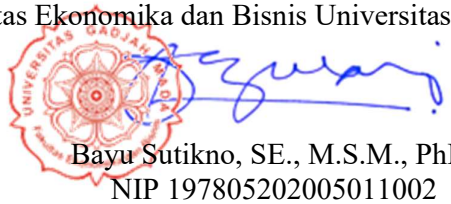
Tesis ini diterima sebagai salah satu persyaratan
Untuk memperoleh gelar Master of Business Administration (M.B.A.)
Tanggal 21 Februari 2026

Ketua Prodi Magister Manajemen



Prof. Gugup Kismono, MBA., Ph.D.
NIP 196307051989111001

Mengetahui,
Wakil Dekan Bidang Akademik
Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada



Bayu Sutikno, SE., M.S.M., PhD.
NIP 197805202005011002

UNIVERSITAS
GADJAH MADA

STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

SURAT PERNYATAAN BEBAS PLAGIASI

Saya yang bertanda tangan di bawah ini

Nama	:	ANISHA ZERLINDA SYAH
NIM	:	24 / 546038 / PEK / 30414
Tahun Terdaftar	:	2024
Program Studi	:	MAGISTER MANAJEMEN
Fakultas	:	FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS

Menyatakan bahwa dalam dokumen ilmiah Tesis ini tidak terdapat bagian dari karya ilmiah lain yang telah diajukan untuk memperoleh gelar akademik di suatu lembaga Pendidikan Tinggi, dan juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang/lembaga lain, kecuali yang secara tertulis disitasi dalam dokumen ini dan disebutkan sumbernya secara lengkap dalam daftar pustaka.

Dengan demikian saya menyatakan bahwa dokumen ilmiah ini bebas dari unsur-unsur plagiasi dan apabila dokumen ilmiah Tesis ini dikemudian hari terbukti merupakan plagiasi dari hasil karya penulis lain dan/atau dengan sengaja mengajukan karya atau pendapat yang merupakan hasil karya penulis lain, maka penulis bersedia menerima sanksi akademik dan/atau sanksi hukum yang berlaku.

Yogyakarta, 21 FEBRUARI 2026



[ANISHA Z.S]

STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : ANISHA ZERLINDA SYAH
NIM : 24/546038/PEK/30414
Program Studi : MM FEB UGM

dengan ini menyatakan bahwa:

1. Saya akan mentaati semua peraturan Universitas Gadjah Mada dan Fakultas, dan/atau Program Studi dan bersedia menerima sanksi apabila melanggar peraturan yang ada;
2. Saya akan selalu menjunjung tinggi nama Universitas Gadjah Mada serta menjaga keamanan dan ketertiban Kampus Universitas Gadjah Mada;
3. Saya akan mengundurkan diri sebagai mahasiswa Program Studi Magister MM FEB UGM atas kemauan sendiri, jika dalam waktu 2 semester berturut-turut terhitung sejak pertama kali diterima sebagai mahasiswa Program Studi MM FEB UGM saya tidak memenuhi syarat-syarat akademik yang telah ditentukan oleh Program Studi MM FEB UGM;
4. Saya akan mengundurkan diri, apabila ternyata setelah 3 tahun terdaftar sebagai mahasiswa Program Studi MM FEB UGM belum dapat menyelesaikan studi;
5. Seluruh dokumen, data, informasi, dan/atau keterangan yang saya sampaikan, berikan, kirimkan, dan/atau isikan untuk memenuhi persyaratan sebagai mahasiswa Universitas Gadjah Mada adalah benar, sah, dan/atau sesuai dengan keadaaan dan/atau kenyataan, dan saya akan mengundurkan diri apabila ternyata dokumen, data, informasi, dan/atau keterangan tersebut tidak benar, tidak sah, dan/atau tidak sesuai dengan keadaan dan/atau kenyataan;
6. Apabila mengendarai kendaraan bermotor dalam wilayah Universitas Gadjah Mada, saya akan mematuhi ketentuan berlalu lintas sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan akan memarkir atau menempatkan kendaraan bermotor tersebut pada lokasi/atau tempat yang ditentukan oleh Universitas Gadjah Mada;
7. Saya bersedia diberhentikan sebagai mahasiswa Universitas Gadjah Mada apabila terbukti:
   a. melakukan tindak pidana;
   b. melakukan perbuatan asusila;
   c. melakukan dan/atau terlibat dalam kegiatan perjokian;
   d. terlibat dalam peredaran, penggunaan, dan/atau perdagangan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya (NAPZA);
   e. merusak dan/atau menghilangkan fasilitas Universitas Gadjah Mada;
   f. melakukan pelanggaran akademik yang ditetapkan oleh Kementerian Ristek Dikti Republik Indonesia, Universitas Gadjah Mada, Program Studi, Fakultas, dan/atau Sekolah;
   g. terdaftar sebagai mahasiswa pada 2 (dua) atau atau lebih Program Studi di Universitas Gadjah Mada dalam masa studi yang bersamaan; dan/atau diterima sebagai mahasiswa Universitas Gadjah Mada melalui dan/atau prosedur yang tidak benar, tidak sah, dan/atau tidak sesuai dengan ketentuan dan peraturan Universitas Gadjah Mada.
8. Saya akan dengan rela mengembalikan ijazah yang sudah diterima apabila:
   a. ternyata diketahui bahwa dalam menyelesaikan studi melakukan hal-hal yang menyalahi peraturan, khususnya dalam penyusunan thesis melakukan plagiat;
   b. melakukan tindakan korupsi dan atau hal-hal lain yang merusak integritas dan nama baik MM FEB UGM.

Demikian surat pernyataan ini dibuat dengan sebenarnya tanpa ada paksaan dari pihak manapun, apabila saya melanggar pernyataan tersebut di atas saya bersedia diproses sesuai prosedur dan ketentuan hukum yang berlaku.

Yogyakarta,..... , 21 FEBRUARI 2026

Yang Menyatakan



ANISHA ZERLINDA SYAH

MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMIKA DAN BISNIS
UNIVERSITAS GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

SURAT PERNYATAAN
KESANGGUPAN MENYELESAIKAN REVISI TESIS DAN MENGIKUTI PROSES WISUDA

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama	: ANISHA ZERLINDA SYAH
No. Mahasiswa	: 24/546038/PEK/30414
Angkatan	: JKT - EMBA 56
Kelas	: Reguler | (Eksekutif A) | Eksekutif B | Internasional
Dosen Pembimbing	: Dr. R. Mahelan Prabantarikso, S.E., Ak., M.M., CWM, CERG., CHRM
Tanggal Ujian Tesis	: 21 Februari 2026
Revisi Tesis	: [ ] Minor / Mayor [ ] Tidak ada revisi
Batas Maksimal Revisi	: 21 MARET 2026

Menyatakan bahwa saya sanggup menyelesaikan revisi tesis dengan batas waktu yang telah ditentukan diatas dan mengikuti proses wisuda selambatnya 2 periode wisuda setelah tanggal ujian tesis. Apabila saya tidak menyelesaikan revisi tesis dan mengikuti prosesi wisuda dalam waktu yang sudah ditentukan, melalui surat ini saya menyatakan **mengundurkan diri** dari Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada (MM FEB UGM).

Demikian surat pernyataan ini saya buat dan saya tujukan kepada Program MM FEB UGM dengan kesadaran penuh tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Yogyakarta, 21 FEBRUARI 2026

Yang Menyatakan



(ANISHA ZERLINDA SYAH)

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur peneliti panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, karunia, dan hidayah-Nya sehingga peneliti dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul "STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA" sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan Program Pascasarjana (S2), Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada.

Peneliti mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian tugas akhir ini. Ucapan tersebut ditujukan kepada:

1. Dosen pembimbingan tesis Bapak Dr. R. Mahelan Prabantarikso, S. E., Ak., M. M., CWM., CERG., CHRM. yang telah memberikan arahan dan saran selama penyusunan tesis.
2. Dosen penguji tesis yang telah memberikan masukan terhadap tesis yang telah disusun.
3. Seluruh Bapak/Ibu dosen pengajar di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada Kampus Jakarta.
4. Seluruh Bapak/Ibu staf di Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas Gadjah Mada Kampus Jakarta.
5. Perusahaan dan jajaran Manajemen tempat saya bekerja yang memberikan dukungan untuk penyelesaian tesis dan atas pengertiannya selama masa studi.

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

6. Orang tua saya Bapak Ardhiansyah dan Almh. Ibu Nien Ermina atas do'a dan dukungan yang terus mengalir sehingga menjadi sumber motivasi dan semangat selama masa studi dan penyusunan tesis.
7. Adik-adik saya Alfito Zakiansyah dan Aurellia Zerikha Syah yang telah menemani dan menghibur selama penyusunan tesis.
8. Teman-teman seperjuangan EMBA 56, khususnya Ivonne selama masa studi dan penyusunan tesis.
9. Narasumber yang telah menyempatkan waktunya memberikan informasi yang dibutuhkan.

Peneliti percaya bahwa tesis ini masih terdapat ruang untuk dikembangkan dan disempurnakan sehingga dapat memberikan manfaat lebih banyak kepada semua pihak. Akhir kata, penulis berharap semoga tesis ini dapat berguna dan bermanfaat, khususnya untuk perencanaan dan pembelajaran bagi perusahaan dan semua pihak yang membaca.

Jakarta, 18 Januari 2026

Anisha Zerlinda Syah

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR i
DAFTAR ISI iii
DAFTAR TABEL v
DAFTAR LAMPIRAN vi
DAFTAR GAMBAR vii
INTISARI viii
ABSTRACT ix
BAB I 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 7
1.3 Pertanyaan Penelitian 9
1.4 Tujuan Penelitian 9
1.5 Manfaat Penelitian 10
1.6 Lingkup Penelitian 10
1.7 Sistematika Penulisan 11
BAB II 13
2.1 Landasan Teori 13
2.1.1 Manajemen Strategis 13
2.1.2 Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantages*) 13
2.1.3 Analisis Lingkungan Eksternal 15
2.1.4 Analisis Lingkungan Internal 20
2.1.5 Formulasi Strategi 22
2.2 Kajian Penelitian Terdahulu 32
2.3 Kerangka Pemikiran 35
BAB III 36
3.1 Desain Penelitian 36
3.2 Metoda Pengumpulan Data 36
3.2.1 Data Primer 36
3.2.2 Data Sekunder 37
3.3 Instrumen Penelitian 37
3.4 Metoda Analisis Data 38
3.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal 38

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

3.4.2 Analisis Lingkungan Internal 40
3.4.3 Tahap Masukan 42
3.4.4 Tahap Pencocokan 46
3.4.5 Tahap Pengambilan Keputusan 49
3.5 Profil Objek Penelitian 50
BAB IV 53
4.1 Analisis Faktor Lingkungan Usaha 53
4.1.1 Analisis Lingkungan Eksternal 53
4.1.2 Analisis Lingkungan Internal 72
4.2 Tahap Masukan 87
4.2.1 Matriks EFE 87
4.2.2 Matriks IFE 89
4.2.3 Matriks CPM 91
4.3 Tahap Pencocokan 95
4.3.1 Matriks IE 95
4.3.2 SWOT Analysis 97
4.4 Tahap Pengambilan Keputusan 104
BAB V 107
5.1 Kesimpulan 107
5.2 Implikasi Manajerial 108
5.3 Keterbatasan Penelitian 111
5.4 Saran 112
DAFTAR PUSTAKA 114
LAMPIRAN 116

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Benchmark Industri Riset Pasar di Indonesia 4
Tabel 2. 1 VRIO Framework 22
Tabel 2. 2 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) 31
Tabel 3. 1 Narasumber PT XYZ 36
Tabel 3. 3 Topik Wawancara ..... **Error! Bookmark not defined.**
Tabel 3. 4 Matriks SWOT 46
Tabel 4. 1 Analisis Pembobotan PESTEL 60
Tabel 4. 2 Analisis Persaingan antar Perusahaan yang Bersaing Industri Riset Pasar 63
Tabel 4. 3 Analisis Persaingan antar Potensi Masuknya Kompetitor Baru 65
Tabel 4. 4 Analisis Kekuatan Daya Tawar dari Pemasok 66
Tabel 4. 5 Analisis Kekuatan Daya Tawar dari Klien 68
Tabel 4. 6 Analisis Potensi Pengembangan Produk Pengganti 70
Tabel 4. 7 Analisis Pembobotan The Five Forces Framework 70
Tabel 4. 8 Analisis VRIO 86
Tabel 4. 9 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal PT XYZ 88
Tabel 4. 10 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Matriks Evaluasi Faktor Internal PT XYZ 89
Tabel 4. 11 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Matriks CPM 92
Tabel 4. 12 Hasil Matriks SWOT 97
Tabel 4. 13 Hasil Matriks QSPM ..... **Error! Bookmark not defined.**

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip IDI Narasumber 1 116
Lampiran 2 Transkrip IDI Narasumber 2 121
Lampiran 3 Transkrip IDI Narasumber 3 124
Lampiran 4 Transkrip IDI Narasumber 4 125
Lampiran 5 Hasil Perhitungan Matriks EFE PT XYZ 126
Lampiran 6 Hasil Perhitungan Matriks IFE PT XYZ 126
Lampiran 7 Hasil Perhitungan CPM PT XYZ 127
Lampiran 8 Hasil Perhitungan QSPM PT XYZ 128

UNIVERSITAS
GADJAH MADA
STRATEGI BERSAING PT XYZ DALAM MENGHADAPI DINAMIKA INDUSTRI RISET PASAR DI INDONESIA
Anisha Zerlinda Syah, Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM
Universitas Gadjah Mada, 2026 | Diunduh dari http://etd.repository.ugm.ac.id/

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Proyeksi Pertumbuhan Ekonomi Global (IMF) 1
Gambar 1. 2 Performa PT XYZ 7
Gambar 2. 1 Siklus Mendapatkan dan Mempertahankan Keunggulan Kompetitif. 14
Gambar 2. 2 Analisa Kondisi Perusahaan Hingga Pemilihan Strategi..... 14
Gambar 2. 3 The Five Forces Model of Competition: A Key Analytic Tool 17
Gambar 2. 4 The Strategy-Formulation Analytical Framework 23
Gambar 2. 5 Matrik IE (Internal-External) 28
Gambar 2. 6 Kerangka Pemikiran 36
Gambar 4. 1 Achievement PT XYZ ……..……. 78
Gambar 4. 2 Pemetaan Hasil Matriks IE..... 97