

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

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.**

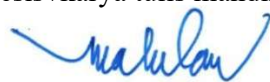
Yogyakarta, 21 Februari 2026

Yang Memberi Pernyataan



Anisha Zerlinda Syah

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



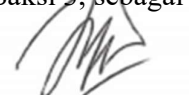
Dr. R. Mahelan Prabantarikso, SE., Ak, MM, CWM, CERG, CHRM

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.,

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

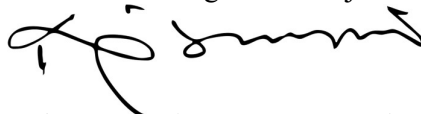
Dosen Penguji III



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

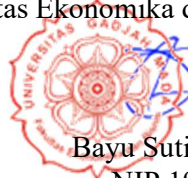
Ketua Prodi Magister Manajemen



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., Ph.D.
NIP 197805202005011002

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

NIM

Program Studi

ANISHA ZERLINDA SYAH

24/546038/PEK/30414

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 keadaan 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 perjkokian;
 - d. terlibat dalam peredaran, penggunaan, dan/atau perdagangan narkoba, 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 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



SURAT PERNYATAAN KESANGGUPAN MENYELESAIKAN REVISI TESIS DAN MENGIKUTI PROSES WISUDA

Yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : ANISHA ZERLINDA SYAH
No. Mahasiswa : 241546038/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 tujuikan kepada Program MM FEB UGM dengan kesadaran penuh tanpa ada paksaan dari pihak manapun.

Yogyakarta, 21 FEBRUARI2026

Yang Menyatakan



(ANISHA ZERLINDA SYAH)

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.

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

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 (<i>Competitive Advantages</i>).....	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

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

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.

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

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