

ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PT PRIMAFOOD INTERNASIONAL

Herlina Purwanto¹, Endah Widati^{2(*)}, Alin Alianny³

¹²³Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia

¹herlinapurwanto02@gmail.com, ²endahwidati82@gmail.com, ³alinalianny@gmail.com

Abstract

Received: 19 Agustus 2024

Revised: 27 Agustus 2024

Accepted: 27 Agustus 2024

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis strategi bersaing *PT Primafood Internasional*. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Sedangkan teknik pengumpulan data menggunakan observasi, wawancara dan kuesioner. Adapun narasumber berjumlah 5 orang, yaitu 2 manager operasional dan 3 supervisor staff. Setelah dianalisis didapat hasil sebagai berikut : 1) Keunggulan bersaing *PT. Primafood Internasional* berada pada posisi competitive parity, 2) PESTL menunjukkan bahwa lingkungan politik memberikan dampak medium, ekonomi dan sosial high, teknologi memberikan dampak medium, sedangkan legalitas high, 3) Value Chain sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan.

Keywords: Strategi Bersaing; VRIO; PESTL; Analisis Pesaing; Value Chain; Frozen Food

(*) Corresponding Author: endahwidati82@gmail.com

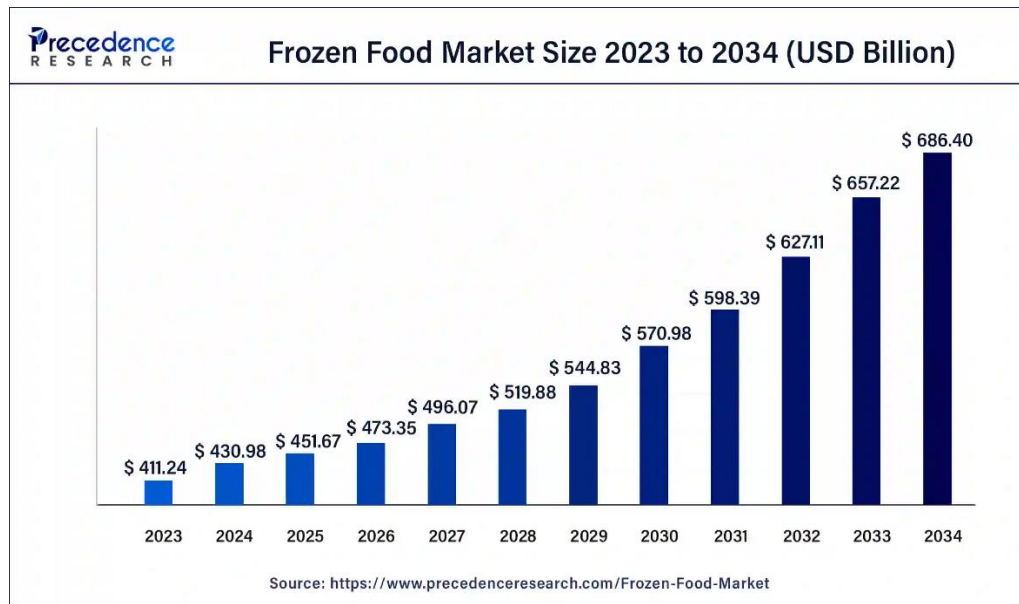
INTRODUCTION

Pasar makanan beku global (lihat gambar 1) diperkirakan mencapai USD 430,98 Miliar pada tahun 2024 dan diproyeksikan akan berkembang pada CAGR sebesar 4,7% dari 2024 hingga 2034 (precedenceresearch.com, 2024). Meningkatnya permintaan untuk kenyamanan dan produk makanan Ready-to-Eat (RTE) karena gaya hidup yang sibuk seperti akibat meningkatnya jumlah individu yang bekerja dan jadwal kehidupan kerja yang sibuk adalah faktor pendorong pertumbuhan utama untuk pasar global.

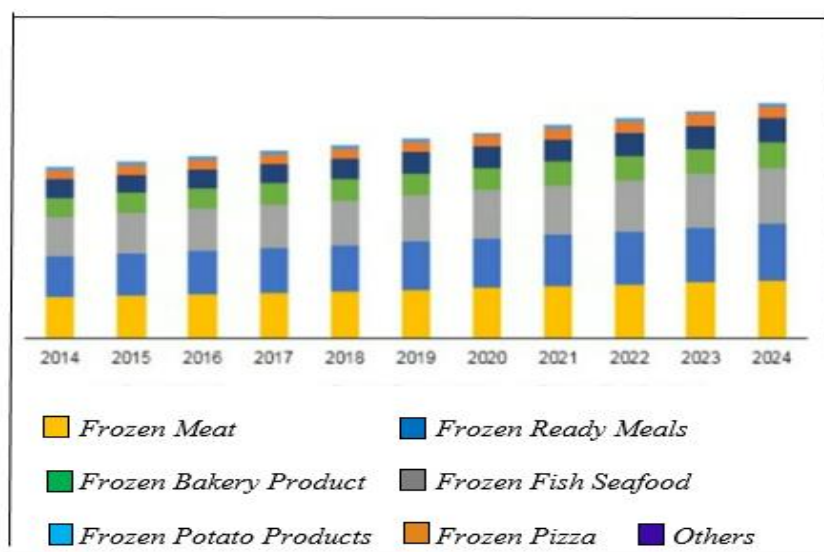
Tidak hanya pelaku bisnis besar yang sudah memiliki brand merek, bisnis kecil dan usaha rumahan frozen food kini juga banyak diminati. Makanan beku cocok disimpan dalam jangka waktu lebih lama tanpa pembusukan. Hal ini yang menyebabkan permintaan meningkat diseluruh dunia. Peningkatan pendapatan juga mendorong tingkat konsumsi masyarakat, walaupun didunia sedang mengalami krisis, namun tidak demikian di Benua Asia, berdasarkan data Bloomberg pada 12 Mei 2019 (kontan.co.id,2019). Menjelaskan bahwa berbagai Negara di benua Asia akan mendominasi daftar ekonomi eksklusif yang diperkirakan akan mempertahankan tingkat pertumbuhan ekonomi sekitar 7%. Terlebih lagi, ketersediaan jumlah varian produk cenderung menambah permintaan selama 2019-2025 (lihat gambar 2)..

Secara global, industri makanan telah memperlihatkan pertumbuhan yang signifikan selama beberapa tahun terakhir. Pengembangan saluran ritel dalam bentuk supermarket, hipermarket, dan toko serba ada telah mendorong dan berkontribusi pada pertumbuhan pasar makanan beku secara global. Tidak jauh berbeda dengan pasar global, pasar makanan beku di Indonesia akan bernilai USD 579,7 juta pada tahun 2024 didorong terutama oleh peningkatan jam kerja orang Indonesia yang telah mendorong permintaan untuk kemudahan makanan olahan. Konsumen di Indonesia mencari makanan yang enak dan

cepat tanpa mengurangi manfaat kesehatan sehingga makanan beku diharapkan paling cocok dalam kategori makanan olahan.



Gambar 1. Ukuran Pasar Makanan Beku 2023-2024
 Sumber: <https://www.precedenceresearch.com/frozen-food-market>



Gambar 2. Indonesia frozen food market revenue, by type, (2014 - 2024 USD Million)
 Sumber : www.grandviewresearch.com

Dapat dilihat dari tabel 1 dikategori *nugget* dan *sosis*, perusahaan *Charoen Pokhpan Indonesia* menyumbang dua *brand* unggulan sebagai *brand* yang dipercaya menerima penghargaan bergengsi *Top Brand Award 2019* mewakili pangsa pasar olahan makanan beku. Selain itu, di tahun 2024 merek perusahaan *Charoen Pokhpan Indonesia* juga masuk dalam kategori Ayam Beku baik Ayam utuh maupun potongan (*topbrandsawards*, 2024). Produk yang tumbuh dan berkembang secara signifikan memberikan pengaruh besar terhadap kepercayaan masyarakat dalam mengkonsumsi makanan olahan dari perusahaan tersebut.

Selanjutnya digambarkan seperti pada Tabel 2 bahwa PT Primafood Internasional sebagai cabang perusahaan PT Charoen pokhphan telah berhasil membawa dua merk besar dari produk perusahaan untuk maju dan meraih top brand, yang artinya produk mereka mempunyai nilai lebih dihati masyarakat. Alur persentase penjualan dalam 9 tahun terakhir mengalami pertumbuhan yang relative tetap dan cenderung meningkat, dibandingkan dengan pesaing terkemuka lainnya, yang mengalami persentase penjualan tinggi diawal namun menurun di tahun mendatang.

Tabel 1. Perusahaan Makanan Beku di Indonesia

No	Nama Perusahaan	Merek
1	PT Charoen Pokhpan Indonesia	Fiesta, Champ, Okey
2	PT So Good Food Manufacturing	So Good, So Nice
3	PT Wonokoyo Jaya Corporindo	Goldstar
4	PT Belfoods Indonesia	Belfoods
5	PT Marcoprima Pangan Utama	Besto Chicken Nugget, So Lite

Sumber: National Meat Producer Association (NAMPA)(2017)

Sedangkan kunci sukses lainnya ialah dengan melakukan promosi melalui internet dan jejaring sosial, meningkatkan promosi terutama pada kalangan anak-anak, agar dapat membangun Brand Awareness pada kalangan muda dan mengadakan pelatihan SDM. Strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kualitas produk dan meningkatkan pelayanan terhadap konsumen.

Tabel 2. Top Brand Index Tracking 2016-2024

Merek	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Champ	33,50%	39,40%	34,80%	33,30%	36,40%	36,60%	36,20%	36,70%	34,20%
Fiesta	32,30%	28,50%	32,70%	27,20%	28,70%	30,50%	30,10%	27,50%	26,70%
So Good	22,60%	18,70%	17,70%	16,40%	18,80%	17,50%	16,80%	16,00%	21,20%
Belfoods	4,50%	3,80%	4,30%	4,70%	5,70%	7,50%	8,20%	7,70%	9,60%

Sumber: Topbrand-award.com

Begitu pula yang dilakukan oleh PT Charoen Pokhphand Indonesia, guna membangun kepercayaan dan pendekatan kepada masyarakat CPI mendirikan toko khusus yang lahir dari anak perusahaan yaitu *Primafood International* yang diberi nama *Prima Freshmart* (PFM), PFM adalah *specialty store* (toko khusus) yang menjual bahan makanan segar, olahan, dan siap dikonsumsi yang berasal dari produk ayam. Produk-produk yang dijual PFM memiliki harga yang cukup bersaing dengan retail lainnya. Lokasi toko-toko PFM berada pada daerah yang cukup strategis karena cenderung dekat dengan daerah perumahan. PFM yang merupakan anak perusahaan CPI. PFM pertama kali dibuka di cabang Kelapa Gading, Jakarta Timur pada Maret 2011 dan selama tahun 2011 telah berhasil membuka gerai sebanyak 9 toko yang tersebar di Jabodetabek. Perkembangan specialty store yang meningkat dari tahun ke tahun membuktikan bahwa makanan olahan beku sudah diterima dengan baik di lingkungan masyarakat modern.

Di akhir tahun 2019 PFM menargetkan akan memiliki lebih 600 gerai yang tersebar di seluruh wilayah Jabodetabek termasuk, kota Bandung dan juga Bali (Indopremier.com), namun pada realitanya hingga akhir tahun 2019 PFM hanya memiliki sebanyak 439 gerai dari total keseluruhan gerai yang tersebar di seluruh Indonesia sudah termasuk dengan toko baru yang dibuka ditahun 2019 sebanyak 98 gerai dan target ini tercapai karena sampai dengan saat ini telah hadir sebanyak 1339 toko (Pynatih 2023). Hal ini menandakan bahwa saat ini sedang terjadi persaingan pasar yang cukup ketat pada pangsa pasar makanan beku.

Kata strategi berasal dari bahasa yunani “strategia” “Strategia” yang berarti generalship – keahlian perang (Grant, 2018). Dalam pengertian umum, strategi adalah cara

untuk mendapatkan kemenangan atau mencapai tujuan. Strategi pada dasarnya merupakan seni dan ilmu yang menggunakan dan mengembangkan kekuatan (ideology, politik, ekonomi, sosial-budaya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Strategi adalah ilmu perencanaan dan penentuan arah operasi-operasi bisnis berskala besar, menggerakkan semua sumber daya perusahaan yang dapat menguntungkan secara aktual dalam bisnis.

Secara terminologi, strategi diartikan sebagai cara yang berbeda untuk bersaing (Thompson, dkk., 2021) yang dilakukan oleh individual ataupun organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Grant, 2018). Mintzberg (1987) mengemukakan bahwa dalam memahami teori konsep strategi sebuah perusahaan dapat menggunakan 5P yaitu strategi adalah rencana (*plan*), strategi adalah pola (*pattern*), strategi adalah cara (*Ploy*), strategi adalah posisi (*position*) dan strategi adalah perspektif (*perspective*)

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Berbagai teknik analisis bisnis dapat digunakan dalam proses ini, termasuk analisis TOWS (*Opportunities, Threats, Strengths, Weaknesses*), PESTLE (*Political, Economic, Social, Technological*) (Makos, 2020), atau STEER (*Socio-cultural, Technological, Economic, Ecological, Regulatory*) (lumenlearning.com, 2024).

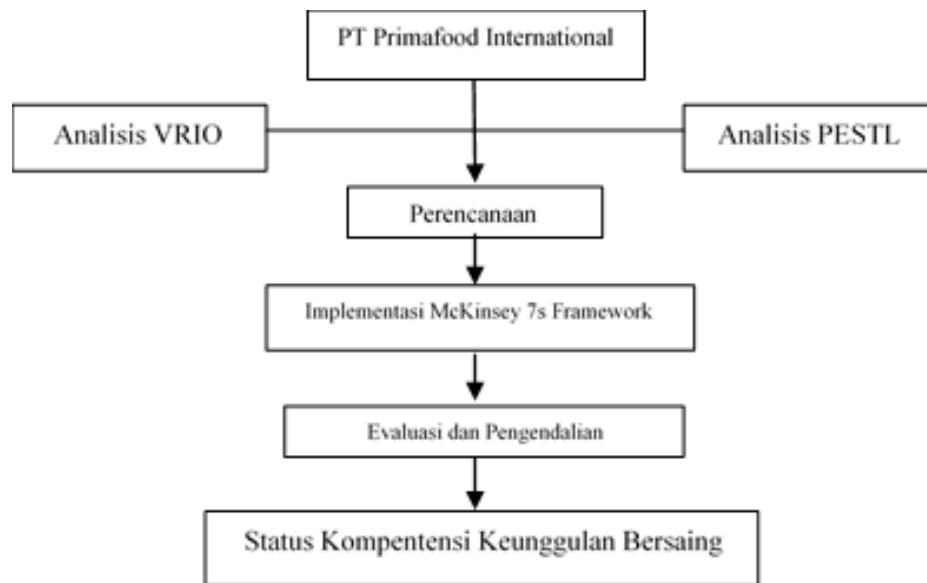
Implementasi strategi generik adalah kegiatan atau tindakan yang dilakukan oleh strategi generik guna mendapatkan tujuan utamanya yaitu adanya keunggulan bersaing. McKinsey 7s Framework atau Kerangka Kerja 7s McKinsey (Bell, Simon & Macleod, Cat, 2024) adalah sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis aspek Internal organisasi sebuah perusahaan dengan menggunakan 7 elemen utama yaitu *Strategy, Structure, Systems, Share-values, Style, Staff* dan *Skills*.

Dalam menjalankan usahanya perusahaan perlu mengevaluasi kinerja dan memulai penyesuaian korektif, komponen dari proses manajemen strategi, mengevaluasi kemajuan perusahaan, dan membuat penyesuaian korektif adalah titik yang memutuskan apakah akan melanjutkan atau mengubah Visi dan misi, strategi tujuan perusahaan, dan/atau metode eksekusi strategi (Thompson dkk. 2021).

Evaluasi strategi meliputi tiga aktivitas dasar antara lain memeriksa dasar strategi perusahaan, membandingkan hasil yang diharapkan dengan hasil actual, dan mengambil tindakan koreksi untuk memastikan kinerja sejalan dengan rencana. Dari proses perencanaan strategi tersebut yang terakhir adalah perlu adanya revisi seperlunya dalam kinerja perusahaan, perubahan kondisi, peluang baru dan melihat ide-ide dengan mengacu pada poin-poin yang terdapat pada proses perencanaan strategi.

Keunggulan kompetitif adalah jantung dari kinerja perusahaan dalam pasar yang kompetitif. "Keunggulan kompetitif adalah strategi berharga suatu perusahaan yang tidak dapat diduplikasi sepenuhnya oleh para pesaing, dan menghasilkan pendapatan kembali yang tinggi selama periode yang panjang." (Porter, 1998)

Untuk dapat melakukan analisis terhadap strategi bersiang perusahaan maka penelitian ini berdasarkan kerangka kerja penelitian dapat dilihat pada gambar 3 :



Gambar 3. Kerangka Kerja Analisis
 Sumber: Ilustrasi Tim

METHODS

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode kualitatif (Sugiyono, 2018). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara, kuesioner (angket) dan observasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah analisis lingkungan bisnis yang terdiri dari analisis resource-based view (Barney, 1991), analisis PESTLE (Makos, 2020), analisis pesaing (Porter, 1998), analisis Rasio Profitabilitas (Brooks, 2022), analisis strategi bersaing (Porter, 1998), analisis value chain (Stobierski, 2020).

RESULTS & DISCUSSION

Result

1. Analisis Resource-Based View (VRIO)

Tabel 3. Hasil Analisis Resource-based view (VRIO)

No	Sumber Daya & Kemampuan	V	R	I	O	Implikasi Kompetitif	Kinerja Ekonomi
1	Keuangan	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Keunggulan Relatif	Diatas Normal
2	Aset Tetap	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Kompetitif Relatif	Diatas Normal
3	Sumber Daya	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Keunggulan Kompetitif	Diatas Normal
4	Kemampuan Organisasi	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Kompetitif Relatif	Diatas Normal
5	Kemampuan Pembelajaran	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Kompetitif Relatif	Diatas Normal
6	Loyalitas Pelanggan	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Keunggulan Kompetitif	Diatas Normal
7	Kontrak & Hubungan	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Kompetitif Relatif	Diatas Normal
8	Jaringan Luar	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Kompetitif Relatif	Diatas Normal
9	Lokasi Geografis	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Keunggulan Kompetitif	Diatas Normal
10	BerInovasi	Ya	Tidak	Tidak	Ya	Kompetitif Relatif	Diatas Normal

Sumber: Data diolah (2024)

2. Analisis Eksternal Perusahaan (PESTLE)

Tabel 4. Pengaruh PESTL analisis terhadap PT Primafood International

No	Pengaruh	Dampak
1	Politik	<i>Medium</i>
2	Ekonomi	<i>High</i>
3	Sosial	<i>High</i>
4	Teknologi	<i>Medium</i>
5	Legalitas	<i>High</i>

Sumber: Data diolah (2020)

3. Analisis Pesaing

Tabel 5. Tabel Analisis Pesaing PT Primafood International

No.	Perusahaan	Tujuan	Asumsi	Kemampuan dan Sumber daya	Strategi
1	<i>So good food manufacturing</i>	a. keuangan b. Pangsa pasar c. Struktur Organisasi d. Teknologi	a. Pengalaman masa lalu terhadap produk b. Percaya tentang posisi kompetitif c. Faktor regional d. Tren industri	a. Pengalaman pemilik pada industri makanan olahan beku b. Terdapat jaringan luar c. Terdapat 34 cabang d. lokasi cabang strategis	Strategi Fokus
2	<i>PT Belfoods Indonesia</i>	a. Keuangan b. Pangsa pasar c. Struktur Organisasi d. Teknologi	a. Pengalaman masa lalu terhadap produk b. Percaya tentang posisi kompetitif c. Faktor regional d. Tren industry	a. Pengalaman pemilik pada industri makanan olahan beku b. Terdapat jaringan luar	Strategi Fokus
3	<i>PT Wonokoyo Jaya Corporindo</i>	a. Keuangan b. Pangsa pasar c. Struktur Organisasi d. Teknologi	a. Pengalaman masa lalu terhadap produk b. Percaya tentang posisi kompetitif c. Faktor regional d. Tren industri	a. Pengalaman pemilik pada industri makanan olahan beku	Strategi Fokus

Sumber: Data diolah

Tabel 6. Keunggulan Bersaing (*Competitive Advantage*)

<i>Cost Advantage</i>	<i>Differentiation Advantage</i>	<i>Marketing Edvantage</i>
<i>Variable Cost</i> : Perusahaan memaksimalkan setiap biaya yang dianggarkan untuk memenuhi kualitas terbaik	<i>Product Advantage:</i> Produk yang pasarkan perusahaan di <i>primafreshmart</i> baik olahan <i>frozen food</i> ataupun <i>frozen chicken</i> selalu dijaga kualitasnya dengan selalu disimpan di <i>frezzer</i> agar selalu beku dan tidak merusak barang.	<i>Chanel Advantage:</i> <i>Primafreshmart</i> bekerja degan beberapa jaringan pemasaran guna membantu memasarkan produk, dan bekerja sama dengan para pengusaha kuliner ayam yang sudah menjadi pelanggan tetap di <i>primafreahmart</i> .
<i>Marketing Cost:</i> Biaya yang dikeluarkan terbilang rendah sesuai dengan program marketing yang diperlukan.	<i>Service Advantage:</i> Memiliki staf yang mempunyai skill yang terlatih, bertanggung jawab pada tugas nya masing-masing serta profesional.	<i>Sales Force Advantage</i> : pangsa pasar meluas pada Pasar Domestik hampir di seluruh Indonesia

Operating Cost : biaya yang dikeluarkan *PT Primafood International* cukup besar sesuai dengan infrastruktur yang dijalankan
Reoutation Advantage : *Primafreshmart* memiliki tingkat reputasi yang tinnggi karena termasuk dalam salah satu usaha yang dilindungi oleh negara (Legal)
Brand Awareness : *Primafreshmart* memiliki simbol yang digunakan dan mudah diingat oleh para konsumen

Sumber: Data diolah

4. Analisis Strategi Bersaing

Tabel 7. Dimensi Stratgei Bersaing

No	Dimensi	Pelaksanaan kegiatan
1	Keuangan	Sistem keuangan dicatat oleh staff dijurnal
2	Sumber Daya	Sumber daya dikelola dengan baik
3	Teknologi	Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk kegiatan pemasaran
4	Spesialisasi	Makanan Olahan beku (Frozen food)
5	Identifikasi Merek	Logo bintang lima
6	Dorong versus Tarik	Promo perusahaan dan kegiatan promo karyawan
7	Seleksi Saluran	Area Perumahan
8	Mutu Produk	Demi menjaga kualitas produk sampai ketangan konsumen
9	Kepeloporan Teknologis	Belum ada
10	Integrasi Vertikal	Memberikan Potongan harga diskon dan <i>voucher</i> belanja
11	Posisi Biaya	Ada didalam posisi biaya rendah
12	Pelayanan	Penerapan 5S
13	Kebijakan Harga	Berdasarkan induk perusahaan
14	Daya Kekuatan	Harga rendah dan ragam variasi

Sumber: Data diolah

5. Analisis Value Chain

Tabel 8. Penerapan Value Chain pada PT Primafood International

	<i>Primary Activity</i>				
	Infrastruktur Perusahaan	<i>Inbound Logistik</i>	Operasi	<i>Outbound Logistik</i>	Pemasaran
<i>Support Activity</i>	Manajemen Umum				
	Akuntansi				
	Keuangan				
	Perencanaan strategis				
	Manajemen SDM				
	Budaya Perusahaan				
	Struktur Organisasi				
	Rekrutment				
	Produktivitas				
	Tranning				
	Reward System		✓		
	Stock Openname Store		✓		
	Penerimaan barang		✓	✓	
	Delivery Order		✓	✓	
	Pengembangan Teknologi				
	Fitur Menu		✓	✓	✓
	Promosi offline dan online		✓	✓	✓
	Motivasi		✓	✓	✓
	Perbaikan produk		✓	✓	✓
	Harga				
	Inovasi Produk				
	Pembelian				
	Pembelian bahan mentah	✓	✓		

Mesin
 Peralatan

Sumber: Data diolah (2020)

Discussion

1) Analisis VRIO

Sumber daya dan kemampuan yang dimiliki oleh *PT Primafood International* terhadap *Speciality Store Primafreshmart* hanya memberikan kemampuan bersaing yang sama dengan kompetitornya, namun terhadap beberapa sumber daya yang memiliki potensi sebagai keunggulan kompetitif untuk sementara waktu. Sumber daya yang berpotensi menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yaitu loyalitas pegawai, ide pegawai, loyalitas pemasok dan budaya kerja kekeluargaan.

- a. Keuangan. Pada tabel 9 laporan keuangan dari ke dua perusahaan tersebut dapat dilihat bahwa *PT Primafood International* penjualan netto mengalami kenaikan dalam tiga tahun terakhir dan dibandingkan dengan perusahaan pesaing hasil penjualan dapat dilihat bahwa perbandingannya sangat jauh berbeda. Sedangkan laba usaha mengalami penurunan pada tahun 2019 dibanding pada tahun 2018 namun laporan laba usaha tersebut tetap lebih tinggi dibandingkan perusahaan pesaing.

Berdasarkan penjelasan tersebut hal ini membuktikan bahwa sumber daya keuangan di *PT Primafood International* dianggap bernilai, namun dapat dimiliki oleh pesaing apabila memiliki kemampuan modal yang sama selain itu terlihat bahwa pengelolaan sumber daya keuangan dinilai baik karena rasio perusahaan diatas standarisasi industri.

Tabel 9. Laporan keuangan perusahaan Periode 2017-2019

No	Nama Perusahaan	Laporan Keuangan	2017	Tahun 2018	2019
1	<i>PT Primafood International</i>	Penjualan Netto	49,367,386	53,957,604	58,634,502
		Laba Usaha	3,720,391	6,488,206	4,932,919
		Rasio laba terhadap total aset	0,10	0,17	0,12
		Rasio laba terhadap ekuitas	0,16	0,24	0,17
		Rasio laba terhadap penjualan netto	0,5	0,9	0,6
		Rasio lancar	2,32	2,98	2,56
		Rasio liabilitas terhadap ekuitas	0,56	0,43	0,39
		Rasio liabilitas terhadap total aset	0,36	0,30	0,28
2	<i>PT So Good Food Manufacturing</i>	Penjualan Netto	29,602,688	34,012,965	36,742,561
		Laba Usaha	2,244,557	3,843,879	3,149,918
		Rasio laba terhadap total aset	5,2	9,8	7,5
		Rasio laba terhadap ekuitas	16,9	21,2	19,4
		Rasio laba terhadap penjualan netto	7,6	11,3	8,6
		Rasio lancar	2,3	1,7	1,8
		Rasio liabilitas terhadap ekuitas	1,3	1,3	1,2
		Rasio liabilitas terhadap total aset	0,6	0,6	0,5

Sumber: <http://www.cp.co.id> dan <http://www.japfacomfeed.co.id>

Pada tabel 9 laporan keuangan dari ke dua perusahaan tersebut dapat dilihat bahwa *PT Primafood International* penjualan netto mengalami kenaikan dalam tiga tahun terakhir dan dibandingkan dengan perusahaan pesaing hasil penjualan dapat dilihat bahwa perbandingannya sangat jauh berbeda. Sedangkan laba usaha mengalami penurunan pada tahun 2019 dibanding pada tahun 2018 namun laporan laba usaha tersebut tetap lebih tinggi dibandingkan perusahaan pesaing.

Berdasarkan penjelasan tersebut hal ini membuktikan bahwa sumber daya keuangan di *PT Primafood International* dianggap bernilai, namun dapat dimiliki oleh pesaing apabila memiliki kemampuan modal yang sama selain itu terlihat bahwa pengelolaan sumber daya keuangan dinilai baik karena rasio perusahaan diatas standarisasi industri.

- b. Sumber daya Manusia. Sumber daya manusia yang dimiliki oleh *PT Primafood International* memberikan kesempatan kepada usaha ini untuk terus berkembang dalam menghadapi ancaman-ancaman dari pesaing. Banyak usaha sejenis memiliki kemampuan sumber daya manusia yang sama dengan yang dimiliki oleh *PT Primafood International*.

Untuk menghadapi hal tersebut *PT Primafood International* menyiapkan sumber daya manusia yang mempunyai kemampuan maksimal dalam pengelolaan dan pengembangan usaha dengan melakukan penerimaan karyawan baru yang dapat melamar langsung melalui toko-toko pilihan, salah satu toko pilihan yang menjadi tempat rekrutment karyawan baru ialah Primafreshmart Pasar Rebo yang bertempat disamping rumah sakit pasar rebo, adapun jumlah karyawan store di primafreshmart berjumlah 1.728 dengan data terbaru karyawan resign 138 karyawan dan karyawan yang diputus kontrak secara sepihak atau cut off sebanyak 76 orang.

- c. Kemampuan Organisasi. Dari segi kemampuan organisasi, manajer operasional mampu melaksanakan tugasnya dengan baik sesuai dengan standar yang ditetapkan sehingga tidak berpengaruh terhadap kemampuan organisasi perusahaan sejenis. Hal ini disebabkan oleh setiap perusahaan meskipun mempunyai struktur organisasi yang sama dalam pengelolaan pasti berbeda. Setiap perusahaan mempunyai cara masing-masing dalam pengembangan demi kemajuan usaha.

Adapun cara yang dilakukan oleh *PT Primafood International* dalam mengelola manajer operasional yakni dengan menampung kritik konsumen yang disampaikan oleh *staff* toko melalui *supervisor area* yang kemudian disampaikan atau di rapatkan dengan manajer operasional agar menemukan jalan keluar dan biasanya *supervisor* langsung turun kelapangan dan mendatangi konsumen yang memberikan keluhan sehingga tidak membuat konsumen kecewa berlarut-larut yang dapat mengakibatkan efek jangka panjang dan membuat perusahaan memiliki *image* yang buruk dimata konsumen lain.

- d. Kemampuan Pembelajaran. Dalam usaha pengembangan kemampuan sangat diperlukan. Dan hal ini yang menjadi perhatian khusus oleh *PT Primafood International*, dalam mengembangkan kemampuan usahanya *PT Primafood International* mengikuti perkembangan zaman dengan mengadaptasi perkembangan teknologi yang saat ini sedang terjadi. Seperti dalam mempermudah sistem pembayaran, *PT Primafood International* menerapkan media uang elektronik di

seluruh gerai Primafreshmart, diantaranya konsumen saat dapat membayar dengan *Shopeepay, Flazz, Gopay, Ovo, True money*.

- e. **Loyalitas Pelanggan.** *Primafreshmart* berusaha memberikan kepuasan kepada pelanggan melalui promosi-promosi harian. Meskipun usaha pesaing mampu menciptakan usaha yang sama dalam mempertahankan loyalitas pelanggan belum tentu hasil yang diperoleh sama. Sejauh ini seluruh *speciality store primafreshmart* memiliki kurang lebih 9346 pelanggan setia setiap harinya yang berbelanja di gerai PFM diseluruh jabodetabek hal ini diketahui dari banyaknya konsumen yang mempunyai member card, namun saat ini pemakaian member card sedang dihentikan sementara karena akan diganti dengan kartu member baru, yang tentunya ini pun menjadi salah satu upaya perusahaan membangun loyalitas pelanggan.
- f. **Kontrak dan Hubungan.** *Primafreshmart* menjalin beberapa kemitraan dengan beberapa konsumen yang menjadi pelanggan tetap dengan mengambil produk dalam jumlah cukup banyak setiap harinya konsumen tersebut umumnya ialah UMKM yang menjual kuliner berbahan dasar ayam seperti, Ayam bakar, ayam geprek, pecel ayam, *Freid Chicken* atau usaha sosis dan bakso bakar. *Primafreshmart* sudah dapat mengembangkan dan mengelola hubungan dengan mitra yang potensial. Hal ini dilakukan dengan berusaha untuk mencapai target pendapatan toko.
- g. **Jaringan Luar.** Jaringan luar adalah apabila suatu perusahaan menjalin kerja sama dalam membangun usahanya untuk bekerjasama dengan perusahaan lainnya, saat ini *primafreshmart* sedang membangun kerja sama dengan platform resmi online shopping guna mengembangkan bisnisnya dibidang frozen food.
- h. **Lokasi Geografis.** Untuk toko *primafreshmart* tempat usaha yang dijalankan diarea pemukiman warga, namun ada juga lokasi toko *primafreshmart* di area perkantoran. Saat ini ada total kurang lebih 500 gerai yang sudah tersebar di kota besar dan beberapa pulau khusus nya pulau jawa, bahkan sudah melebarkan sayap usahanya di pulau bali yang diketahui memiliki destinasi wisata dan tentunya dapat memiliki potensi penjualan untuk menaikkan penjualan.
- i. **Berinovasi.** Inovasi merupakan terobosan-terobosan baru mengenai sebuah ide yang belum pernah ada sebelumnya. PT Charoen Pokhpand Indonesia selalu berusaha menciptakan ide-ide dalam pembuatan varian baru yaitu “Fiesta Ready Meal “ namun dirasa variant baru tersebut belum bisa dirasa efektif untuk menetralsir ancaman. Berdasarkan analisis hasil sumber daya dan kemampuan yang dimiliki *PT Primafood International*, dapat memaksimalkan penggunaan sumber daya keuangannya dengan melakukan perencanaan anggaran keuangan, bahan baku, fasilitas infrastruktur lain sebagainya yang dibuat secara berkala.

Berdasarkan hasil analisis inilah fungsi pembuatan perencanaan anggaran tersebut bagi perusahaan akan memberikan manfaat yaitu sebagai kerangka kerja strateis, alat untuk meneliti perkembangan usaha, pengawasan terhadap kondisi keuangan, dan sebagai evaluasi untuk perbandingan keuangan perusahaan tiap periode. Setelah sumber daya dan kemampuan teridentifikasi maka langkah selajutnya adalah menganalisis apakah sumber daya perusahaan merupakan kekuatan atau kelemahan *PT Primafood International*. Dari tabel 3 yang diperoleh oleh VRIO, penulis memiliki dasar yang kuat untuk bisa mengatakan bahwa *PT*

Primafood International memiliki kekuatan yang bersifat strategis yaitu: Sentralisasi (Operasi) Perusahaan, budaya pegawai (kekeluargaan), rekrutmen, prinsip manajemen, sistem manajemen, marketing, daftar kekuatan itulah yang bisa dipakai oleh perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing dibanding dengan perusahaan frozen food sejenis lainnya di Indonesia. Sedangkan kelemahan dari perusahaan yang terdapat didalam speciality store primafreshmart adalah pengawasan jumlah produk, kelemahan strategi inilah yang harus diatasi oleh perusahaan, apabila perusahaan ingin tetap bertahan sebagai perusahaan penghasil dan penjual *frozen food* No.1 di Indonesia.

2. Analisis Eksternal Perusahaan (PESTLE Analysis)

Lingkungan eksternal yang akan dianalisis adalah pengaruh perkembangan dan dinamika PESTL (Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi dan Legalitas) yang sedang dan akan terjadi dalam kurun waktu lima tahun kedepan. Jika sebuah organisasi perdagangan secara global, ini menjadi area yang sangat sulit untuk mendapat hak karena setiap negara memiliki peraturan tersendiri.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara diketahui bahwa pengaruh politik terhadap perusahaan Medium, karena menurut hasil wawancara penulis dengan narasumber bahwa dampak politik yang terjadi di Indonesia hanya berlangsung musiman saja sehingga tidak terlalu memberi pengaruh yang besar terhadap perusahaan, meskipun memang saat adanya pesta politik terjadi peningkatan nilai saham yang memberi pengaruh baik bagi perkembangan perusahaan.

Sedangkan dari aspek ekonomi dan sosial sangat berpengaruh terkait dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat serta bertambahnya jumlah usaha kecil yang menjadi pelanggan tetap di speciality store primafreshmart untuk permintaan akan ayam segar dan olahan yang memberi dampak baik terhadap jumlah pelanggan yang terus bertambah.

Aspek teknologi dimasukkan kedalam kategori medium, walaupun perkembangan teknologi cukup pesat namun perusahaan baru memulai memasarkan produk di sosial media beberapa tahun belakangan ini tidak dari awal berdirinya primafreshmart, jadi dampaknya terhadap perusahaan belum dirasa signifikan, tetapi perusahaan akan selalu berkembang untuk memenuhi kepuasan pelanggan.

Dan terakhir untuk aspek legalitas penulis menganalisa data kedalam kategori high, karena pengaruh legalitas sangat tinggi untuk sebuah pendirian usaha berskala besar terutama untuk toko-toko yang biasanya berada dipemukiman masyarakat dimana legalitas menjadi hal yang harus dimiliki suatu usaha untuk membuktikan usaha tersebut adalah usaha yang terpercaya.

3. Analisis Pesaing

Seperti yang telah dijelaskan bahwa para pesaing dari *PT Primafood International* antara lain; *PT So Good Food Manufacturing*, *PT Wonokoyo Jaya Corporindo*, *PT Belfoods Indonesia*, *PT Marcoprima Pangan Utama*, namun berdasarkan hasil wawancara penulis mengenai pesaing utama adalah *PT So Good Food Manufacturing* karena *PT So Good Food Manufacturing* memiliki beberapa kemiripan baik dari segi produk, speciality store, serta harga.

Analisis pesaing *PT Primafood International* terhadap pesaing utamanya *So Good Food Manufacturing*, *PT Primafood International* lebih unggul dalam produk, *place*, *Promotion* dengan begitu *PT Primafood International* memiliki kesempatan untuk terus berinovasi guna meningkatkan loyalitas konsumen dan menjadi perusahaan yang diharapkan oleh konsumennya.

4. Analisis Strategi Bersaing

Hasil analisis strategi bersaing adalah sebagai berikut:

- a. Keuangan, data keuangan dari hasil laporan penjualan dikelola dengan baik dalam jurnal laporan keuangan serta buku besar yang disusun secara sistematis oleh staff perusahaan yang informasinya dapat dilihat di situs perusahaan resmi.
Cost Advantage (Keunggulan Biaya)
 - 1) *Variable Cost* (Biaya Variable) karena induk perusahaan mempunyai peternakan pribadi serta ada pabrik pakan dan pabrik pemotongan yang menghasilkan bahan baku utama produk perusahaan ayam potong maka membuat harga yang dikeluarkan untuk proses produksi barang relative rendah.
 - 2) *Marketing Cost* (Biaya Pemasaran) adalah biaya yang dikeluarkan untuk biaya pemasaran seperti biaya promosi yang berjalan dengan beberapa aplikasi terbilang rendah karena perusahaan bekerja berdasarkan *goal* jika aplikasi tersebut bisa memberikan *goal* kepada perusahaan dan ada peningkatan jumlah konsumen maka perusahaan akan memperpanjang masa kontrak dengan aplikasi tersebut.
 - 3) *Operating Cost* (Biaya Operasi) biaya yang digunakan guna menunjang kebutuhan speciality store seperti beban gaji, perizinan, perlengkapan toko, interior toko, seragam karyawan, perlengkapan administrasi toko, biaya listrik dan biaya lain yang dikeluarkan perusahaan.
- b. Sumber daya, sumber daya yang dimiliki dikelola dengan baik oleh perusahaan agar nilai ekonomi dapat dijaga dan dimanfaatkan secara maksimal dalam jangka waktu yang lama.
- c. Teknologi, perusahaan memanfaatkan kemajuan teknologi untuk menunjang kegiatan pemasaran seperti memanfaatkan media sosial dan beberapa *platform* resmi *online shopping* serta membuat web site belanja resmi milik *primafreshmart*.
- d. Spesialisasi, perusahaan menghasilkan produk berupa makanan olahan beku yang produk utamanya ialah ayam broiler yang dikembangkan biakan oleh peternakan perusahaan.

Differentiation Advantage (Keunggulan yang berbeda)

- 1) *Product Advantage* (Keunggulan produk) bahan mentah yang digunakan sudah melalui sistem kontrol berstandar mutu tinggi yang terjamin keamanan dan kesegarannya, selanjutnya penyimpanan produk di *chiller* dan *frezzer* khusus dengan suhu yang selalu di cek secara berkala untuk memastikan produk tidak rusak saat sampai ketangan konsumen serta produk pendamping seperti bumbu dapur atau telur omega yang juga diproduksi oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang tidak ditemukan di perusahaannya sejenis lainnya dan membuat pesaing sulit untuk meniru.

- 2) *Service Advantage* (Keunggulan Pelayanan) seperti kualitas pelayanan dan perusahaan memiliki staff yang mempunyai keahlian dan tanggung jawab pada tugasnya masing-masing serta profesional, sehingga pelanggan mendapat pelayanan yang menyenangkan.
- e. Identifikasi merek, kekuatan dari sebuah merek akan menentukan kemampuan sebuah perusahaan untuk terus maju dalam usahanya, merek yang digunakan perusahaan memiliki logo yang mirip dengan speciality store nya yaitu adanya lengkungan bintang lima diatas produk yang melambangkan bahwa produk tersebut memiliki kualitas yang baik yang akan melekat diingatan konsumen.
 - 1) *Reputation Advantage* (Keunggulan Reputasi) seperti umum nya perusahaan besar yang memiliki reputasi, *PT Primafood International* juga memiliki reputasi yang tinggi karena salah satu usaha yang dilindungi oleh Negara (Legal).
 - 2) *Brand Awareness*, yaitu kesadaran merek guna menciptakan ke khas an perusahaan adalah di simbol *primafreshmart* terdapat bintang lima diatas nama *Primafreshmart* yang mengartikan bahwa perusahaan berharap *primafreshmart* selalu menjadi yang terbaik seperti pada umumnya “bintang lima” selalu diartikan dengan integritas yang terbaik, selain itu logo *primafreshmart* yang berwarna hijau dan kuning yang melambangkan kesegaran adalah maksud dari toko *primafreshmart* selalu menyediakan produk yang segar.
- f. Dorong versus Tarik, dalam strategi dorong dimana perusahaan berusaha mendorong atau memasarkan produknya melalui berbagai media agar dikenal dan melakukan promosi agar konsumen tertarik melakukan pembelian, sedangkan strategi tarik dalam perusahaan atau gerai *primafreshmart* ialah upaya karyawan untuk menarik konsumen agar melakukan pembelian dan menguntungkan karyawan itu sendiri, dalam hal ini biasanya karyawan toko mensiasati produk minus dua bulan tiga bulan yang akan *expired* dengan mendahulukan memasarkan barang tersebut kepada konsumen sehingga ada kenaikan penjualan, pengurangan barang *expired* dan *minus* barang yang akan menjadi tanggungan karyawan pun berkurang.
- g. Seleksi Saluran, dalam menyeleksi tempat untuk memasarkan produk perusahaan sangat selektif karena lokasi yang dipilih perusahaan sejauh ini adalah area perumahan yang dekat dengan pemukiman warga ataupun pasar karena lokasi tersebut diyakini akan menembus target yang dituju dalam usaha yang dijalaninya.
- h. *Chanel Advantage* (Kekuatan Saluran) *Primafreshmart* bekerja sama dengan beberapa aplikasi pemasaran online ataupun pengiriman via *driver online* seperti aplikasi *grab*, *gojek*, *shoppe*, *lazada* dan lain sebagainya alat yang membantu untuk pemasaran produk dan perusahaan bekerja sama dengan beberapa pelaku usaha kuliner ayam.
- i. Mutu Produk, demi menjaga kualitas produk sampai ditangan konsumen, perusahaan melakukan penyimpanan makanan dengan ketelitian yang tinggi dan sangat berhati-hati, seperti chiller yang apabila dibuka harus segera ditutup kembali, freezer yang tidak boleh dirubah suhunya, pendingin ruangan yang selalu dijaga agar tetap dingin sehingga menghindari berkembang biakan bakteri.
- j. Kepeloporan Teknologi, mesin atau perlengkapan yang digunakan oleh perusahaan baik pada pabrik atau speciality store masih menggunakan alat yang layak dipakai

dalam menunjang kegiatan operasional perusahaan, jadi sejauh ini perusahaan belum menciptakan teknologi dengan hasil karya sendiri.

- k. Integritas Vertikal, dalam menciptakan nilai tambah perusahaan, maka perusahaan memberikan sentuhan-sentuhan yang berbeda dari segi pelayanan, perusahaan akan memberikan potongan harga dan voucher belanja jika konsumen melakukan pembelian syarat dan ketentuan promo.
- l. Posisi Biaya, dalam perhitungan skala ekonomi yang lebih berpengaruh ada didalam posisi biaya rendah, yang tidak lain bertujuan untuk menjangkau seluruh kalangan masyarakat.
- m. Pelayanan, *store* memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya, menyambut konsumen dengan ramah dari mulai konsumen datang sampai konsumen selesai melakukan pembelian *staff* selalu setia untuk melayani apa yang pelanggan butuhkan. Terlebih jika ada barang milik konsumen yang tertinggal maka *staff* akan menyerahkan kepada *supervisor* agar disimpan dan jika suatu hari konsumen kembali datang untuk menayakan barang tersebut masih ada dan dijaga, PFM menerapkan standar pelayanan 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun) yang harus dilakukan saat awal konsumen datang ketoko sampai mereka selesai melakukan transaksi.
- i. *Sales Force Advantage* (Kekuatan Penjualan) bahwa pangsa pasar *Primafreshmart* yang telah meluas di Indonesia (Jakarta, Jawa Barat, Jawa tengah, Jawa Timur, Bali).
- n. Kebijakan harga, harga yang terdapat di *speciality store* berdasarkan oleh induk perusahaan dimana, harga tersebut sudah di akumulasikan untuk pengeluaran dan biaya operasional perusahaan serta ditambah dengan keuntungan yang ingin didapatkan.
- o. Daya kekuatan, kekuatan yang dimiliki perusahaan tidak lain yaitu karena produk *frozen food* adalah produk yang dihasilkan sendiri oleh perusahaan, mutu dan kualitasnya terjamin selain itu banyaknya variasi produk yang dikeluarkan dan berbeda dari perusahaan lain ikut menjadi nilai tambah bagi perusahaan sehingga perusahaan sangat berani untuk melakukan persaingan, disisi lain juga banyaknya produk-produk pelengkap yang dihasilkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen turut menjadi kekuatan dari perusahaan.

Berdasarkan penerapan dimensi-dimensi stratgei bersaing perusahaan, maka dapat disimpulkan bahwa dengan menghadirkan segala inovasi baik inovasi dalam hal variasi produk ataupun infrastruktur maka perusahaan berpeluang untuk mendapatkan posisi keunggulan bersaing guna meningkatkan loyalitas pelanggan, namun dari segi kepeloporan teknologi perusahaan harus berinovasi dan meningkatkan dalam hal teknologi agar pesaing tidak mudah untuk meniru.

5. Analisis Value Chain

Berdasarkan kerangka *Value Chain* dari Porter (1998), aktivitas yang berlangsung di *PT Primafood International* dapat dibagi menjadi dua bagian kelompok yaitu aktivitas utama (*Primary Activity*), dan aktivitas pendukung (*Support Activity*).

a. Logistik ke dalam:

- 1) Penerimaan barang : barang yang dipesan melalui system order otomatis kemudian diterima oleh pihak toko, lalu di lakukan pengecek an fisik dan jumlah

barang yang di sesuaikan oleh kertas PO (*Purchase Order*) kemudian apabila sudah sesuai quantity barang dan lembar Po maka *staff* toko melakukan Input barang di system komputer, selanjutnya antara pihak toko dan driver menandatangani lembar input barang, kemudia barang di rapihkan kedalam *frezer* sesuai tanggal *expired* dimana barang yang lebih dulu datang harus dinaikan atau *First in First Out (FIFO)* dan barang baru diletakan di bawah keranjang untuk di stock.

- 2) Kerja sama antar mitra perusahaan: suatu stratgei bisnis yang dilakukan oleh kedua belah pihak atau lebih dan dalam jangka waktu tertentu untuk memperoleh keuntungan bersama dalam mencapai sebuah tujuan.
- 3) Modal usaha: suatu yang digunakan untuk mendirikan atau menjalankan suatu usaha. Modal ini bisa berupa uang atau tenaga (keahlian). Modal uang bisa digunakan untuk membiayai keperluan usaha, seperti biaya perizinan, pembelian aset, hingga modal.
- 4) Para pemegang saham: Perusahaan yang memegang kekuatan tertinggi dalam perusahaan yang mewakili kepentingan pemegang saham dan pemegang segala wewenang yang tidak bisa diserahkan kepada direksi atau dewan komisaris.

b. Operasi :

- 1) Perencanaan: tahap yang sangat penting karena menyangkut dengan penyusunan secara teknis (desain) bangunan sampai dengan dokumen-dokumen.
- 2) Tenaga produksi: dilakukan oleh tenaga produksi yang mengolah bahan baku sedemikian rupa sehingga menjadi produk jadi yang siap dipasarkan kepada konsumen.
- 3) Pengendalian produk : pengendalian produk dilakukan oleh departemen *quality product*. Departemen ini bertugas memastikan bahwa produk yang diproduksi sudah sesuai dengan standart kualitas lolos seleksi pengujian.

c. Logistik Keluar (*Outbound Logistic*) :

- 1) *Delivery Order* : staff profesional yang sudah dilatih untuk mengantar pesanan konsumen yang telah me mesan melalui *delivery order*.

d. Pemasaran dan Penjualan :

- 1) Mengadakan iklan disosial media guna memperlancar saluran promosi agar sampai kepada konsumen.
- 2) Mengadakan promosi setiap adanya hari *special* dengan berbagai tema dan unsur yang menarik “ *happy weekend*, promo hari raya, promo tahun baru, atau hari nasional “.
- 3) Memberikan voucher belanja senilai Rp. 100.000,- yang berlaku atas nilai belanja tertentu dengan syarat dan ketentuan yang sudah di tetapkan, serta berbagai tawaran menarik lainnya untuk meningkat kan konsumen.

e. Pelayanan

Pelayanan pelanggan yang dilakukan oleh para staff yang sudah ahli dan kompeten dibidangnya dan profesional dalam bidang store dan penjualan produk.

Berdasarkan beberapa teknik analisis yang telah dilakukan maka posisi *PT Primafood International* sebagai keunggulan bersaing yang berkelanjutan maka *PT Primafood International* mendapat kesempatan untuk terus berinovasi agar dapat terus

bersaing terhadap para kompetitornya dan Kompetitor utama yaitu *PT So Good Food Manufacturing* bahwa *PT Primafood International* telah menghasilkan produk dengan ciri khas produk yang banyak variasi dan ingin menempatkan posisi tersebut sebagai keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

CONCLUSION

Berdasarkan hasil analisis data dapat diambil kesimpulan bahwa strategi bersaing yang saat ini digunakan di *PT Primafood International* sudah efektif untuk diterapkan pada perusahaan karena memberikan hasil yang positif untuk kemajuan perusahaan.

REFERENCES

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustaine competitive advantage. *Journal of management*. Vol. 16: 7 – 19
- Bell, S. & Macleod, C. (2024). *McKinsey 7-S Framework: Making Every Part of Your Organization Work in Harmony*. Diakses di <https://www.mindtools.com/aicks4s/the-mckinsey-7-s-framework> pada 30 April 2024
- Brooks, R. (2022). *Financial Management, Global Edition. 4th Edition*. UK. Pearson
- Grant, & Robert, M. (2018). *Contemporary Strategy Analysis. 10th Edition*. John Wiley & Sons, Ltd. United Kingdom
- Lumenlearning.com. (2024). *Microenvironment vs. Macroenvironment*. Diakses di <https://courses.lumenlearning.com/wm-retailmanagement/chapter/microenvironment-vs-macroenvironment/> pada 30 Mei 2024
- Makos, J. (2023). What is Pestle Analysis. Diakses di <https://pestleanalysis.com/what-is-pestle-analysis/> pada 1 januari 2023
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy. *California Management Review*, 30(1), 11-24.
- Nampa-id. (2019). *National Meat Producers in Indoneisa*. Diakses di <https://www.nampa-ind.com/> pada 1 januari 2018
- Porter, E. M. (1998). *Competitive Advantage-Creating and Sustaining Superior Performance*, New York: Free Press.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy, Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- [Precedenceresearch.com](https://precedenceresearch.com). (2024). *Frozen Food Market Size, Share, and Trends 2024 to 2034*. Diakses di <https://www.precedenceresearch.com/frozen-food-market> pada 30 Mei 2024
- Pynatih, N. M. N. (2023). Analisis Bauaran Pemasaran Jasa Pada Tingkat Loyalitas Konsumen Prima Freshmart Di Provinsi Bali. *Jurnal Ganec Swara* 17(1). 32-43.
- Stobierski, T. (2020). What is a Value Chain Analysis? 3 Steps. *Harvard Business School Online's Business Insights Blog*. Diakses di <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-value-chain-analysis> pada 30 Mei 2023
- Sugiyono. (2018). *Metode Penelitian Kombinasi..* Bandung: Alfabeta.

- Thompson, A. A., Margaret A. Peteraf., John. E. Gamble, A.J. Strickland III. (2021). *Crafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive Advantage, concepts and cases*. McGrawHill Education. Singapore.
- Topbrandawards.com. (2024). *Top brand index 20219 – 2024*. Diakses di <https://www.topbrand-award.com/top-brand-index/> pada 30 Mei 2024