

Strategi Bisnis Pemakaman San Diego Hills Dalam Menghadapi Persaingan di Era Globalisasi

Maya Fharsita Putri^{1*}, Son Haji², dan Darmein³

^{1, 2, 3} Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Panca Sakti Bekasi

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis yang diterapkan oleh San Diego Hills dalam menghadapi persaingan di era globalisasi, khususnya di sektor pemakaman premium. Globalisasi telah membawa perubahan signifikan terhadap preferensi konsumen dan intensitas persaingan, termasuk dalam industri pemakaman yang selama ini dianggap tradisional. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dan pengumpulan data melalui observasi, wawancara mendalam, serta dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa San Diego Hills menerapkan strategi diferensiasi layanan melalui konsep taman pemakaman modern yang estetis, fasilitas eksklusif bertaraf internasional, serta layanan digital seperti reservasi online dan live-streaming upacara pemakaman. Selain itu, perusahaan juga menghadapi tantangan harga yang tinggi, persepsi negatif masyarakat terhadap kemewahan dalam pemakaman, serta meningkatnya persaingan dari taman pemakaman serupa. Melalui analisis SWOT, ditemukan bahwa kekuatan utama San Diego Hills terletak pada citra merek, layanan premium, dan pengelolaan profesional, sementara kelemahan utamanya adalah harga yang kurang terjangkau dan lokasi yang cukup jauh dari pusat kota. Penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi adaptif, pemanfaatan teknologi, serta peningkatan kepuasan pelanggan merupakan kunci untuk mempertahankan posisi San Diego Hills sebagai pelopor pemakaman modern di Indonesia.

Kata Kunci: *Strategi Bisnis¹, Pemakaman Modern², Globalisasi³, Kepuasan Pelanggan⁴*

Copyright (c) 2025 Maya Fharsita Putri

✉ Corresponding author :

Email Address : pmaya0795@gmail.com

PENDAHULUAN

Dalam menjalankan strategi bisnis, setiap perusahaan perlu memiliki visi dan misi yang jelas sebagai panduan dalam mencapai tujuannya. San Diego Hills pun memiliki visi untuk menjadi tempat pemakaman terindah di dunia, dengan mengedepankan fasilitas dan pelayanan terbaik yang berlandaskan tersebut, San Diego Hills menyediakan lahan seluas 127 hektare yang dirancang dengan lanskap yang indah serta dilengkapi berbagai fasilitas unggulan demi memberikan pengalaman terbaik bagi pelanggan. Menciptakan lingkungan pemakaman yang nyaman, aman, tertata rapi, dan memiliki nilai estetika, jauh dari kesan angker dan menakutkan seperti pemakaman tradisional. Menyediakan fasilitas yang lengkap dan berkualitas internasional untuk mendukung kenyamanan keluarga yang berziarah dan mengenang orang terkasih. Fasilitas tersebut meliputi restoran, kapel, musholla, kolam renang, danau, tempat bermain anak, hingga landasan helicopter. Menghormati keberagaman agama dan tradisi di Indonesia dengan menyediakan area pemakaman yang sesuai dengan nilai kepercayaan yang dianut Masyarakat, seperti *Universal Garden*, *Garden of Prosperity and Joy* (untuk Masyarakat Tionghoa), dan *Five Pillars Garden* (untuk umat Islam).

Memberikan pelayanan yang khushuk dan khidmat sesuai dengan tata cara penguburan yang berlaku bagi setiap penganut agama. Menyediakan layanan pemakaman (*preneed*) untuk meringankan beban keluarga di kemudian hari. Menyimpan data kepemilikan lahan makam dengan baik secara terkomputerisasi dan memberikan fleksibilitas dalam pembayaran serta potensi pengalihan kepemilikan. Setiap perusahaan bisnis akan memiliki SWOT (*strength* kekuatan, *weaknesses* kelemahan, *opportunities* peluang, *threats* ancaman). San Diego Hills merupakan perusahaan di bidang bisnis pemakaman yang memiliki beberapa keunggulan berdasarkan analisis SWOT.

Meningkatnya kesadaran terhadap konsep ramah lingkungan seiring meningkatnya kesadaran masyarakat akan lingkungan, permintaan akan pemakaman yang ramah lingkungan terus bertambah. San Diego Hills dapat memanfaatkan tren ini dengan memperkenalkan konsep *eco-friendly* (ramah lingkungan) pada lahan pemakaman mereka, misalnya dengan area hijau yang berkelanjutan, pengelolaan limbah yang baik, dan konsep pemakaman yang minimalis. Ini bisa memberikan keunggulan kompetitif terhadap perusahaan yang belum mengadopsi konsep yang serupa. Penekanan pada pengalaman pelanggan yang holistik San Diego Hills terkenal dengan fasilitas lengkap yang mendukung kenyamanan, seperti kapel, restoran, dan ruang pertemuan. Dalam menghadapi globalisasi dan persaingan, meningkatkan pengalaman holistik bagi pelanggan dapat menjadi beda. Memberikan layanan tambahan seperti konseling duka dan penyediaan fasilitas khusus untuk perayaan peringatan dapat mereka sebagai penyedia layanan pemakaman yang peduli pada aspek emosional pelanggan. Inovasi dalam strategi pemasaran daerah digital, San Diego Hills perlu menggunakan strategi pemasaran yang inovatif untuk menjangkau pasar yang lebih luas, termasuk menggunakan media sosial dan kampanye digital. Dengan pendekatan pemasaran berbasis narasi (*Storytelling*), mereka bisa lebih menghubungkan layanan pemakaman mereka dengan nilai kekeluargaan dan penghormatan pada orang sudah meninggal, sesuatu yang sangat dihargai oleh budaya lokal.

Fokus dan subfokus dalam penelitian ini adalah (1) strategi bisnis San Diego Hills dalam menghadapi persaingan global di segmen pemakaman premium, (2) strategi penyesuaian harga layanan dalam pasar yang kompetitif (3) strategi perusahaan dalam mengubah persepsi masyarakat terhadap pemakaman modern (4) pengaruh globalisasi terhadap arah kebijakan dan strategi bisnis perusahaan. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui bagaimana San Diego Hills mampu mempertahankan strategi bisnisnya di tengah meningkatnya persaingan, seiring dengan bertambahnya jumlah pelaku usaha di industri pemakaman. Hal ini juga di dorong oleh semakin terbatasnya lahan pemakaman umum, yang menyebabkan masyarakat mulai mencari alternatif lain, sehingga kompetisi dalam bisnis pemakaman pun semakin ketat.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Pemasaran Manajemen pemasaran merupakan salah satu disiplin ilmu inti dalam dunia manajemen yang terus berkembang mengikuti perubahan lingkungan bisnis global. Menurut Kotler, Keller, & Chernev (2021) dalam buku *Marketing Management* edisi ke-16, manajemen pemasaran adalah proses memilih pasar sasaran, memperoleh, mempertahankan, serta menumbuhkan pelanggan melalui penciptaan, penyampaian, dan pengkomunikasian nilai yang unggul. Definisi ini menunjukkan bahwa pemasaran bukan hanya aktivitas menjual dan mengiklankan produk, melainkan suatu pendekatan strategis yang menyeluruh untuk menciptakan nilai (*value creation*) dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Pada dasarnya, manajemen pemasaran dimulai dari pemahaman tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen. Menurut Kotler, perusahaan yang ingin bertahan dalam persaingan perlu mampu mengenali kebutuhan pasar dengan tepat, lalu membuat penawaran yang sesuai, kompetitif, dan memberi nilai tinggi. Dengan kata lain, inti dari teori manajemen pemasaran adalah orientasi pasar, yaitu

pendekatan yang menempatkan konsumen sebagai pusat perhatian dalam setiap keputusan perusahaan. Pendekatan ini membedakan perusahaan modern dari perusahaan tradisional yang lebih fokus pada produksi atau penjualan saja.

Kotler, Keller, & Chernev (2021) menjelaskan bahwa manajemen pemasaran terdiri dari tiga tahap utama, yaitu penciptaan nilai (*creating value*), komunikasi nilai (*communicating value*), dan penyampaian nilai (*delivering value*). Nilai pelanggan (*customer value*) dipandang sebagai hasil dari perbandingan antara manfaat yang diterima konsumen dengan pengorbanan yang dikeluarkan. Apabila manfaat yang diterima lebih besar dibanding biaya yang dikeluarkan, maka konsumen akan merasa puas dan cenderung loyal. Oleh sebab itu, strategi pemasaran modern tidak hanya berfokus pada transaksi jangka pendek, tetapi juga pada pembangunan hubungan jangka panjang yang saling menguntungkan (Kotler, 2021).

Selain itu, manajemen pemasaran modern berkaitan erat dengan konsep bauran pemasaran yang dikenal sebagai 4P, yaitu Product, Price, Place, dan Promotion. Dengan berkembangnya teori dan praktik pemasaran, konsep ini kemudian diperluas menjadi 7P dengan menambahkan aspek People, Process, dan Physical Evidence. Perluasan ini menunjukkan bahwa pemasaran modern lebih menekankan pada kualitas layanan, proses interaksi dengan pelanggan, serta bukti fisik yang bisa memperkuat persepsi konsumen terhadap nilai yang ditawarkan perusahaan. Dengan demikian, teori ini menunjukkan bahwa pemasaran adalah sistem yang kompleks dan menyeluruh, bukan hanya berfokus pada produk atau harga saja.

2.1 Strategi Bisnis

Menurut Wheelen dan Hunger (2020), dalam buku nya yang berjudul "strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability " strategi bisnis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja jangka panjang suatu perusahaan, termasuk bagaimana organisasi bersaing dalam pasar tertentu, memanfaatkan sumber daya dan kapabilitas internal, serta merespons perubahan lingkungan eksternal demi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Hunger, 2020).

Strategi bisnis merupakan perencanaan dan langkah-langkah yang dirumuskan dan dijalankan untuk mencapai tujuan bisnis yang diharapkan oleh suatu pebisnis dalam menghasilkan barang atau jasa. Setiap bisnis yang dijalankan pada hakikat selalu memiliki tujuan dan latar belakang bisnis tersebut dikembangkan. Tujuan-tujuan ini umum nya tertuang dalam penjabaran Visi dan Misi suatu bisnis. Hal ini biasanya direpresentasikan oleh perusahaan dalam keunggulan kompetitif yang ingin dicapai. Penjabaran secara lebih luas nampak pada penyusunan strategi, model manajemen yang diadopsi, dan pemilihan sumber daya manusia yang mengembangkan dan mengomunikasikan visi dan misi bisnis secara jelas. Strategi Bisnis perusahaan mempengaruhi untuk seluruh aktivitas perusahaan karena aktivitas proses bisnis, kegiatan operasional, dan transaksi yang dilakukan serta segala keputusan bisnis harus di buat oleh manajer dan harus sejalan dengan strategi bisnis. Selain itu strategi bisnis juga suatu perusahaan perencanaan jangka panjang yang disusun secara sistematis oleh perusahaan atau organisasi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah persaingan pasar yang semakin menantang, yang mencakup suatu rangkaian keputusan dan aksi yang berkaitan pemanfaatan sumber daya organisasi agar optimal.

2.2 Persaingan Usaha

Menurut Kurnia Toha (2019) persaingan usaha adalah bagian penting dari Undang-undang No.5 tahun 1999 yang dirancang untuk mencegah praktik monopoli dan persaingan usaha yang tidak sehat. Sebagai instrumen hukum, ia memiliki manfaat besar bagi pembangunan ekonomi nasional namun juga membutuhkan pembaruan hukum karena tantangan zaman. Dalam menghadapi perkembangan

dunia usaha yang semakin kompleks, penulis berpendapat bahwa peraturan tentang persaingan usaha tidak bisa hanya bersandar pada norma hukum yang statis. Sektor bisnis itu sendiri sangat dinamis dan berubah dengan pesat terutama dengan munculnya inovasi teknologi yang mendasar dalam cara pelaku usaha berinteraksi dengan pasar, konsumen, dan pesaing. Oleh karena itu, penulis percaya bahwa kerangka hukum yang mengatur persaingan harus bersifat progresif serta fleksibel, dan harus terus diperbaiki untuk bisa menanggapi tantangan baru yang muncul dengan seiring berjalannya waktu.

2.3 Era Globalisasi

Menurut Amrina & Yusabarin (2024), globalisasi meningkatkan intensitas persaingan antarnegara, sehingga pelaku usaha harus mampu beradaptasi dengan perubahan digital, memahami dinamika pasar global, dan memanfaatkan dukungan kebijakan pemerintah untuk tetap bersaing (Yusabarin1 & Amrina2, 2024). Ghalfan Galeb & Takaya (2024) perusahaan yang berhasil menghadapi persaingan global memiliki kemampuan untuk menyesuaikan strategi manajerial mereka dengan kebutuhan dan karakteristik pasar internasional (Galeb & Takaya, 2024).

Globalisasi organisasi bisnis yang berkembang pesat, mendorong perusahaan untuk memiliki sesuatu yang langka dan berharga yang mampu memengaruhi dan menggerakkan pasar. Selain itu, globalisasi mendorong terjadinya perubahan terhadap sumber kekuatan dan kemampuan di pasar dunia. Pada tahun 1945, Jepang dan Jerman hancur yang disebabkan oleh kekalahan dalam perang dunia. Mereka tidak berdaya dalam perdagangan internasional dan pembangunan jangka panjang. Namun, setelah satu generasi, saat ini Jepang dan Jerman telah menjadi salah satu negara terkaya dan sejahtera di dunia. Sebaliknya, pada abad XX Argentina memiliki kekuatan ekonomi yang terkemuka. Akan tetapi, saat ini Argentina mengalami perlambatan dan guncangan ekonomi. Salah satu kawasan yang harus terus berkembang secara ekonomi adalah Asia. Jepang, Korea Selatan, Hongkong, Singapura, Taiwan, Thailand, Malaysia, dan Vietnam semuanya berkembang pesat dalam beberapa tahun terakhir. Bisnis persaingan global adalah ibaratnya memasuki perang tanding di suatu arena. Para pelaku usaha atau businessman dan manajer pemasaran dalam era globalisasi memasuki suatu era persaingan total. Mereka itu memasuki suatu era dimana memenangkan persaingan akan menjadi makin sulit dalam persaingan yang ketat. Kemampuan daya saing masyarakat dalam tuntutan globalisasi membuka peluang bagi dunia bisnis untuk tumbuh menjadi makin berkualitas dengan efisiensi dan tentunya kompetitif fungsi bisnis yang berkepentingan dalam menunjang adaptasi itu dengan lingkungan eksternal adalah pemasaran (marketing). Globalisasi ekonomi telah menciptakan lingkungan bisnis yang menyebabkan perlunya peninjauan kembali prinsip-prinsip manajemen yang digunakan oleh perusahaan untuk mampu bertahan dan bertumbuh dalam persaingan tingkat dunia. Dalam rangka mempertahankan hidup dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perusahaan perlu mengubah paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif.

2.4 Keputusan Pelanggan

Menurut Zeithaml, Bitner, & Gremler (2018) kepuasan pelanggan adalah evaluasi menyeluruh terhadap berdasarkan pengalaman konsumen. Kepuasan muncul ketika ekspektasi pelanggan terpenuhi atau bahkan terlampaui (Valarie A. Zeithaml 2018). Dalam penelitian di jurnal Nadia Afrilliana Menurut Fandy Tjiptono (2019) kepuasan pelanggan merupakan elemen pokok dalam pemikiran dan praktik pemasaran modern. Persaingan dapat dimenangkan apabila perusahaan mampu menciptakan dan mempertahankan pelanggan (Afrilliana, 2020).

Tingkat kepuasan pelanggan bukanlah sesuatu yang permanen, melainkan dapat berubah seiring waktu dan tergantung pada kondisi pasar, inovasi produk, serta kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan kebutuhan konsumen. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk secara berkala menilai kepuasan pelanggan melalui survei, umpan balik, dan observasi langsung di lapangan, sehingga perusahaan dapat terus meningkatkan kualitas produk dan layanan dengan cara yang berkelanjutan.

2.5 SWOT

Analisis SWOT adalah salah satu alat manajemen strategis yang digunakan secara luas untuk memahami posisi dan potensi strategi suatu organisasi, bisnis, atau entitas tertentu dengan cara mengidentifikasi empat komponen utama yaitu: Strengths (kekuatan), Weaknesses (kelemahan), Opportunities (peluang), dan Threats (ancaman). Keempat aspek ini dianalisis secara bersamaan untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan serta arah pengembangan suatu organisasi.

Menurut Freddy Rangkuti (2018) dengan edisi cetak ulang, SWOT merupakan suatu instrumen analisis yang sistematis guna membantu dalam merumuskan strategi organisasi dengan cara mengidentifikasi faktor internal (strength dan weakness) serta eksternal (opportunity dan threat). Dengan analisis SWOT, organisasi dapat mengintegrasikan kekuatan internal untuk meraih peluang eksternal, sekaligus meminimalisasi kelemahan dan menghindari ancaman dari luar.

METHOD

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman yang dalam dan lengkap mengenai strategi bisnis yang diterapkan oleh San Diego Hills, terutama dalam konteks persaingan di masa globalisasi. Metode kualitatif memungkinkan peneliti untuk mengeksplorasi makna, motif, serta proses sosial yang mendasari pengambilan keputusan strategis dalam perusahaan.

Tabel 1 Rancangan Penelitian

Komponen Penelitian	Penjelasan
Pendekatan Penelitian	Menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan memahami strategi bisnis San Diego Hills dari sudut pandang naratif.
Jenis Penelitian	Studi kasus, karena penelitian berfokus pada satu objek secara mendalam, yaitu San Diego Hills Memorial Park.
Tempat dan Waktu Penelitian	Penelitian dilakukan di San Diego Hills, Karawang Barat, selama bulan Mei hingga Juli 2025.
Sumber Data	Data diperoleh melalui dua sumber utama: data primer (wawancara langsung) dan data sekunder (dokumen seperti browsur, website San Diego Hills).

Penelitian ini melibatkan 6 responden, yang terdiri dari manajemen yang berada di dalam dan di luar San Diego Hills. Semua responden dinilai relevan dan memiliki pengertian yang mendalam mengenai strategi serta praktik bisnis yang diterapkan oleh San Diego Hills.

Tabel 2 Informan

Kode	Nama Informan	Posisi/ Hubungan	Masa Berkontribusi	Keterangan Tambahan
I1	Bapak. E	Manajer Pemasaran	20 Tahun	Mengelola rencana promosi serta pemasaran digital
I2	Bapak. F	Manajer Operasional	25 Tahun	Mengurus pelayanan pelanggan dan manajemen pemakaman
I3	Bapak. I	Bagian Penjualan	20 Tahun	Memusatkan perhatian pada penjualan paket kavling
I4	Ibu. S	Pelanggan/ Klien	-	Telah memanfaatkan layanan San Diego Hills
I5	Bapak. A	Keluarga/ Klien	-	Mewakili perspektif konsumen layanan premium
I6	Bapak. A	Pengamat Industri	-	Seorang akademis dan observator perkembangan bisnis Pemakaman modern

Dalam penelitian kualitatif, teknik pengumpulan data menjadi aspek yang sangat penting karena kualitas data sangat bergantung pada kemampuan peneliti dalam menggali informasi dari berbagai sumber secara mendalam dan kontekstual. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini disesuaikan dengan tujuan penelitian, yaitu untuk memahami dan mendeskripsikan strategi bisnis yang diterapkan oleh San Diego Hills Memorial Park dalam menghadapi persaingan di era globalisasi. Untuk memperoleh data yang komprehensif, penelitian ini menggunakan beberapa teknik pengumpulan data yang saling melengkapi, yakni wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil Observasi

Observasi dilakukan langsung di sekitar tempat pemakaman San Diego Hills Memorial Park untuk mendapatkan data nyata yang mendukung fokus penelitian. Aktivitas ini bertujuan mengamati kondisi di lapangan secara langsung, seperti fasilitas yang ada, cara pelayanan, kegiatan pemasaran, penggunaan teknologi, serta suasana lingkungan sekitar. Observasi ini juga untuk memastikan informasi yang

didapat dari wawancara benar dan sesuai dengan kondisi sebenarnya, sehingga hasilnya lebih tepat dan lengkap.

Tabel 3 Catatan Hasil Observasi

No	Aspek yang Diamati	Hasil Observasi di Lapangan	Bukti Dokumentasi
1	Fasilitas Pemakaman	Area pemakaman tertata rapi, fasilitas utama seperti kapel, ruang tunggu keluarga, taman memorial, dan area parkir luas tersedia dalam kondisi bersih, nyaman, dan terawat.	Foto Fasilitas
2	Pelayanan Kosumen	Staf penerima tamu bersikap ramah dan membantu, proses administrasi berjalan cepat dengan sistem komputerisasi, tersedia layanan tambahan seperti dekorasi bunga dan perawatan makam.	Foto Pelayanan
3	Kegiatan Pemasaran	Terdapat brosur dan katalog layanan di area resepsionis, promosi aktif di media social, dan kegiatan tur fasilitas bagi calon pelanggan dilakukan secara berkala.	Foto Brosur
4	Penggunaan Teknologi	Pemesanan dan pelacakan lokasi makam tersedia secara digital melalui aplikasi resmi, layanan informasi pelanggan dapat diakses melalui WhatsApp Business dengan respons cepat.	Screenshot Aplikasi
5	Suasana Lingkungan	Lingkungan tenang, jauh dari kebisingan, area hijau terawat dengan pepohonan rindang yang menciptakan suasana damai dan nyaman bagi pengunjung	Foto Area Hijau

Uji Validitas

Tabel 4 Hasil Wawancara

No	Jabatan/Posisi	Ringkasan Hasil Wawancara
I1	Manajer Pemasaran	Menjelaskan bahwa strategi pemasaran mengutamakan layanan premium, promosi melalui media social, website resmi, dan event tur fasilitas. Menggunakan pendekatan personal kepada calon pelanggan. Tantangan terbesar adalah mengedukasi pasar mengenai konsep pemakaman modern.
I2	Manajer Operasional	Menekankan pentingnya SOP ketat untuk menjaga kualitas layanan. Fasilitas dirawat

No	Jabatan/Posisi	Ringkasan Hasil Wawancara
		secara rutin, termasuk lanskap tematik untuk meningkatkan kenyamanan. Pemesana online dan inovasi layanan berbasis teknologi menjadi nilai tambah.
I3	Bagian Penjualan	Focus pada komunikasi persuasive yang edukasi mengenai nilai tambah layanan. Strategi utama adalah penjualan paket 1 keluarga. Tantang terbesar adalah keberatan harga dari calon pelanggan, diatasi dengan menonjolkan kualitas dan fasilitas.
I4	Pelanggan/ Klien	Memilih San Diego Hills karena fasilitas lengkap, suasana tenang, dan pelayanan ramah. Proses administrasi dianggap cepat dan mudah, memberikan penilaian positif dan bersedia merekomendasikan kepada orang lain.
I5	Keluarga Klien	Mengapresiasi pelayanan yang ramah dan cepat tanggap. Menilai fasilitas sangat memadai, namun menyarankan adanya fleksibilitas harga untuk menjangkau lebih banyak segmen.
I6	Pengamat Industri	Menilai San Diego Hills sebagai pionir pemakaman premium di Indonesia. Keunggulan ada pada fasilitas, pelayanan, dan lokasi strategis. Tantangan utama adalah persaingan harga dan perlunya edukasi pasar. Merekomendasikan penguatan branding dan diversifikasi layanan.

Hasil Penelitian Berdasarkan Fokus dan Sub Fokus

Strategi Bisnis San Diego Hills dalam Menghadapi Persaingan Global di Segmen Pemakaman Premium

Hasil observasi lapangan memperlihatkan bahwa San Diego Hills menerapkan konsep pemakaman modern dengan standar internasional. Lingkungan area pemakaman ditata menyerupai taman memorial yang asri, lengkap dengan kapel, ruang keluarga, dan area hijau yang dirawat dengan baik. Suasana ini menghadirkan ketenangan dan kenyamanan bagi keluarga yang datang berkunjung, sehingga membedakan San Diego Hills dari pemakaman tradisional pada umumnya. Wawancara dengan manajer pemasaran mengungkapkan bahwa strategi utama perusahaan adalah diferensiasi layanan. Perusahaan menawarkan tur fasilitas untuk calon pelanggan, menyediakan layanan personal untuk setiap keluarga, dan menggunakan media sosial serta website resmi sebagai sarana promosi. Pendekatan personal ini dianggap penting untuk membangun kepercayaan dan menjalin hubungan emosional dengan calon pelanggan.

Seorang pengamat industri menegaskan bahwa San Diego Hills adalah pionir pemakaman premium di Indonesia. Keunggulan yang ditawarkan bukan hanya fasilitas fisik, tetapi juga pelayanan yang profesional dan lokasi strategis yang mendukung citra premium. Menurutnya, keunggulan ini menjadikan San Diego Hills

sebagai tolok ukur baru dalam industri pemakaman di Indonesia. Dengan demikian, hasil penelitian pada fokus pertama menunjukkan bahwa strategi bisnis San Diego Hills berlandaskan diferensiasi layanan, penciptaan pengalaman pelanggan yang unik, dan citra eksklusif, yang semuanya memperkuat daya saing dalam pasar pemakaman premium baik di tingkat nasional maupun global.

Strategi Penyesuaian Harga Layanan dalam Pasar yang Kompetitif

Wawancara dengan staf penjualan menunjukkan bahwa harga layanan yang tinggi seringkali menjadi hambatan dalam proses negosiasi dengan calon pelanggan. Meskipun demikian, strategi yang ditempuh adalah dengan menekankan kualitas layanan, fasilitas modern, dan nilai emosional yang ditawarkan. Hal ini diungkapkan staf penjualan dengan menyebut bahwa “tantangan terbesar adalah keberatan harga, diatasi dengan menonjolkan kualitas dan fasilitas.” Dari sisi pelanggan, keluarga klien memberikan testimoni bahwa meskipun harga terbilang premium, fasilitas dan layanan yang diberikan sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Namun, mereka juga menyarankan adanya fleksibilitas harga, seperti skema cicilan atau paket keluarga, agar layanan dapat diakses oleh segmen masyarakat yang lebih luas.

Hasil observasi mendukung hal ini, di mana beberapa brosur layanan menampilkan informasi terkait opsi pembayaran bertahap. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memang berusaha beradaptasi dengan kebutuhan pasar tanpa mengorbankan citra eksklusifnya. Dengan demikian, hasil penelitian pada fokus kedua menunjukkan bahwa San Diego Hills tetap mempertahankan citra premium melalui harga tinggi, tetapi juga memperkenalkan fleksibilitas pembayaran sebagai bentuk adaptasi terhadap persaingan pasar yang semakin kompetitif.

Strategi Perusahaan dalam Mengubah Persepsi Masyarakat terhadap Pemakaman Modern

Wawancara dengan manajer pemasaran mengungkapkan bahwa salah satu tantangan utama perusahaan adalah mengedukasi masyarakat yang masih memiliki persepsi tradisional terhadap pemakaman. Banyak masyarakat yang masih menganggap pemakaman sebagai tempat menyeramkan dan terbatas pada ritual keagamaan. Untuk mengubah pandangan ini, San Diego Hills aktif melakukan promosi yang menekankan konsep Memorial Park pemakaman yang menyerupai taman indah, tempat keluarga dapat berkunjung dengan nyaman, dan ruang memorial yang penuh makna. Strategi ini tidak hanya dilakukan melalui iklan, tetapi juga melalui pendekatan langsung seperti mengundang calon pelanggan untuk tur fasilitas.

Pelanggan yang sudah menggunakan layanan San Diego Hills mengungkapkan kepuasan mereka terhadap fasilitas yang lengkap, suasana lingkungan yang tenang, dan pelayanan staf yang ramah. Beberapa bahkan menyatakan bersedia merekomendasikan San Diego Hills kepada kerabat atau teman. Hal ini menunjukkan bahwa pengalaman positif pelanggan menjadi sarana efektif dalam mengubah persepsi masyarakat secara lebih luas. Hasil penelitian pada fokus ketiga menunjukkan bahwa strategi perusahaan dalam mengubah persepsi masyarakat bukan hanya berbasis pada komunikasi pemasaran, tetapi lebih banyak pada pembuktian pengalaman langsung yang diberikan kepada pelanggan. Dengan cara ini, citra pemakaman modern yang positif dapat dibangun dan diperkuat.

Pengaruh Globalisasi terhadap Arah Kebijakan dan Strategi Bisnis Perusahaan

Hasil wawancara dengan manajer operasional menunjukkan bahwa globalisasi membawa perubahan signifikan pada strategi bisnis San Diego Hills. Perusahaan mengintegrasikan teknologi digital ke dalam layanannya, misalnya pemesanan online, aplikasi pelacakan makam, hingga komunikasi melalui WhatsApp Business untuk

mempermudah pelanggan. Observasi mendukung hal ini, di mana fasilitas digital memang tersedia dan digunakan aktif oleh perusahaan untuk mempercepat pelayanan. Penerapan teknologi ini juga memperlihatkan upaya perusahaan dalam mengikuti standar layanan modern yang umum dijumpai di industri jasa global. Pengamat industri menilai bahwa globalisasi menghadirkan tantangan berupa persaingan harga yang semakin ketat dan meningkatnya kebutuhan untuk memberikan edukasi pasar. Oleh karena itu, ia menyarankan agar San Diego Hills memperkuat branding dan melakukan diversifikasi layanan, seperti bekerjasama dengan florist, katering, dan rumah duka untuk menciptakan ekosistem layanan yang lebih komprehensif. Dengan demikian, hasil penelitian pada fokus keempat menunjukkan bahwa globalisasi memengaruhi arah kebijakan dan strategi bisnis perusahaan, terutama dalam hal digitalisasi layanan dan diversifikasi produk, yang keduanya diperlukan untuk memperkuat posisi kompetitif perusahaan dalam skala global.

Hasil Analisa Data

Strategi Bisnis Diferensiasi Premium

Data observasi memperlihatkan bahwa San Diego Hills menata pemakaman dengan konsep Memorial Park modern, fasilitas lengkap, serta pelayanan personal. Wawancara dengan manajer pemasaran dan pengamat industri menegaskan bahwa strategi ini diarahkan untuk membangun citra eksklusif sekaligus memberikan pengalaman berbeda dibanding pemakaman tradisional. Analisa terhadap data tersebut menunjukkan bahwa San Diego Hills menekankan diferensiasi premium sebagai strategi inti. Keunikan tidak hanya terletak pada fasilitas fisik, tetapi juga dalam pengalaman emosional yang ditawarkan, seperti tur fasilitas, komunikasi personal, dan suasana pemakaman yang indah serta nyaman. Dengan strategi ini, perusahaan berusaha menjadi benchmark pemakaman modern di Indonesia.

Strategi Penyesuaian Harga

Data dari bagian penjualan mengungkapkan bahwa harga premium sering menjadi hambatan dalam menjangkau calon pelanggan. Namun, strategi yang digunakan adalah menekankan kualitas fasilitas dan pelayanan sebagai bentuk value for money. Testimoni keluarga klien menunjukkan apresiasi terhadap kualitas layanan, meskipun mereka menyarankan adanya fleksibilitas harga melalui skema cicilan atau paket keluarga. Analisa data ini memperlihatkan bahwa strategi penyesuaian harga tidak hanya sebatas nominal, melainkan berfokus pada persepsi nilai pelanggan. San Diego Hills mempertahankan citra premium melalui harga tinggi, tetapi tetap memberikan ruang adaptasi dengan menawarkan fleksibilitas pembayaran. Strategi ini merupakan cara untuk menjaga keseimbangan antara eksklusivitas dan aksesibilitas.

Perubahan Persepsi Masyarakat

Data dari manajer pemasaran menunjukkan bahwa masyarakat masih memiliki pandangan tradisional tentang pemakaman. Namun, melalui edukasi pasar, promosi visual, serta tur fasilitas, perusahaan berusaha memperkenalkan konsep pemakaman modern. Testimoni pelanggan menunjukkan bahwa pengalaman positif yang mereka rasakan—suasana tenang, pelayanan ramah, serta fasilitas yang lengkap—mendorong mereka untuk merekomendasikan San Diego Hills kepada orang lain. Analisa data memperlihatkan bahwa San Diego Hills menggunakan strategi transformasi citra pemakaman melalui customer experience. Dengan memberikan pengalaman positif, perusahaan berhasil membangun persepsi baru

bahwa pemakaman tidak hanya tempat beristirahat terakhir, tetapi juga ruang memorial yang layak dikunjungi keluarga.

Adaptasi Globalisasi dengan Inovasi

Data dari manajer operasional menunjukkan bahwa San Diego Hills mengintegrasikan teknologi digital ke dalam layanan, seperti pemesanan daring, aplikasi pelacakan makam, dan komunikasi cepat via WhatsApp Business. Hal ini menjadi bukti bahwa perusahaan merespons tuntutan globalisasi dengan modernisasi layanan. Selain itu, data dari pengamat industri mengungkapkan bahwa globalisasi juga menghadirkan tantangan berupa persaingan harga yang lebih ketat dan meningkatnya kebutuhan edukasi pasar. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperkuat branding dan melakukan diversifikasi layanan, misalnya menjalin kerjasama dengan florist, katering, dan rumah duka, sehingga menciptakan ekosistem layanan yang lebih luas. Analisa data menunjukkan bahwa San Diego Hills berusaha beradaptasi dengan globalisasi melalui digitalisasi dan diversifikasi.

4.2 Pembahasan Penelitian

Strategi Bisnis San Diego Hills dalam Menghadapi Persaingan Global di Gemen Pemakaman Premium

Temuan penelitian menunjukkan bahwa San Diego Hills membangun keunggulan kompetitif melalui diferensiasi layanan. Fasilitas yang lengkap, lanskap yang ditata seperti taman memorial, serta pelayanan personal bagi keluarga menjadikan San Diego Hills berbeda dari pemakaman tradisional. Strategi ini konsisten dengan konsep differentiation strategy dalam teori manajemen strategis, yang menekankan penciptaan nilai unik yang sulit ditiru oleh pesaing (Suharto, 2024).

Selain itu, sebagai pionir pemakaman premium di Indonesia, San Diego Hills mendapatkan first mover advantage. Menurut Lieberman & Montgomery (2020), perusahaan yang lebih dahulu memasuki pasar baru akan memperoleh keunggulan reputasi, loyalitas awal pelanggan, dan peluang untuk menetapkan standar industri. Posisi ini terbukti memperkuat citra San Diego Hills sebagai benchmark pemakaman modern di Indonesia. Penelitian Rahman et al. (2023) juga mendukung temuan ini dengan menyebut bahwa di industri jasa, diferensiasi yang berfokus pada pengalaman pelanggan (customer experience) memiliki peran yang lebih besar daripada diferensiasi produk fisik. Dengan demikian, strategi diferensiasi San Diego Hills tidak hanya menciptakan daya saing lokal, tetapi juga meningkatkan daya tawar dalam menghadapi standar global.

Strategi Penyesuaian Harga Layanan dalam Pasar yang Kompetitif

Hasil penelitian memperlihatkan bahwa harga premium San Diego Hills seringkali menjadi kendala dalam proses negosiasi dengan calon pelanggan. Namun, perusahaan menanggapi tantangan ini dengan menekankan value for money, yaitu bahwa harga yang tinggi sepadan dengan fasilitas modern, pelayanan ramah, dan citra eksklusif yang ditawarkan. Selain itu, adanya fleksibilitas harga berupa cicilan atau paket keluarga menunjukkan bahwa perusahaan berupaya menyeimbangkan citra premium dengan aksesibilitas.

Strategi ini sejalan dengan konsep value-based pricing (BCG, 2025), yang menyatakan bahwa harga ditentukan oleh nilai yang dirasakan konsumen, bukan hanya biaya produksi. Dengan kata lain, konsumen yang merasakan manfaat emosional maupun fungsional dari sebuah layanan akan lebih bersedia membayar harga premium. Penelitian Zhang & Liu (2022) mendukung hal ini dengan temuan bahwa konsumen dalam pasar jasa premium lebih menghargai persepsi kualitas dan

pengalaman emosional daripada sekadar nominal harga. Dengan demikian, strategi penyesuaian harga San Diego Hills dapat dipandang sebagai bentuk adaptasi terhadap pasar kompetitif, di mana perusahaan tetap mempertahankan citra eksklusifnya tetapi memberikan fleksibilitas bagi konsumen agar tetap relevan dan terjangkau bagi segmen menengah-atas.

Strategi Perusahaan dalam Mengubah Persepsi Masyarakat terhadap Pemakaman Modern

Data penelitian memperlihatkan bahwa salah satu tantangan utama San Diego Hills adalah mengubah pandangan masyarakat yang cenderung tradisional terhadap pemakaman. Edukasi pasar dilakukan melalui promosi visual, tur fasilitas, serta pendekatan branding yang menekankan kenyamanan, keindahan, dan nilai memorial. Testimoni pelanggan yang merasa puas dengan suasana tenang, pelayanan ramah, dan fasilitas lengkap menunjukkan keberhasilan strategi ini.

Strategi tersebut mendukung konsep brand repositioning (Keller, 2022), yang menekankan pentingnya membentuk citra baru melalui konsistensi pengalaman dan komunikasi nilai brand. Dalam konteks ini, San Diego Hills berhasil melakukan reposisi citra pemakaman dari tempat yang dianggap menyeramkan menjadi ruang memorial modern yang lebih humanis. Penelitian Rahman et al. (2023) juga relevan, karena menunjukkan bahwa pengalaman konsumen yang positif dapat menciptakan word-of-mouth yang kuat dalam mengubah persepsi masyarakat luas. Hal ini terlihat pada pelanggan San Diego Hills yang menyatakan bersedia merekomendasikan layanan kepada kerabat atau teman. Dengan demikian, strategi perubahan persepsi San Diego Hills terbukti tidak hanya efektif dalam membangun citra baru, tetapi juga memperluas pasar melalui rekomendasi pelanggan.

Pengaruh Globalisasi terhadap Arah Kebijakan dan Strategi Bisnis Perusahaan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa globalisasi mendorong San Diego Hills untuk mengintegrasikan teknologi digital dalam layanannya. Pemesanan online, aplikasi pelacakan makam, dan penggunaan WhatsApp Business merupakan contoh nyata bagaimana perusahaan merespons tuntutan global akan layanan yang lebih cepat, transparan, dan efisien. Selain itu, pengamat industri menilai bahwa globalisasi tidak hanya menghadirkan peluang, tetapi juga tantangan berupa persaingan harga yang semakin ketat. Oleh karena itu, rekomendasi berupa penguatan branding dan diversifikasi layanan menjadi relevan untuk memperluas daya saing. Diversifikasi dapat mencakup kerjasama dengan florist, katering, hingga rumah duka untuk menciptakan ekosistem layanan yang lebih komprehensif.

Analisis ini sejalan dengan teori dynamic capabilities (Teece, 2020), yang menekankan bahwa keunggulan perusahaan di era global bergantung pada kemampuannya mengintegrasikan, membangun, dan mengonfigurasi ulang kompetensi internal untuk merespons perubahan eksternal. Penelitian Zhang et al. (2022) juga menegaskan bahwa digitalisasi layanan meningkatkan efisiensi sekaligus memperkuat citra modern perusahaan. Dengan demikian, strategi adaptasi San Diego Hills terhadap globalisasi melalui inovasi teknologi dan diversifikasi layanan membuktikan bahwa perusahaan tidak hanya bertahan, tetapi juga berkembang dalam lanskap kompetisi global.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian, analisa data, dan pembahasan yang telah dilakukan mengenai Strategi Bisnis San Diego Hills dalam Menghadapi Persaingan Global, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut: (1) Strategi Bisnis San Diego Hills dalam Menghadapi Persaingan Global di Segmen Pemakaman Premium, San Diego Hills berhasil membangun posisi sebagai pionir pemakaman premium di Indonesia dengan menerapkan strategi diferensiasi. Perusahaan tidak hanya menjual lahan pemakaman, tetapi menghadirkan pengalaman berbeda melalui fasilitas modern, lingkungan yang asri, pelayanan personal, serta citra eksklusif. Strategi ini konsisten dengan teori diferensiasi kontemporer yang menekankan penciptaan nilai unik dan pengalaman pelanggan sebagai kunci daya saing. Dengan keunggulan tersebut, San Diego Hills mampu menghadapi persaingan, baik di pasar domestik maupun dalam konteks global yang semakin kompetitif. (2) Strategi Penyesuaian Harga Layanan dalam Pasar yang Kompetitif, harga premium yang diterapkan San Diego Hills memang menjadi tantangan, namun perusahaan mampu mengelola hal tersebut dengan menekankan konsep value for money. Pelanggan diposisikan untuk memahami bahwa biaya tinggi sebanding dengan kualitas layanan dan fasilitas yang diperoleh. Selain itu, fleksibilitas harga melalui skema cicilan menunjukkan adaptasi perusahaan terhadap kebutuhan pasar. Strategi ini sejalan dengan konsep value-based pricing, di mana persepsi nilai pelanggan menjadi acuan utama dalam penentuan harga. (3) Strategi Perusahaan dalam Mengubah Persepsi Masyarakat terhadap Pemakaman Modern, San Diego Hills berhasil melakukan transformasi citra pemakaman dari yang sebelumnya dipersepsikan sebagai tempat menyeramkan dan terbatas pada ritual, menjadi sebuah Memorial Park modern yang indah, nyaman, dan penuh makna. Hal ini dicapai melalui edukasi pasar, promosi visual, serta yang paling penting adalah pengalaman positif pelanggan dalam menggunakan layanan. Testimoni pelanggan yang puas dan bersedia merekomendasikan layanan membuktikan bahwa strategi reposisi brand ini efektif. Hal ini selaras dengan teori brand repositioning, di mana perubahan citra dapat dicapai melalui konsistensi komunikasi dan pengalaman nyata pelanggan. Pengaruh Globalisasi terhadap Arah Kebijakan dan Strategi Bisnis Perusahaan, globalisasi berperan besar dalam mendorong San Diego Hills melakukan digitalisasi layanan dan diversifikasi strategi bisnis. Integrasi teknologi dalam bentuk pemesanan online, aplikasi pelacakan makam, dan WhatsApp Business memperlihatkan respons perusahaan terhadap tuntutan global akan efisiensi dan transparansi. Selain itu, adanya rekomendasi untuk memperkuat branding dan diversifikasi layanan menunjukkan bahwa San Diego Hills menyadari pentingnya beradaptasi dengan dinamika pasar global. Hal ini konsisten dengan teori dynamic capabilities, yang menegaskan bahwa kemampuan beradaptasi dengan perubahan lingkungan eksternal merupakan kunci keberlanjutan bisnis.

Secara keseluruhan, penelitian ini menyimpulkan bahwa strategi bisnis San Diego Hills dalam menghadapi persaingan global merupakan kombinasi dari empat hal utama, yaitu: (1) Diferensiasi layanan premium sebagai identitas dan kekuatan kompetitif. (2) Penyesuaian harga berbasis nilai, yang menjaga citra premium sekaligus memberikan fleksibilitas kepada pelanggan. (3) Transformasi persepsi masyarakat melalui edukasi dan pengalaman pelanggan yang positif, sehingga citra pemakaman modern semakin diterima. (4) Adaptasi terhadap globalisasi dengan inovasi teknologi dan diversifikasi layanan sebagai strategi menghadapi tantangan dan peluang pasar global. Dengan strategi komprehensif tersebut, San Diego Hills mampu mempertahankan citra eksklusif sekaligus memperkuat daya saingnya dalam industri pemakaman premium, baik di tingkat nasional maupun internasional.

Referensi :

- Afrilliana, N. (2020). Pengaruh Kualitas Pelayanan terhadap Kepuasan Pelanggan Grab di Kota Palembang. In *Jurnal Nasional Manajemen Pemasaran & SDM e* (Vol. 1, Issue 2).
- Al Kautsar, I. (2021). FUTURE COMPETITION LAW IN INDONESIA: ANALYSIS OF THE PHENOMENON OF DISRUPTIVE INNOVATION. *Syariah: Jurnal Hukum Dan Pemikiran*, 21(2), 137–150. <https://doi.org/10.18592/sjhp.v21i2.4448>
- Ardhian, D., Zakiyah, M., & Fauzi, N. B. (2023). Pesan dan simbol identitas dibalik kematian: Lanskap linguistik pada area publik tempat pemakaman umum di kota Malang. *LITERA*, 22(1), 90–106. <https://doi.org/10.21831/ltr.v22i1.54366>
- Budimansyah, B., & Axel, L. (2024). PENERAPAN STRATEGI PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM MENGHADAPI TANTANGAN GLOBALISASI INDUSTRI. *Jurnal Ilmiah Manajemen Ekonomi Dan Akuntansi*, 1(Februari), 48–55. <https://doi.org/XX.XXXXX/Jimea>
- Cholistiana, N. (2024). PERAN ANALISIS SWOT DALAM PERUMUSAN STRATEGI BISNIS UNTUK UKM DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL. *Jurnal Inovasi Global*, 2(7). <https://doi.org/10.58344/jig.v2i6>
- Darnia, M. E., Rahman Sandi, A., Patricia, G., Sipayung, J., & Simamora, S. B. (2023). PERLINDUNGAN HUKUM KONSUMEN DALAM MENGHADAPI AKIBAT PERSAINGAN CURANG. In *Jurnal Hukum Progresif* (Vol. 6, Issue 10). Dina Noor Agustina, 2024. (n.d.).
- Farida, E. A. (2023). STRATEGI PEMASARAN PRODUK USAHA MIKRO, KECIL, DAN MENENGAH (UMKM) BERBASIS EKONOMI SYARIAH DALAM PERSAINGAN GLOBAL. *ISSN*, 9(1), 2548–5911. <https://doi.org/10.36835/iqtishodiyah.v9i1.909>
- Galeb, G., & Takaya, R. (2024). STRATEGI MANAJEMEN PERSAINGAN USAHA UNTUK MENGHADAPI PERSAINGAN GLOBAL. *Neraca Manajemen, Ekonomi*, 12(1). <https://doi.org/10.8734/mnmae.v1i2.359>
- Huddin, M. (2021). MANAJEMEN STRATEGI ANALISIS SWOT DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN BISNIS PADA BMT NU PUSAT GAPURA SUMENEP.
- Hunger, W. (2020). *Strategic Management and Business Policy, Globalization, Innovation, and Sustainability*. Pearson.
- Kotler, P., K. K. L., C. A. (2021). *Marketing Management*. Pearson education.
- Kurniawan, E., Madiistriyatno Program Pascasarjana, H. S., Manajemen, M., & Tinggi Manajemen IMMI Jakarta, S. (2019). STRATEGI PEMASARAN KOPI STRALINK (KOPI KELILING) DI WILAYAH JABODEBATBEK MENGHADAPI PERSAINGAN DI ERA GLOBALISASI.
- Maharani, A. (2024). Strategi Diferensiasi Produk dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing Perusahaan. *JMEB Jurnal Manajemen Ekonomi & Bisnis*, 2. <https://journal.sabajayapublisher.com/index.php/jmeh>
- Mar'atusholihah, H., Priyanto, W., Damayani, A. T., Studi, P., Guru, P., Dasar, S., & Pendidikan, I. (2019). Pengembangan Media Pembelajaran Tematik Ular Tangga Berbagai Pekerjaan.
- Noble, H., & Heale, R. (2019). Triangulation in research, with examples. In *Evidence-Based Nursing* (Vol. 22, Issue 3, pp. 67–68). BMJ Publishing Group. <https://doi.org/10.1136/ebnurs-2019-103145>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic Analysis: Striving to Meet the Trustworthiness Criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1). <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Pitoyo, D. J., & Handayani, W. P. P. (2022). PENENTUAN STRATEGI BISNIS MANAJEMEN HOTEL DALAM MENGHADAPI PERSAINGAN. *JRMA | Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 9(3). <https://doi.org/10.33508/jrma.v9i3.1069>
- Rohmah, K., & Badi', A. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Menghadapi Persaingan Pasar Pada Toko Roti Merah Delima Kediri Marketing Strategy Analysis in Facing Market

- Competition At the Merah Delima Bakery Kediri. 218 | At-Tamwil, 2(2).
<http://ejournal.iai-tribakti.ac.id/index.php/perbankan>
- Wijoyo, H. dkk. (2020). Pengantar Bisnis. Yayasan Kita Menulis.
- Yuliaty, T., Sarah Shafira, C., & Rafi Akbar, M. (2020). Strategi UMKM Dalam Menghadapi Persaingan Bisnis Global Studi Kasus Pada PT. Muniru Burni Telong. In Journal Management (Vol. 19, Issue 3).
- Yusabiran¹, R., & Amrina², D. H. (2024). Strategi Pelaku Umkm Dan Peran Pemerintah Di Era Persaingan Global Dalam Meningkatkan Perekonomian Di Kabupaten Tegal Strategy Of MSMEs Actors And The Role Of Government In The Era Of Global Competition In Improving The Economy In The Tegal District. 6.