



Evaluasi Keunggulan Kompetitif Klinik Kecantikan AYU Menggunakan Value Chain Analysis

Maria Angelica¹, Emil Bachtiar²

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia, Indonesia

Abstract

Received: 07 July 2025

Revised: 16 July 2025

Accepted: 23 July 2025

Penelitian ini dilakukan untuk mengavaluasi aktivitas Klinik Kecantikan AYU menggunakan analisis Value Chain untuk melihat keunggulan kompetitifnya. Metode ini membantu mengidentifikasi aktivitas utama dan pendukung yang menciptakan nilai, serta mengevaluasi efektivitas sumber daya dan kapabilitas klinik dalam menghadapi persaingan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus dengan meneliti menggunakan wawancara mendalam dan observasi terhadap kinerja, proses, dan sistem. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keunggulan kompetitif Klinik AYU ada pada aktivitas utama pada sales & marketing serta pada service, sedangkan pada aktivitas pendukungnya terdapat pada Human Resource Management yang didukung dengan kolaborasi dengan e-commerce, pelayanan berkualitas, serta pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif. Namun masih banyak pengembangan yang harus dilakukan sehingga penelitian ini merekomendasikan penguatan strategi pemasaran berbasis data, pengembangan teknologi layanan, dan peningkatan kapabilitas sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan berkelanjutan.

Keywords: Keunggulan Kompetitif, Rantai Nilai, Sumber Daya, Kapabilitas, Klinik Kecantikan

(*) Corresponding Author: maria.angelica31@ui.ac.id, emil.bachtiar@gmail.com

How to Cite: Angelica, M., & Bachtiar, E. (2025). Evaluasi Keunggulan Kompetitif Klinik Kecantikan AYU Menggunakan Value Chain Analysis. *Jurnal Ilmiah Wahana Pendidikan*, 11(8.B), 183-197.

Retrieved from <https://jurnal.peneliti.net/index.php/JIWP/article/view/12618>.

PENDAHULUAN

Industri klinik kecantikan yang berkembang pesat menghadirkan peluang besar bagi para pelaku usaha untuk meraih keuntungan. Hal ini didukung dalam penelitian Grand View Research (2023) bahwa ukuran pasar produk kecantikan dan perawatan pribadi secara global diperkirakan mencapai USD 557,24 miliar pada tahun 2023 dan diperkirakan akan tumbuh pada tingkat pertumbuhan tahunan gabungan (CAGR) sebesar 7,7% dari tahun 2024 hingga 2030. Salah satu faktor utama yang mendorong perluasan pasar adalah meningkatnya kesadaran konsumen terhadap penampilannya baik wanita maupun pria dari berbagai kalangan usia dapat diperkirakan akan memberikan peluang pertumbuhan yang besar.

Sebelum era klinik kecantikan modern, tahun 1950 perawatan kecantikan di Indonesia pada masa ini didominasi oleh penggunaan ramuan tradisional (Prasanda, 2018). Belum tersedianya klinik kecantikan modern dan salon kecantikan hingga produk kosmetik yang ada hanya bisa dimiliki kalangan menengah atas yang hanya diimpor. Sebelum maraknya klinik kecantikan, produk kosmetik dipasarkan melalui salon-salon kecantikan kemudian mendirikan pabrik kosmetik seperti Martha Tilaar di tahun 1970 dan Mustika Ratu tahun 1978 (Putri, 2014). Martha

Tilaar bermula dari membuka salon kecantikan yang berada di garasi kediaman orangtuanya, kemudia membuka cabang kedua pada tahun 1972 dan pertama kalinya mencetuskan perawatan kecantikan tradisional menggunakan tanaman herbal dan melakukan peluncuran produk kosmetika. Kini Martha Tilaar telah menjadi Martha Tilaar Group yang terdiri dari 7 PT dengan industri yang berbedabeda dan telah memiliki 16 cabang Martha Tilaar Salon Day Spa dan memiliki laba komprehensif tahun berjalan 2022 sebesar Rp18.203.501.430. Berbeda dengan Mustika Ratu, yang memulai usaha dari tahun 1975 dengan melakukan pengolahan pada jamu dan kosmetik sebagai pengembang dari produk kecantikan serta jamu kesehatan tradisional kemudian mulai beroperasi secara besar-besaran pada tahun 1978 dan berhasil go public pada tahun 1995. Mustika Ratu telah berhasil membuka 13 cabang di seluruh Indonesia dan memiliki laba komprehensif tahun berjalan 2022 sebesar Rp68.189.633.731 dengan tetap mempertahankan kekayaan SDA dan Budaya Indonesia.

Klinik kecantikan AYU yang bergerak dalam bidang industri kecantikan merupakan UMKM yang telah berdiri sejak tahun 2019 Agustus telah berhasil bekerja sama dengan beberapa platform e-commerce untuk pemasaran digital dengan rangkaian voucher dari semua treatment yang dimiliki sehingga telah dikenal banyak masyarakat yang berfokus pada kelas menengah. Klinik kecantikan AYU telah berekspansi dengan berada di dalam Mall kota Jakarta, dengan dukungan teknologi dan tenaga ahli yang telah berpengalaman menjadikan Klinik kecantikan AYU mampu menghasilkan pelayanan yang berkualitas dan terjangkau di segala kalangan.

Berdasarkan laporan keuangan Klinik Kecantikan AYU yang mulai efektif pada 2020, mengalami peningkatan rata-rata pendapatan dan laba masing 12% dan 19% hingga tahun 2023. Seiring dengan meningkatnya permintaan dan popularitas, Klinik Kecantikan AYU memutuskan untuk melakukan ekspansi dengan memindahkan kliniknya ke dalam mall pada akhir tahun 2023. Ekspansi ini ternyata tidak sesuai dengan harapan karena peningkatan jumlah pelanggan dan pendapatan lebih kecil dari peningkatan biaya namun tidak sampai merugi. Hal ini terlihat dari margin keuntungan yang tipis dan rendah sehingga penutupan modal untuk investasi awal di klinik ini pun membutuhkan waktu yang lama.

Bahwa rata-rata per bulan pendapatan yang diperoleh Klinik Kecantikan AYU selalu meningkat dengan biaya yang dikeluarkan juga terus meningkat namun tidak sampai merugi, disisi lain pada Net Income yang dimiliki Klinik Kecantikan AYU terus mengalami kenaikan dengan posisi tertinggi pada tahun 2023 yang kemudian menurun drastis di tahun 2024. Dengan posisi pendapatan yang meningkat dan lebih tinggi dari beban seharusnya linear dengan Net Income untuk bergerak naik yang didukung dengan pernyataan Karan (2023) bahwa laba bersih berbanding lurus dengan pendapatan.

Untuk mengatasi masalah yang dihadapi klinik kecantikan AYU dapat menggunakan salah satu alat analisis manajemen biaya yang digunakan perusahaan dalam mengambil keputusan strategis untuk menghadapi persaingan bisnis, yaitu value chain (Dewi, 2017). Porter mendefinisikan kinerja sebagai istilah dalam mencerminkan tujuan ekonomi yang dimiliki setiap perusahaan dalam memproduksi barang atau jasa yang nilainya melebihi jumlah biaya keseluruhan, dengan kata lain bahwa perusahaan seharusnya menggunakan sumber daya secara

efektif (Magretta, 2011). Oleh karena itu, strategi-strategi unggul yang telah dipilih sebelumnya sering kali tidak memadai dan pemilihan serta penentuan strategistrategi baru diperlukan untuk mendorong perusahaan menjadi lebih kompetitif. Dari perspektif strategi berbasis sumber daya, hal ini menunjukkan pentingnya sumber daya dan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif (Teece, 2018).

Dengan memahami keunggulan kompetitif suatu perusahaan akan memperoleh probabilitas yang lebih tinggi secara berkelanjutan dibandingkan pesaingnya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan harga relatif lebih tinggi atau beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah atau bahkan dengan keduanya. Porter mengatakan bahwa hubungan ekonomi dasar atas harga relatif dan biaya relatif merupakan titik awal untuk memahami bagaimana perusahaan mampu menciptakan keunggulan kompetitifnya. Angka profitabilitas keseluruhan terbagi menjadi dua komponen yaitu harga dan biaya untuk melihat faktor pendorong dari keduanya, bagi Porter diferensiasi mengacu pada kemampuan dalam menetapkan harga relatif lebih tinggi, sehingga diharapkan mampu membentuk strategi yang bertujuan untuk mengubah harga relatif atau biaya relatif bagi kepentingan perusahaan. Keunggulan kompetitif yang dibutuhkan setiap perusahaan untuk bersaing di pasar global adalah penguasaan teknologi (Basset, 2018), sumber daya manusia (pekerja dan manajer) yang berkualitas tinggi, kreativitas dan motivasi yang tinggi, tingkat efisiensi dan produktivitas yang tinggi (Latifah et al, 2020), sistem manajemen dan struktur organisasi yang baik, tingkat kewirausahaan yang tinggi, visi yang luas dan lingkungan sekitar bisnis (ekonomi, sosial, politik, dan lainnya), serta kemampuan menghadapi persaingan yang ketat di pasar global (Chen, 2021).

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi keunggulan kompetitif Klinik Kecantikan AYU menggunakan Value Chain Analysis. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang tepat untuk meningkatkan kinerja, sistem, dan proses pada Klinik Kecantikan AYU, mencapai pertumbuhan yang lebih optimal, dan dapat mengungguli para pesaing.

METODE PENELITIAN

Pada penelitian Gill tahun 2020 mengungkapkan bahwa temuan penelitian kualitatif berguna untuk memberi masukan pada praktik dan kebijakan, dalam pengambilan sampel metode kualitatif, meskipun ketat, berbeda dengan yang digunakan dalam penelitian kuantitatif. Semua sampel kualitatif bersifat nonacak; hanya metode pengambilan sampel non-probabilitas yang digunakan. Peneliti kualitatif mewawancarai orang-orang (peserta) yang dapat membantu peneliti memahami fenomena penelitian, mengamati situasi atau latar, dan/atau meninjau dokumen, artefak, foto dan/atau gambar sebagai sumber data yang memungkinkan. Dalam studi kasus ini, peneliti menggunakan metode kualitatif untuk mengevaluasi dan menganalisis keunggulan klinik kecantikan AYU menggunakan value chain, metode ini dipilih peneliti karena dianggap mampu menjelaskan secara detail kondisi yang ada dalam klinik kecantikan AYU sehingga hasil dari evaluasi akan memberikan usulan strategi yang harus diterapkan dalam klinik tersebut kedepannya.

Sampel yang digunakan dalam studi kasus ini yaitu klinik kecantikan AYU dengan tahun periode penelitian dari 2019 hingga tahun 2024, menggunakan data sekunder yaitu dokumen laporan keuangan dan non laporan keuangan yang mendukung penelitian serta data primer yaitu dilakukannya wawancara mendalam dengan pihak yang bersangkutan dan observasi.

Analisis value chain mencakup pendekatan kualitatif dan kuantitatif dan tidak ada aturan ketat mengenai bagaimana analisis ini harus dilakukan, dalam penelitian Hellin dan Meijer (2006) sangat menyarankan agar pendekatan kualitatif digunakan terlebih dahulu, kemudian dilanjutkan dengan penyelidikan kuantitatif. Observasi, wawancara semi-terstruktur, pertemuan dengan pihak internal perusahaan, dan kuesioner yang direkomendasikan untuk membangun pemahaman tentang berbagai pelaku rantai nilai dan bagaimana setiap rantai saling terhubung satu sama lain.

Teknik pengumpulan data dalam studi kasus ini menggunakan studi dokumen, menurut Nilamsari (2014) studi dokumen merupakan metode pelengkap bagi penelitian kualitatif, yang pada awalnya menempati posisi yang kurang dimanfaatkan dalam teknik pengumpulan datanya, sekarang ini menjadi bagian yang tak terpisahkan dari teknik pengumpulan data dalam metodologi penelitian kualitatif. Apabila dokumen yang dibutuhkan telah terpenuhi baik dokumen tertulis maupun elektronik maka akan dilanjutkan dengan menganalisis, membandingkan, dan membentuk kajian yang sistematis. Kemudian akan dilanjutkan dengan langkah melakukan in-depth interview untuk memperkuat informasi, klarifikasi, dan validasi hasil evaluasi. Menurut Sutopo (2006) bahwa in-depth interview merupakan proses memperoleh keterangan untuk tujuan penelitian dengan cara tanya jawab sambil bertatap muka antara pewawancara dengan responden atau orang yang diwawancarai, dengan atau tanpa menggunakan pedoman (guide) wawancara dimana pewawancara dan informan terlibat dalam kehidupan sosial yang relatif lama.

Berdasarkan pernyataan di atas yang telah diuraikan maka langkah pertama dalam pengumpulan data dalam penelitian ini adalah studi dokumen menggunakan laporan keuangan dari tahun 2019 hingga 2024 yang kemudian setelah data dokumen yang dibutuhkan sudah dipenuhi dan di analisis, maka dilanjutkan dengan in-depth interview dalam rangka verifikasi pada analisis dokumen yang diperoleh dan mendiskusikan dengan pihak internal klinik kecantikan AYU.

Data primer yang dilakukan wawancara dengan semi terstruktur dilakukan pada *staff supply chain, operation & admin, sales and marketing, service, dan human resource*. Dalam wawancara yang dilakukan menggunakan pertanyaan semi terstruktur dan terbuka untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan mengenai proses value chain untuk meningkatkan keunggulan kompetitif dan mengidentifikasi aktifitas yang bernilai tambah dan tidak bernilai tambahan dalam efisiensi biaya. Wawancara dilakukan secara satu per satu dan terpisah berdasarkan staff masing-masing.

Dokumen yang dianalisis untuk mendukung studi kasus berupa laporan keuangan periode 2019 hingga 2024 serta laporan non keuangan seperti data e-commerce yang bekerja sama dengan Klinik Kecantikan AYU, rating dan review, perbandingan harga pesaing, serta dokumentasi infrastruktur.

Pada proses ini peneliti mengamati bagaimana proses value chain yang dilakukan sebagai sumber data langsung untuk mencari penyedia informasi yang

telah ditentukan. Metode yang diterapkan yaitu observasi partisipatif yang dapat memberikan wawasan berharga tentang budaya, perilaku, dan nilai-nilai orang atau kelompok pada klinik kecantikan AYU, manajemen harga, pelayanan, marketing yang dilakukan, kemampuan perusahaan dalam kualitas dan kuantitas pelayanan, jumlah pengunjung kompetitor, tingkat kepuasan kompetitor, teknik yang dilakukan apabila menghadapi komplek langsung maupun secara digital (dari ecommerce dan sosial media).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Aktivitas value chain terbagi menjadi dua aspek aktivitas yaitu primary activity yang terdiri dari Supply Chain Management, Operation, Outbound Logistics, Marketing and Sales, dan Service. Sedangkan pada support activity terdiri dari Procurement, Technology & system development, Human resource management, dan administration & management. Menurut Thompson et al. (2020) value chain yang ada pada masing-masing perusahaan berbeda-beda sehingga disesuaikan pada proses bisnis yang ada pada perusahaan penelitian. Oleh karena itu dalam studi kasus penelitian ini, pada primary activities bagian inbound logistic tidak akan dianalisis dikarenakan tidak berkaitan dengan proses bisnis pada objek penelitian. Berikut merupakan daftar aktivitas value chain Klinik Kecantikan AYU yang terdapat pada tabel 1 yaitu:

Tabel 1 Daftar Aktivitas Value Chain Klinik Kecantikan AYU

Value Chain	Aktivitas
VALUE CHAIN PRIMARY ACTIVITIES	
1. Supply chain management	melakukan penerimaan bahan baku
	melakukan pemeriksaan bahan baku sesuai standar khusus
	melakukan penyimpanan bahan baku (pergudangan)
	melakukan pemesanan bahan baku dan mesin
2. Operation	melakukan penggunaan/pengalokasian bahan baku untuk tindakan treatment
	melakukan konsultasi kulit
	memberikan informasi perawatan lanjutan
3. Sales & marketing	melakukan pemasaran melalui digital dan non digital
	melakukan pengelolaan ecommerce
	melakukan promosi melalui sosial media
4. Service	memberikan penawaran treatment kepada pelanggan
	melakukan tindakan treatment
	melakukan tindakan feedback dan review dari pelanggan
VALUE CHAIN SUPPORT ACTIVITIES	
1. Procurement	melakukan pemilihan supplier bahan baku dan mesin
	meningkatkan relasi antar supplier
	melakukan evaluasi terhadap performa teknologi atau mesin

2. Technology & system development	melakukan pengelolaan, pemeliharaan dan pembaharuan mesin
	melakukan sistem pencatatan keuangan
3. Human resource management	melakukan perekrutan therapist
	memberikan pelatihan pengembangan skill therapist
4. administration & management	memberikan program peningkatan motivasi dan kinerja therapist
	melakukan administrasi dokumentasi dan pengarsipan dokumen
	melakukan pendataan pelanggan

Sumber: Diolah (2024)

A. *Supply Chain Management*

Aktivitas supply chain management dimulai dari penerimaan bahan baku yang digunakan dalam berbagai perawatan. Klinik kecantikan AYU memiliki standar ketat untuk bahan baku yang digunakan, mulai dari pemilihan produk skincare yang tidak terdapat kandungan berbahaya seperti merkuri dan paraben, berbahan baku medis yang sekali pakai hingga alat-alat medis yang dipakai dalam prosedur kecantikan. Namun masih terdapat beberapa kendala dalam aktivitas ini, yaitu adanya penerimaan produk dengan jumlah dan terkadang kualitas yang tidak sesuai dari suppliernya. Hal ini dapat terjadi dikarenakan adanya komunikasi yang kurang baik antara supplier dengan tim penerima atau pemesan barang, sehingga diperlukannya pengecekan berulang ketika bahan baku telah diterima. Hal ini dilakukan klinik kecantikan AYU untuk menjaga agar semua bahan diterima sesuai spesifikasi yang telah ditentukan, sehingga kualitas layanan yang diberikan kepada pelanggan tetap tinggi dan sesuai ekspektasi.

Setelah penerimaan bahan baku, langkah penting berikutnya adalah pemeriksaan kualitas bahan. Ini merupakan salah satu aktivitas penting dalam value chain, di mana bahan baku yang diterima diperiksa sesuai dengan standar khusus klinik kecantikan AYU. Pemeriksaan ini meliputi penilaian kualitas fisik bahan hingga memastikan bahwa semua produk aman untuk digunakan oleh pelanggan. Dengan adanya proses kontrol kualitas ini, klinik kecantikan AYU mampu meminimalkan risiko penggunaan bahan yang tidak sesuai standar atau bahkan berpotensi membahayakan pelanggan.

Pada pengelolaan penyimpanan bahan baku, bahan-bahan seperti produk perawatan kulit, alat medis, dan bahan lainnya harus disimpan di tempat yang sesuai dengan standar penyimpanan yang baik untuk menjaga kualitas yang telah disediakan khusus pada pergudangan dengan bahan baku yang telah dipilih secara selektif memiliki masa expired berjenjang minimal 1 tahun. Klinik kecantikan AYU memiliki fasilitas pergudangan yang dirancang untuk memenuhi kebutuhan penyimpanan ini, dengan pengaturan suhu dan kelembaban yang tepat menggunakan Dehumidifier, selain itu tempat penyimpanan bahan baku dan alat yang digunakan dalam perawatan juga melalui proses sterilisasi menggunakan alat khusus UV Light Sterilizer untuk memastikan bahwa bahan baku tetap terjaga mutunya selama berada di gudang sebelum digunakan dalam layanan perawatan.

Langkah terakhir dalam pengelolaan rantai pasok adalah proses pemesanan bahan baku dan alat-alat medis. Klinik kecantikan AYU berupaya menjaga ketersediaan bahan baku dengan melakukan pemesanan secara teratur yang dilakukan pengecekan stok sebulan sekali yang dilakukan untuk mengantisipasi kebutuhan layanan yang terus meningkat. Proses ini tidak hanya melibatkan pemesanan bahan perawatan kulit, tetapi juga berbagai mesin dan alat medis yang dibutuhkan untuk perawatan estetika modern yang dilakukan pengecekan setiap setahun sekali hingga 3 tahun sekali. Pengelolaan inventaris dilakukan oleh klinik kecantikan AYU untuk menghindari kerusakan mesin ketika sedang beroperasi dan menghindari bahan baku yang hampir mendekati masa expired atau stok kosong.

B. Operation

Salah satu aktivitas utama di bagian operasi adalah penggunaan dan pengalokasian bahan baku untuk tindakan treatment. Proses ini melibatkan penanganan bahan perawatan yang digunakan dalam berbagai jenis perawatan kecantikan, seperti perawatan wajah, tubuh, dan perawatan medis. Setiap bahan baku digunakan dengan teliti dan sesuai kebutuhan setiap pelanggan untuk memastikan hasil optimal dan aman selama proses treatment.

Selain pengalokasian bahan baku, aktivitas lain dalam operasi adalah melakukan konsultasi kulit. Klinik kecantikan AYU menempatkan pentingnya konsultasi ini sebagai bagian integral dari setiap perawatan. Konsultasi kulit bertujuan untuk menganalisis kondisi kulit pelanggan, menentukan kebutuhan perawatan yang tepat, serta memberikan rekomendasi yang sesuai dengan masalah atau tujuan kecantikan yang diinginkan pelanggan. Dengan pendekatan yang personal ini, klinik kecantikan AYU dapat memastikan bahwa setiap pelanggan menerima perawatan yang disesuaikan dengan kondisi kulit masing-masing yang dilakukan dengan kecantikan senior dan perawat dengan lampu observasi untuk melihat jenis kulit, flek, tekstur, jerawat, dan permasalahan kulit lainnya. Setelah konsultasi, tahap selanjutnya adalah pelaksanaan treatment itu sendiri. Bahan baku yang telah dialokasikan digunakan sesuai dengan kebutuhan perawatan yang telah direkomendasikan. Tenaga ahli di klinik kecantikan AYU memastikan bahwa setiap bahan digunakan dengan teknik dan metode yang sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan.

Tidak hanya berfokus pada perawatan saat ini, klinik kecantikan AYU juga memberikan informasi terkait perawatan lanjutan. Hal ini penting untuk memastikan bahwa hasil perawatan tetap terjaga dalam jangka panjang, hal ini dilakukan karena terdapat kendala pada aktivitas operasional yang terjadi disebabkan adanya ekspektasi pelanggan yang tidak sesuai ketika pelaksanaan treatment meskipun kecantikan dan perawat yang melaksanakan tindakan telah sesuai dengan SOP yang berlaku. Informasi perawatan lanjutan mencakup rekomendasi produk perawatan kulit yang harus digunakan di rumah, frekuensi perawatan yang diperlukan, serta saran gaya hidup yang dapat mendukung kesehatan kulit pelanggan. Dengan memberikan informasi yang komprehensif ini, klinik kecantikan AYU membantu pelanggan untuk mencapai hasil kecantikan yang berkelanjutan dan optimal.

C. Sales & Marketing

Klinik kecantikan AYU memanfaatkan strategi sales & marketing yang kuat

dan terintegrasi untuk menarik pelanggan serta membangun loyalitas jangka panjang. Salah satu aktivitas utama dalam rantai nilai ini adalah melakukan pemasaran melalui berbagai saluran, baik digital maupun non-digital. Pemasaran digital mencakup pembuatan konten di Instagram, Tiktok, WhatsApp, Facebook dan dengan menawarkan promo-promo menarik setiap bulannya di platform sosial media dan E-commerce. Sedangkan pemasaran non-digital menggunakan flyer yang dibagikan ke pengunjung mall dan papan impraboard yang dipajang di depan outlet klinik.. Melalui kombinasi ini, klinik kecantikan AYU dapat menjangkau berbagai segmen pasar, dari pelanggan muda yang lebih terpapar media digital hingga segmen yang lebih konvensional, namun terdapat hambatan berupa tidak tersampainya pesan pemasaran dari konten dan promo kepada pelanggan, terbatasnya target pemasaran hanya oleh pengikut akun sosial media dan pengunjung mall.

Selain pemasaran tradisional, pengelolaan e-commerce merupakan komponen penting dalam strategi penjualan klinik kecantikan AYU. Klinik ini menyediakan platform e-commerce yang memungkinkan pelanggan membeli produk kecantikan secara online, yang mencakup voucher perawatan di klinik. Hal ini tidak hanya meningkatkan pendapatan klinik, tetapi juga memperluas jangkauan pasarnya, memungkinkan klinik kecantikan AYU untuk melayani pelanggan di luar wilayah mall.

Aktivitas promosi yang dilakukan melalui media sosial juga memegang peran sentral dalam meningkatkan kesadaran brand klinik kecantikan AYU. Media sosial seperti Instagram, TikTok, dan Facebook menjadi saluran utama untuk berinteraksi dengan pelanggan, mempromosikan perawatan terbaru, dan menampilkan testimoni pelanggan. Konten visual yang menarik seperti before-and-after treatment, edukasi mengenai perawatan kulit, serta diskon atau penawaran spesial, semuanya membantu menciptakan engagement yang tinggi. Strategi ini tidak hanya membangun komunitas loyal di sekitar merek klinik kecantikan AYU, tetapi juga meningkatkan tingkat konversi dari pengikut media sosial menjadi pelanggan. Selain itu, klinik kecantikan AYU juga secara aktif mengelola promosi khusus yang ditujukan untuk menarik pelanggan baru maupun mempertahankan pelanggan lama. Promosi melalui media sosial seperti giveaway, diskon khusus saat hari besar, atau paket perawatan bulanan dengan harga menarik, telah terbukti efektif dalam meningkatkan minat pelanggan. Dengan pendekatan yang kreatif ini, klinik kecantikan AYU mampu membedakan dirinya dari kompetitor dan terus menarik perhatian pelanggan di tengah persaingan pasar yang semakin ketat.

D. Service

Aktivitas pertama pada bagian service adalah memberikan penawaran treatment kepada pelanggan. Penawaran ini biasanya dilakukan setelah konsultasi awal, di mana kondisi kulit atau kebutuhan kecantikan pelanggan telah dianalisis. Penawaran ini dirancang secara personal untuk memenuhi kebutuhan spesifik setiap pelanggan, seperti perawatan wajah, peremajaan kulit, hingga prosedur medis tertentu. Penyesuaian penawaran ini memastikan bahwa pelanggan menerima solusi yang tepat dan relevan dengan harapan serta kondisi mereka.

Setelah penawaran disetujui oleh pelanggan, langkah selanjutnya adalah melakukan tindakan treatment. Klinik kecantikan AYU memiliki therapist, beautician, dan perawat profesional yang terlatih dan menggunakan peralatan serta

bahan baku yang berkualitas untuk menjalankan setiap prosedur. Tindakan perawatan ini meliputi berbagai prosedur kecantikan mulai dari facial hingga perawatan medis seperti laser atau suntik. Setiap treatment dilakukan sesuai standar operasional yang ketat, dengan mempertimbangkan faktor keamanan, kenyamanan, dan efektivitas. Klinik kecantikan AYU menekankan pada pendekatan holistik, di mana tidak hanya hasil akhir yang menjadi fokus, tetapi juga proses perawatan yang dilakukan secara profesional dan sesuai dengan standar estetika.

Setelah treatment dilakukan, klinik kecantikan AYU memberikan perhatian khusus pada pengumpulan feedback dan review dari pelanggan. Proses ini penting untuk mengevaluasi kualitas layanan yang diberikan serta memahami kepuasan pelanggan. Feedback pelanggan sering kali diperoleh melalui pertanyaan langsung selesai tindakan, atau ulasan online di platform seperti Google Review, Ecommerce review, dan form yang diberikan Klinik kecantikan AYU sesudah tindakan yang diberikan melalui whatsapp. Feedback ini tidak hanya membantu klinik dalam memperbaiki layanan, tetapi juga berfungsi sebagai alat pemasaran tidak langsung. Testimoni positif dari pelanggan yang puas dapat meningkatkan reputasi klinik dan menarik pelanggan baru. Klinik kecantikan AYU juga berupaya memberikan solusi jika ada ketidakpuasan dari pelanggan, melalui tindakan followup yang cepat dan efektif dan apabila pelanggan terdapat kerugian atas kelalaian klinik, maka pelanggan akan mendapatkan ganti rugi atau diberikan penawaran treatment lainnya dengan harga yang disesuaikan. Hal ini memungkinkan klinik kecantikan AYU untuk tetap kompetitif dan selalu memberikan layanan terbaik kepada pelanggannya.

E. Procurement

Aktivitas utama dalam procurement adalah pemilihan supplier bahan baku dan mesin. Klinik kecantikan AYU melakukan pemilihan supplier dengan membandingkan kegunaan dan bahan ingredients yang sesuai dengan kebutuhan, dan dengan membandingkan harga diantara supplier. Kriteria utama adalah barang yang tepat, harga yang sesuai, dan kemudahan pengantaran barang (ekspedisi) yang disediakan supplier dengan pengiriman di hari yang sama atau dengan rentang waktu kurang dari satu minggu.

Aktivitas lain yang ada pada procurement adalah meningkatkan relasi antar supplier dan pelaksanaan kontrak jangka panjang, namun dalam hal ini klinik kecantikan AYU tidak melaksanakannya sehingga memudahkan klinik kecantikan AYU membandingkan bahan baku yang lebih murah dan cepat pada supplier lain tanda adanya keterikatan kontrak jangka panjang. Maka klinik kecantikan AYU dapat dengan mudah menekan biaya pengeluaran ketika pendapatan sedang tidak meningkat.

F. Technology & System Development

Salah satu aktivitas Technology & system development adalah evaluasi terhadap performa teknologi atau mesin. Klinik kecantikan AYU secara berkala melakukan evaluasi untuk menilai sejauh mana mesin-mesin yang digunakan dalam berbagai prosedur kecantikan beroperasi secara optimal namun tidak dilakukan evaluasi secara rutin dalam jangka waktu yang dekat.

Selain evaluasi, aktivitas pengelolaan, pemeliharaan, dan pembaharuan mesin juga menjadi prioritas dalam value chain klinik kecantikan AYU. Teknologi medis dan estetika, seperti laser, radiofrekuensi, mesin khusus treatment wajah dan kuku,

mebutuhkan perawatan rutin untuk menjaga kinerjanya tetap optimal. Klinik kecantikan AYU memiliki tim yang bertanggung jawab dalam melakukan pemeliharaan berkala dan melakukan pembaharuan jika ada teknologi baru yang lebih efektif apabila benar-benar harus dibutuhkan. Dengan pemeliharaan yang baik, klinik kecantikan AYU dapat meminimalisir downtime, mengurangi risiko malfungsi, serta memastikan mesin selalu siap untuk memberikan perawatan terbaik bagi pelanggan.

Di sisi sistem, pengembangan sistem pencatatan keuangan yang efisien dan akurat juga merupakan bagian penting dalam value chain teknologi klinik kecantikan AYU. Klinik menggunakan sistem pencatatan yang dilakukan secara just in time dan akrual basis, saat uang keluar masuk pada waktu yang sama serta dilaporkan secara berkala yaitu laporan bulanan.

G. Human Resource Management

Pada Aktivitas perekrutan therapist Klinik kecantikan AYU menerapkan proses perekrutan yang selektif, mencari tenaga therapist yang tidak hanya memiliki keterampilan teknis dalam kecantikan, tetapi juga memiliki sikap profesional dan pelayanan pelanggan yang baik. Klinik kecantikan AYU mengutamakan kandidat yang memiliki pengalaman dan latar belakang yang sesuai, serta kemampuan untuk bekerja dalam lingkungan yang berfokus pada perawatan estetika dan medis hal ini dilakukan dengan beberapa tahap test seperti tes psikologi dan pengetahuan klinik, test wawancara, hingga training selama 1 bulan yaitu masa probation. Dengan demikian, klinik memastikan bahwa tim therapist yang dimiliki mampu memenuhi standar layanan yang tinggi.

Setelah proses perekrutan, pelatihan pengembangan skill therapist menjadi fokus utama untuk memastikan bahwa kualitas layanan tetap terjaga. Klinik kecantikan AYU menyadari bahwa teknologi dan metode perawatan kecantikan terus berkembang, sehingga pelatihan secara berkala sangat penting yang dilaksanakan sebanyak dua kali dalam satu bulan. Program pelatihan ini meliputi pengenalan alat-alat baru, teknik-teknik perawatan yang inovatif, serta prosedur standar keselamatan dan kesehatan. Dengan pelatihan ini, para therapist tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis mereka, tetapi juga tetap up-to-date dengan tren terbaru dalam industri kecantikan.

Selain pengembangan keterampilan teknis, klinik kecantikan AYU juga memberikan perhatian khusus pada program peningkatan motivasi dan kinerja therapist. Klinik ini menyadari bahwa lingkungan kerja yang mendukung dan motivasi yang tinggi berpengaruh langsung pada kinerja therapist. Oleh karena itu, klinik kecantikan AYU mengimplementasikan berbagai program motivasi seperti program morning briefing, outing kantor untuk refreshing dan bonding karyawan seperti jalan-jalan dan ke bioskop, mengikuti pameran kecantikan diluar klinik. Program-program ini dirancang untuk meningkatkan kepuasan kerja therapist, yang pada akhirnya berdampak pada kepuasan pelanggan.

H. Administration & Management

Pada aktivitas administrasi dokumentasi dan pengarsipan dokumen, Klinik kecantikan AYU memastikan bahwa seluruh dokumen, baik itu terkait keuangan, operasional, maupun hukum, diarsipkan secara rapi dan sistematis. Proses ini mencakup penyimpanan dokumen-dokumen penting seperti catatan medis pasien yang dilakukan dengan manual book oleh resepsionis, dicatat berdasarkan nama,

jenis pelayanan, no telepon, dan karyawan yang menangani serta laporan keuangan yang dilakukan dengan program khusus. Dengan demikian, klinik dapat menghindari potensi masalah yang disebabkan oleh kehilangan dokumen atau kesalahan administrasi.

Selain pengarsipan, aktivitas penting lainnya dalam bidang administrasi adalah pendataan pelanggan. Klinik kecantikan AYU memanfaatkan sistem teknologi untuk mendokumentasikan informasi pelanggan secara detail, mulai dari data pribadi hingga perawatan yang mereka lakukan. Pendataan ini sangat penting untuk memberikan pelayanan yang personal, di mana setiap pelanggan akan mendapatkan perawatan yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi mereka berdasarkan catatan yang sudah ada.

Menurut Grant dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa untuk menilai keunggulan kompetitif suatu perusahaan dapat berfokus pada sumber daya dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan sehingga dapat lebih baik dibandingkan kompetitornya. Terdapat lima langkah yang diungkapkan Grant yang harus dilakukan dalam menilai keunggulan kompetitif tersebut, langkah pertama adalah mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki perusahaan, aspek yang dianalisis pada sumber daya ini didukung pada penelitian Baleevskikh & Galeev (2012) yang disesuaikan kembali dengan proses bisnis perusahaan. Kemudian pada langkah kedua yaitu mengidentifikasi kemampuan perusahaan dengan aspek yang dianalisis pada sumber daya ini didukung pada penelitian Morgan et al., (2009) yang disesuaikan kembali dengan proses bisnis perusahaan. Dilanjutkan dengan langkah ketiga yaitu menilai potensi penghasil keunikan sumber daya dan kemampuan perusahaan, langkah keempat memilih strategi yang paling baik memanfaatkan sumber daya dan kemampuan perusahaan relatif terhadap peluang eksternal serta langkah terakhir adalah mengidentifikasi kesenjangan sumber daya yang perlu diisi.

Pada studi kasus ini untuk analisis keunggulan kompetitif menggunakan skala kuesioner tipe Likert lima poin (dari 1=Sangat Tidak Setuju, 2=Tidak Setuju, 3=Kurang Setuju, 4=Setuju, Dan 5=Sangat Setuju) yang diberikan kepada General Manager dengan aspek yang telah disesuaikan pada proses bisnis klinik kecantikan AYU yang berfokus pada langkah pertama yaitu mengidentifikasi sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Keunggulan kompetitif dalam aspek pekerja berasal dari kompetensi dan loyalitas pekerja di Klinik kecantikan AYU yang memiliki skill dan pengetahuan yang baik. pekerja yang kompeten dan terlatih memberikan pelayanan yang berkualitas, sehingga mengurangi keluhan dari pelanggan. Loyalitas yang tinggi juga menunjukkan bahwa klinik mampu menjaga hubungan baik dengan para terapis, sehingga mereka lebih termotivasi untuk memberikan layanan terbaik secara konsisten...” Klinik kecantikan AYU telah diberikan edukasi khusus baik secara langsung maupun pemberian materi mengenai perawatan dan bahan baku yang digunakan, disisi lain untuk menunjang pengetahuan tersebut klinik kecantikan AYU juga melakukan test setahun 2 kali untuk mendukung pengetahuan dan pemahaman pekerja. Klinik kecantikan AYU selalu memastikan kinerja yang diberikan *therapist, beautician* dan perawat selalu maksimal saat pemberian perawatan kepada pelanggan yang dapat dilihat pada rating ecommerce maupun google, hal ini dapat dilihat ketika masa perekrutan yang diberikan beberapa

rangkaian test dan ketika masa kontrak akan diberikan pengawasan khusus serta bertindak langsung apabila ada komplain yang diterima. ”

Dari segi harga, Klinik kecantikan AYU memiliki daya saing yang baik dengan harga jual yang dianggap menarik oleh pelanggan. Biaya bahan baku dan teknologi yang efisien serta biaya eksploitasi pada pemeliharaan dan pelatihan yang rendah menunjukkan bahwa klinik memiliki manajemen biaya yang efektif. Hal ini memungkinkan klinik untuk menawarkan layanan dengan harga yang kompetitif tanpa mengorbankan kualitas...”*harga yang klinik kecantikan AYU sangat bervariasi dan mampu bersaing, dengan konsep yang diterapkan yaitu one-stop beauty, dimana pelanggan akan mendapatkan berbagai treatment dari kaki hingga kepala tanpa harus berpindah tempat dan dapat ditemukan pada ecommerce. Konsep ini kemudian klinik kecantikan AYU kembangkan dengan paduan treatment yang dipaketkan dengan harga yang beragam dan telah dipertimbangkan biaya bahan baku dan teknologinya”*

Aspek internal menunjukkan bahwa Klinik kecantikan AYU memiliki teknik pemasaran yang efektif dalam menarik pelanggan. Sistem insentif yang diterapkan juga dinilai mampu memotivasi karyawan,...”*Klinik kecantikan AYU juga memiliki teknik pemasaran dengan mengandalkan ecommerce, sosial media, dan influencer yang diharapkan mampu menarik pelanggan, selain itu Klinik Kecantikan AYU juga memiliki cara dalam meningkatkan motivasi menggunakan sistem insentif dan pemberian tips sehingga mendorong pelayanan menjadi lebih baik”*

Kualitas bahan baku dan teknologi proses yang digunakan juga mendukung produksi layanan cukup berkualitas tinggi, sehingga klinik masih tetap dapat mempertahankan kepuasan pelanggan dan menghasilkan layanan. Selain itu Klinik Kecantikan AYU juga memiliki sistem manajemen yang cukup baik dalam menunjang pencatatan dokumentasi...” *klinik kecantikan AYU telah mensortir dengan cukup baik terhadap kualitas bahan baku dan teknologi yang digunakan, biasanya sebelum digunakan akan dilakukan pengujian terlebih dahulu apakah bahan baku dan teknologi yang ada siap untuk digunakan dan apakah terdapat kendala selama penggunaan, setelah itu klinik kecantikan AYU akan langsung mengedukasi pekerja terkait hal tersebut. Hal ini dilakukan untuk menjaga kualitas dan terhindar dari kerusakan teknologi dan bahan baku. Klinik Kecantikan AYU juga memiliki sistem manajemen yang berbayar untuk pendapatan dan website analisis dan dashboard keuangan bulanan untuk melihat perkembangan setiap bulannya”*

Berdasarkan sumber daya yang telah dianalisis, maka terdapat aktivitas bernilai tambah dan tidak bernilai tambah untuk masing-masing value chain sehingga berdasarkan tabel tersebut dapat diidentifikasi value chain yang berpotensi memiliki keunggulan kompetitif, dengan aktivitas utama terdapat pada Sales & Marketing dan Service sedangkan pada aktivitas pendukung terdapat pada Human Resource Management yang dijabarkan pada tabel 2

Tabel 2 Potensi Keunggulan Kompetitif Pada Aktivitas Value Chain

Aktivitas	Potensi Keunggulan Kompetitif	Sumber Daya yang Mendukung
VALUE CHAIN PRIMARY ACTIVITIES		

Sales & Marketing	sistem kolaborasi dengan berbagai platform e-commerce besar dan influencer untuk meningkatkan aksesibilitas	teknik pemasaran sistem manajemen teknik pelayanan
Service	proses tindakan treatment yang dilakukan oleh pekerja yang berpengalaman dan telah diberikan pelatihan berkala	Skill, pengetahuan, dan loyalitas pekerja teknik pelayanan
VALUE CHAIN SUPPORT ACTIVITIES		
Human Resource Management	proses perekrutan dengan standar khusus, pemberian program motivasi, pengembangan skill pekerja yang dilakukan triwulan	sistem insentif teknik pelayanan

Sumber: Diolah (2024)

Berdasarkan tabel 2 maka Klinik Kecantikan AYU dapat mengembangkan ketiga aktivitas tersebut dengan beberapa strategi yang dilakukan pada masing-masing aktivitas:

Sales & Marketing, dengan melakukan peningkatan kolaborasi e-commerce melalui program promosi khusus (diskon musiman, bundling treatment) serta memperluas kehadiran di platform yang banyak digunakan seperti TikTok dan Instagram untuk menjangkau audiens yang lebih muda. Hal ini dapat menggunakan analitik data untuk memahami preferensi pelanggan dan penyesuaian terhadap penawaran treatment

Service, melakukan diversifikasi layanan dengan menambahkan treatment baru seperti perawatan kulit berbasis teknologi modern dan treatment wajah berbasis injection

Human Resource Management, melakukan program pengembangan skill dengan pelatihan berbasis sertifikat internasional sehingga meningkatkan kemampuan therapist dan kepercayaan pelanggan, selain itu therapist juga memiliki daya saing yang lebih tinggi

SIMPULAN

Berdasarkan Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, dapat disimpulkan berdasarkan klinik kecantikan AYU memiliki tiga aktivitas yang menjadi potensi keunggulan kompetitif yaitu aktivitas *Sales & Marketing* telah memberikan kontribusi signifikan melalui kolaborasi dengan e-commerce dan influencer yang berhasil meningkatkan visibilitas dan menjangkau pasar lebih luas. Aktivitas *service* menunjukkan kekuatan dalam memberikan pelayanan berkualitas dengan pendekatan personal yang menargetkan kepuasan pelanggan pada pemberian treatment yang beragam dan harga yang terjangkau segala kalangan. Pengelolaan *Human Resource Management* berperan penting dalam mempertahankan tenaga kerja terampil dan menciptakan budaya kerja yang mendukung produktivitas.

Dengan menggabungkan pelatihan rutin dan pengembangan keterampilan yang relevan dengan tren teknologi kecantikan, Klinik AYU dapat lebih siap bersaing di pasar yang terus berkembang.

Maka upaya yang dapat dilakukan oleh Klinik Kecantikan AYU yaitu sumber daya yang dimiliki Klinik AYU, seperti kerja sama dengan platform e-commerce, tenaga ahli yang kompeten, dan penggunaan teknologi modern, telah membentuk dasar yang kuat untuk keunggulan kompetitif. Namun, untuk mencapai hasil maksimal, Klinik perlu lebih fokus pada efisiensi operasional tanpa mengorbankan kualitas layanan, yang dapat dicapai melalui penguatan sistem manajemen internal serta pengadopsian strategi berbasis data. Peningkatan pada sumber daya pengaturan harga pada biaya bahan baku dan teknologi yang digunakan dengan melakukan analisis proses pembelian dan penggunaan bahan baku untuk mengurangi pemborosan sehingga perlunya penggunaan teknologi untuk memantau inventaris secara real-time agar tidak terjadi stok berlebih atau kekurangan. Serta apabila Klinik Kecantikan AYU ingin mengadopsi teknologi baru mengikuti perkembangan, perlunya perhitungan Return on Investment (ROI) agar investasi teknologi mendukung efisiensi biaya dalam jangka panjang. Perlunya fokus manajemen dalam perbaikan kualitas bahan baku dan teknologi yang digunakan dengan menghindari penggunaan bahan baku dan teknologi yang memberikan kualitas di bawah standar dengan harga murah, memfokuskan pada penggunaan bahan baku alami atau organik untuk sehingga aman untuk kulit dengan melakukan pengujian secara berkala, serta melakukan investasi penggunaan teknologi yang berkualitas dengan peminat pasar yang tinggi untuk jangka panjang

REFERENSI

- Basset, M. A., Mohamed, M., Sangaiyah, A. K., & Jain, V. (2018). An Integrated Neutrosophic Ahp And Swot Method For Strategic Planning Methodology Selection. *Benchmarking*, 25(7), 2546–2564. <https://doi.org/10.1108/Bj-08-2017-0232>
- Blocher, E., Stout, D., & Cokins, G. (2011). Cost Management with A Strategic Emphasis. *Journal Of Cost Management*.
- Burns, L. R. (2022). *The Healthcare Value Chain. The Healthcare Value Chain*. Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-10739-9>
- Čater, T., & Čater, B. (2009). (In)Tangible Resources As Antecedents Of A Company's Competitive Advantage And Performance. *Journal Of East European Management Studies*, 14(2), 186–209. <https://doi.org/10.5771/0949-6181-2009-2-186>
- Hellin, J., & Meijer, M. (2006). Guidelines for value chain analysis. *Analysis*, (November).
- Holdford, D. A. (2018). Resource-Based Theory Of Competitive Advantage – A Framework For Pharmacy Practice Innovation Research. *Pharmacy Practice*, 16(3). <https://doi.org/10.18549/Pharmpract.2018.03.1351>
- Hutaibat, K. A. (2011). Value Chain for Strategic Management Accounting in Higher Education. *International Journal of Business and Management*, 6(11). <https://doi.org/10.5539/ijbm.v6n11p206>

- Institute of Management Accountants. (1996). Statements on management accounting practice: value chain analysis for assessing competitive advantage. Institute of Management Accountants, 1–33. Retrieved from <http://www.imanet.org/PDFs/Public/Research/SMA/Value Chain Analysis.pdf>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2000). A handbook for value chain research. Prepared for the IDRC. Institute for Development Studies: Brighton, UK, (September), 4–7. Retrieved from <http://www.prism.uct.ac.za/Papers/VchNov01.pdf>
- Kellett, P., Thompson, A. A., Strickland, Jr. A. J., & Gamble, J. E. (2009). Crafting And Executing Strategy: The Quest For Competitive Advantage. *Sport Management Review*, 12(4), 269–270. <https://doi.org/10.1016/J.Smr.2009.02.003>
- Setyawan, I. R. (2019). Pelatihan Value Chain Strategy Untuk Mempertahankan Kualitas Layanan Seluruh Stakeholder Rumah Sakit St. Elizabeth Semarang. *Jurnal Bakti Masyarakat Indonesia*, 2(1). <https://doi.org/10.24912/Jbmi.V2i1.4342>
- Stobierski Tim. (2020). What Is a Value Chain Analysis? 3 Steps. *Business Insights*, 1–4.
- Teece, D. J. (2018). Dynamic Capabilities As (Workable) Management Systems Theory. *Journal Of Management And Organization*, 24(3), 359–368. <https://doi.org/10.1017/Jmo.2017.75>
- Thompson, A. A. J., Strickland, A. J. I., & Gamble, J. E. (2022). Crafting & Executing Strategy.
- Walters, D., & Rainbird, M. (2007). Cooperative innovation: A value chain approach. *Journal of Enterprise Information Management*, 20(5), 595–607. <https://doi.org/10.1108/17410390710823725>
- Wongsansukcharoen, J., & Thaweepaiboonwong, J. (2023). Effect Of Innovations In Human Resource Practices, Innovation Capabilities, And Competitive Advantage On Small And Medium Enterprises' Performance In Thailand. *European Research On Management And Business Economics*, 29(1). <https://doi.org/10.1016/J.Iedeen.2022.100210>
- Zamora, E. A. (2016). Value Chain Analysis: A Brief Review. *Asian Journal Of Innovation And Policy*, 5(2), 116–128. <https://doi.org/10.7545/Ajip.2016.5.2.116>