

TESIS

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN McDONALDS
CABANG SIMATUPANG JAKARTA SELATAN
(Studi Kasus Implementasi *Digital Marketing*)**



**DAHLAN
A012211069**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
2022**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN McDONALD CABANG SIMATUPANG
JAKARTA SELATAN
(STUDI KASUS IMPLEMENTASI DIGITAL *MARKETING*)

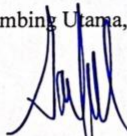
disusun dan diajukan oleh :

DAHLAN
A012211069

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Magister Manajemen
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
pada tanggal **11 NOVEMBER 2022**
dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

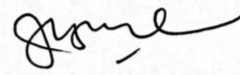
Menyetujui,

Pembimbing Utama,



Prof. Dr. H. Syaitsu Alam, S. E., M. Si., CIPM.
Nip. 19600703 199203 1 001

Pembimbing Pendamping,



Dr. H. Jusni, S. E., M. Si.
Nip. 19610105 199002 1 002

Ketua Program Studi,



Dr. H. M. Sobarsyah, S. E., M. Si.
Nip. 19680629 199403 2 001

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis,



Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, S. E., M. Si., CIPM.
Nip. 19640205 199810 1 001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : DAHLAN
Nim : A012211069
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Analisis Strategi Pemasaran McDonald Cabang Simatupang Jakarta Selatan (Studi Kasus Implementasi Digital Marketing)**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 12 November 2022

Yang Menyatakan,



DAHLAN

PRAKATA

Puji syukur Penulis panjatkan kepada Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas berkat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Tesis ini merupakan tugas akhir untuk mencapai gelar Master Manajemen (M.M) pada Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Hasanuddin. Rasa penghargaan dan terima kasih yang tinggi penulis sampaikan terutama yang terhormat:

1. Rektor Universitas Hasanuddin, Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. Dekan Sekolah Pascasarjana Universitas Hasanuddin, Prof. dr. Budu, Ph.D.,Sp.M(K),M.MedEd. Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP.
2. Ucapan terima kasih Penulis sampaikan kepada Prof. Dr. H. Syamsu Alam.,SE., M.Si,CIPM sebagai pembimbing pertama dan kepada Dr. H. Jusni, SE., M.Si sebagai pembimbing kedua atas waktu yang telah diluangkan untuk membimbing, memberi motivasi, dan memberi bantuan literatur, serta diskusi-diskusi yang dilakukan dengan Penulis.
3. Terima kasih juga Penulis sampaikan kepada dosen tim penguji yang telah memberikan masukan, saran dan kritikan kepada Penulis demi kesempurnaan penulisan tesis.
4. Ucapan terima kasih juga kepada Ayah dan Ibu, serta Saudaraku tercinta, Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada istri tersayang serta anak-anak tercinta atas dukungan do'a, nasehat, dan motivasi yang diberikan selama penulisan tesis ini.
5. Tesis ini masih jauh dari sempurna walaupun telah menerima bantuan dari berbagai pihak. Apabila terdapat kesalahan-kesalahan dalam tesis ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab peneliti dan bukan para pemberi bantuan. Kritik dan saran yang membangun akan lebih menyempurnakan tesis ini.

Makassar, November 2022

DAHLAN

ABSTRAK

DAHLAN. *Analisis Strategi Pemasaran McDonald Cabang Simatupang Jakarta Selatan: Studi Kasus Implementasi Digital Marketing* (dibimbing oleh Syamsul Alam dan Jusni).

Penelitian ini bertujuan (1) menjelaskan kondisi perusahaan dalam menyesuaikan strategi pemasarannya dengan perubahan ekosistem bisnis dan (2) menganalisis efektivitas implementasi *digital marketing* McDonald Cabang Simatupang, Jakarta Selatan. Penelitian ini merupakan jenis penelitian eksploratif dengan mengidentifikasi strategi kinerja pemasaran. Lokasi penelitian di McDonald Cabang Simatupang, Jakarta Selatan. Populasi penelitian adalah manajer toko, manajer pertama, manajer junior di bidang pemasaran, manajer kedua, dan manajer junior di bidang keuangan. Pemilihan responden kunci dilakukan secara purposif dengan mempertimbangkan faktor pemahaman strategi. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan dokumentasi. Teknik analisis data menggunakan analisis lingkungan internal dan eksternal dan analisis SWOT serta QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hasil interaksi antara IFAS dan EFAS diperoleh pilihan strategi *strengths-opportunity* (SO), yaitu memperbaiki kelemahan internal dengan memberdayakan peluang eksternal yang ada. Posisi strategi bersaing berada di kuadran pertama yang berarti pada posisi pertumbuhan sehingga hal itu menunjukkan kondisi internal yang kuat dan kondisi eksternal yang mendukung implementasi digitalisasi marketing. Hasil analisis GSPM menunjukkan bahwa strategi berpedoman kepada tiga pilar McD, yaitu ke pemasaran (*marketing*); menu inti (*core menu*) dan digital, pengiriman, dan *drive thru* (3D) memiliki skor lebih tinggi.

Kata kunci: strategi pemasaran, ekosistem bisnis, SWOT, QSPM



ABSTRACT

DAHLAN. *Marketing Strategy Analysis of McDonalds Simatupang Branch, South Jakarta (Case Study of Digital Marketing Implementation)* (Supervised by Syamsu Alam and Jusni).

This study aims (i) to explain the condition of the company in adjusting its marketing strategy to change in the business ecosystem; and (ii) to analyze the effectiveness of the implementation of digital marketing at McDonalds Simatupang Branch, South Jakarta. The research was exploratory research by identifying marketing performance strategies. The research location was at McDonalds Simatupang Branch, South Jakarta. The population in this study were store managers, first managers, junior managers in marketing, second managers, and junior managers in finance. The selection of key respondents was carried out purposively by considering the strategy understanding factor. Data collection techniques were carried out by interviews, and documentation. The data analysis technique in this study used internal and external environmental analysis, and TOWS analysis as well as QSPM. The results show that the interaction between IFAS and EFAS resulted in the choice of a SO (Strengths-Opportunities) strategy, namely improving internal weaknesses by empowering existing external opportunities. The competitive strategy position is in the first quadrant which means in the growth position, where this shows strong internal conditions and external conditions that support the implementation of marketing digitalization. The results of the QSPM analysis show that the strategy based on the three pillars of MCD, namely Marketing, Core Menu, and 3D (digital, delivery, and drive-THRU) has a higher score.

Keywords: marketing strategy, business ecosystem, SWO, QSPM



DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN JUDUL.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iv
PRAKATA	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian.....	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1. Manajemen Strategis	7
2.2. Konsep Strategis	8
2.3. Proses Perencanaan Strategis	10
2.4. Perencanaan Strategis	13
2.5. Tipe-Tipe Strategi	14
2.6. Tahapan Dalam Manajemen Strategi	16
2.7. Alat Analisis Perumusan Strategi	17
2.8. Daya Saing	24
2.9. Penelitian Empirik	28
BAB III KERANGKA PIKIR.....	30
BAB IV METODE PENELITIAN	32
4.1. Rancangan Penelitian	32
4.2. Lokasi dan Waktu Penelitian	32
4.3. Sumber Data	32
4.4. Jenis Data	33
4.5. Teknik Pengumpulan Data	33
4.6. Prosedur Pengumpulan Data	34
4.7. Teknik Analisis Data	34
4.8. Definisi Operasional	39
BAB V HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	44
51. Profil McDonalds	44

52. Kondisi Eksternal Perusahaan	47
53. Kondisi Internal Perusahaan	50
54. Analisis IFAS dan EFAS	54
55. Strategi TOWS	57
56. Hasil Analisis QSPM	63
57. Pembahasan	65
BAB VI PENUTUP	69
6.1. Simpulan	69
6.2. Saran	70
DAFTAR PUSTAKA	71

DAFTAR TABEL

Judul Tabel	Halaman
4.1. Penilaian bobot faktor strategi internal perusahaan	39
4.2. Penilaian bobot faktor strategi eksternal perusahaan	39
4.3. Matriks IFE	40
4.4. Matriks EFE	40
4.5 Definisi Operasional Variabel	43
5.1. Posisi keuangan perusahaan	45
5.2. Kondisi Eksternal	50
5.3. Kondisi Internal	53
5.4. Hasil Analisis <i>Opportunities</i> (O)	54
5.5. Hasil Analisis <i>Threat</i> (T)	54
5.6. Hasil Analisis <i>Threat-Opportunity</i>	55
5.7. Hasil Analisis <i>Weakness-Strength</i>	56
5.8. Item <i>Strength-Weakness</i>	58
5.9. Item <i>opportunity – threat</i>	59
5.10. Sintesis Hubungan S-O	63
5.11. QSPM McDonald's Cabang Simatupang	64

DAFTAR GAMBAR

Judul Gambar	Halaman
2.1. Analisis Faktor Internal Kekuatan dan Kelemahan	22
3.1. Kerangka Konseptual Penelitian	34
5.1. Cartesius <i>TOWS Matriks</i>	61

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Salah satu tantangan utama yang dihadapi oleh perusahaan bisnis yaitu permasalahan dalam memanfaatkan disrupsi digital dan peluangnya. Pendekatan partisipasi dalam ekosistem bisnis adalah salah satu kunci sukses di lingkungan digital. Partisipasi dalam ekosistem bisnis tidak menjamin kesuksesan sepenuhnya. Keberhasilan ekosistem bisnis dapat diukur dengan tingkat nilai yang dihasilkan di seluruh ekosistem; keberhasilan tersebut dicapai melalui berbagai interaksi antara unsur ekosistem yang berbeda.

Sangat penting bagi organisasi yang sedang merencanakan, atau dalam proses menciptakan, atau berpartisipasi dalam ekosistem bisnis untuk memahami sepenuhnya peran bisnisnya dan peran pemangku kepentingan lain dalam ekosistem. Kondisi tersebut mengharuskan perusahaan untuk memodelkan ekosistem untuk memungkinkan perusahaan menentukan penggerak bisnis, model bisnis, dan proposisi nilai yang tepat. Proses ini biasanya dilakukan secara berulang karena ada hubungan sebab dan akibat yang jelas antara ekosistem, penggerak bisnis, model, dan proposisi nilai.

Pada tahun 2020 merupakan momentum yang memaksa perusahaan melakukan inovasi akibat krisis kemanusiaan dan keuangan

sehingga pada periode selanjutnya terjadilah ledakan digital yang mengharuskan perusahaan untuk memprioritaskan aksesibilitas dan digitalisasi sebagai inisiatif utama untuk mempertahankan bisnisnya ditengah ketidakpastian yang sangat mengkhawatirkan para pelaku usaha. Pandemi juga telah menyebabkan perubahan yang fundamental terhadap ekosistem bisnis, perusahaan mempercepat investasi dalam aspek teknologi digital dan ada pula yang mengoreksi strategi utama perusahaan sehingga berdampak pada rantai pasokan dan pasar tenaga kerja yang bermuara pada investasi bisnis teknologi dital untuk masa depan.

Berbagai platform digital muncul dengan ciri khas masing-masing perusahaan agar dapat secara langsung berinteraksi dengan konsumen dan menawarkan *value* yang unik. Platform digital meningkat signifikan disebabkan oleh perilaku perusahaan yang berupaya mencari pendekatan yang tepat untuk meningkatkan penjualannya disamping itu juga menawarkan pengalaman berbelanja dengan lancar dan aman. Transformasi digital telah mengubah banyak aspek baik pada level bisnis maupun industri secara makro, sehingga digitalisasi menjadi *tools* yang sangat penting untuk memiliki daya saing yang unggul.

Pandemi telah mengubah banyak hal dalam hampir seluruh industri, khususnya pada bisnis makanan dan minuman. Pandemi telah mengakibatkan penurunan pemasaran 35 hingga 45 persen, namun merujuk pada Studi Almansour (2022) bahwa pelaku bisnis makanan yang

tetap eksis bahkan berkembang dengan pesat meskipun adanya pandemi adalah perusahaan yang dengan cepat beradaptasi dengan model bisnis yang berbasis pada transformasi digital. Transformasi digital telah terbukti secara efektif memperlancar pemesanan, pelacakan pembayaran, pengiriman serta pengalaman konsumen.

Studi yang dilakukan oleh Burlea-Schiopoiu et al. (2022) menunjukkan bahwa strategi digitalisasi perusahaan kuliner harus memprioritaskan pada visibilitas dan aksesibilitas yang lebih baik dalam rangka meningkatkan empati dan loyalitas konsumen. Temuan Hong et al. (2021) menekankan strategi pemasaran digital pada bisnis kuliner khususnya pada beberapa prediktor penting seperti kegunaan yang dirasakan, kemudahan penggunaan yang dirasakan, manfaat dari penghematan biaya, manfaat penghematan waktu, persepsi risiko keamanan pangan, dan kepercayaan pelanggan.

Salah perusahaan makanan yang telah mengadopsi transformasi digital yaitu McDonalds yang merupakan jaringan restoran dengan nilai kapitalisasi pasar terbesar di dunia hingga 2021. Meskipun telah mengadopsi transformasi digital, perusahaan masih menghadapi masalah terkait dengan kinerja pemasaran berdasarkan laporan yang menunjukkan bahwa pendapatan McDonald's pada kuartal IV 2021 menurun 3%. Pada kuartal III 2021, pendapatan McDonald's tercatat sebesar US\$6,2 miliar. Jika dilihat trennya, pendapatan McDonald's secara kuartalan selama 2021 cenderung fluktuatif (Katadata, 2022).

Permasalahan riset (*research question*) tentang McDonald's telah dikemukakan sebelumnya oleh Halim (2021) bahwa perusahaan menghadapi berbagai hambatan *digital marketing* dalam internal operasional perusahaan dalam rangka meningkatkan loyalitas pelanggan. Sari et al. (2021) menyampaikan *positioning* McDonald's ditengah persaingan bisnis dan digitalisasi yang semakin meluas, bahwa perusahaan mengalami penurunan kinerja pemasaran yang ditandai dengan anjloknya laba yang diperoleh perusahaan di tahun 2020 akibat *demand* yang menurun signifikan. Pramata (2022) menjelaskan terjadi penurunan atau penyusutan penjualan yang signifikan dalam dua tahun masa pandemi, sehingga perusahaan melakukan transformasi digitalisasi untuk menyesuaikan dengan perubahan ekosistem bisnis.

Tingkat persaingan yang tinggi menjadikan implementasi strategi menjadi *issue* penelitian yang telah dieksplorasi oleh para akademisi. Berbagai hambatan dalam mencapai implementasi strategi, sehingga perusahaan perlu mengidentifikasi hambatan potensial dan bekerja untuk mengatasinya. Hambatan umum seperti ketidakmampuan untuk merencanakan atau perencanaan yang tidak memadai; kurangnya komitmen terhadap proses perencanaan; informasi yang lebih terbatas; berfokus pada saat ini dengan mengorbankan masa depan. Kegagalan untuk mempertimbangkan efek jangka panjang dari suatu rencana karena penekanan pada masalah jangka pendek dapat menyebabkan kesulitan dalam mempersiapkan masa depan; terlalu banyak mengandalkan divisi

perencanaan organisasi. Banyak perusahaan memiliki departemen perencanaan atau tim perencanaan dan pengembangan, tetapi tidak mengimplementasikan rencana.

Terkait dengan bisnis makanan dan minuman, maka transparansi dalam penanganan menjadi perhatian utama bagi konsumen. Disisi lain gencarnya promosi kesehatan tentang bahaya yang ditimbulkan akibat konsumsi *junk food* menjadi tantangan terbesar bagi perusahaan McDonald's khususnya pada McDonalds Cabang Simatupang Jakarta Selatan. Permasalahan lainnya yaitu digitalisasi dalam pelayanan pelanggan yang harus dipenuhi oleh perusahaan seperti menu online dan aplikasi pembayaran *contactless*. Hal tersebut menjadi perhatian utama penulis dalam mengkaji "Analisis Strategi Pemasaran McDonalds Cabang Simatupang Jakarta Selatan Dengan *Strategic Planning*".

1.2. Rumusan Masalah

Rumusan masalah diuraikan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana perusahaan menyesuaikan strategi pemasarannya dengan perubahan ekosistem bisnis?
- 2) Bagaimana efektivitas implementasi *digital marketing* McDonalds Cabang Simatupang Jakarta Selatan?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian diuraikan sebagai berikut:

- 1) Untuk menjelaskan kondisi perusahaan dalam menyesuaikan strategi pemasarannya dengan perubahan ekosistem bisnis.
- 2) Untuk menganalisis efektivitas implementasi *digital marketing* McDonalds Cabang Simatupang Jakarta Selatan.

1.4. Kegunaan Penelitian

Kegunaan penelitian ini antara lain:

- 1) Dapat memberikan sumbangan konsep teoritis mengenai implementasi strategi *digital marketing* pada bisnis makanan dan minuman.
- 2) Menjadi referensi bagi peneliti selanjutnya yang meneliti dengan topik yang relevan.
- 3) Menjadi bahan rekomendasi bagi peneliti lainnya

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Strategis

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Menurut Porter strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing Rangkuti (2004). Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan (Rangkuti, 2004).

Aspek penting dalam manajemen strategis antara lain:

- 1) Manajemen Strategik merupakan proses pengambilan keputusan
- 2) Keputusan yang ditetapkan bersifat mendasar dan menyeluruh yang berarti berkenaan dengan aspek-aspek yang penting dalam kehidupan sebuah organisasi, terutama tujuannya dan cara melaksanakan atau cara mencapainya.
- 3) Pembuatan keputusan tersebut harus dilakukan atau sekurang-kurangnya melibatkan pimpinan puncak (direktur utama), sebagai penanggung jawab utama pada keberhasilan atau kegagalan organisasinya.

- 4) Pengimplementasian keputusan tersebut sebagai strategi organisasi untuk mencapai tujuan strategiknya dilakukan oleh seluruh jajaran organisasi (manager, direksi dan lain-lain), seluruhnya harus mengetahui dan menjalankan peranan sesuai wewenang dan tanggung jawab masing – masing.
- 5) Keputusan yang ditetapkan manajemen puncak (direktur utama) harus diimplementasikan oleh seluruh anggota organisasi dalam bentuk kegiatan/pelaksanaan pekerjaan yang terarah pada tujuan strategik organisasi.

2.2. Konsep Strategis

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dan dalam perkembangannya konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini dapat ditunjukkan oleh adanya perbedaan konsep mengenai strategi selama 30 tahun terakhir. Menurut Porter, strategi adalah suatu alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (Rangkuti, 2004). Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus - menerus, dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh pelanggan di masa depan (Rangkuti, 2004).

Perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari apa yang dapat terjadi, bukan dimulai dari apa yang terjadi. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan inti (*core competencies*). Perusahaan perlu mencari kompetisi inti dalam bisnis

yang dilakukan. Pemahaman yang baik mengenai konsep strategis dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut yaitu:

- 1) *Distinctive Competence*: tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- 2) *Competitive Advantage*: kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Menurut pendapat Rangkuti (2004), strategi dapat dikelompokkan berdasarkan 3 (tiga) tipe strategi, yaitu:

- 1) Strategi Manajemen. Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya, strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi pengembangan produk, strategi akuisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.
- 2) Strategi Investasi. Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya, apakah perusahaan ini melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi diiventasi, dan sebagainya.
- 3) Strategi Bisnis. Strategi bisnis ini juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena bisnis ini berorientasi kepada fungsi-fungsi kegiatan

manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

2.3. Proses Perencanaan Strategis

Perencanaan merupakan sekelompok usaha yang dinilai efektif. Dimana orang harus mengetahui tentang pencapaian sesuatu sesuai dengan yang diharapkan. Perencanaan strategis merupakan pekerjaan merencanakan strategi untuk menuntun seluruh tindakan perusahaan, proses manajerial untuk membangun dan menjaga kesesuaian antara sumber daya organisasi dan peluang-peluang pasarnya.

Kotler (1999) menyatakan bahwa perencanaan strategis yang berorientasi pasar adalah " Proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah". Tujuan perencanaan strategis adalah untuk membentuk dan menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.

Perencanaan strategis memberikan kerangka kerja bagi kegiatan perusahaan yang dapat meningkatkan ketanggapan dan berfungsinya perusahaan. Perencanaan strategis membantu manajer mengembangkan konsep yang jelas mengenai perusahaan. Selain itu, perencanaan strategis memungkinkan perusahaan mempersiapkan diri menghadapi lingkungan kegiatan yang cepat berubah.

Keunggulan penting lainnya dari perencanaan strategis adalah membantu para manajer melihat adanya peluang yang mengandung resiko dan peluang yang aman dan memilih antara salah satu peluang-peluang yang ada. Perencanaan strategis juga mengurangi kemungkinan kesalahan dan kejutan yang tidak menyenangkan, karena penelitian yang seksama telah dilakukan terhadap sasaran, tujuan, dan strategis.

Perencanaan stratejik hadir sekitar pertengahan tahun 1960-an dan para pimpinan perusahaan mengakui bahwa perencanaan stratejik merupakan "*the one best way*" untuk memutuskan dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan kompetitif pada setiap unit bisnis. Sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Mintzberg, 1994). Menurut Allison (2005) definisi perencanaan stratejik adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara stakeholder utama-tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

Perencanaan stratejik khususnya digunakan untuk memertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu. Bahwa perencanaan stratejik menjadi pedoman sebuah organisasi harus tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan stratejik menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi

untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Fokus perencanaan stratejik adalah pada pengelolaan stratejik, artinya penerapan pemikiran stratejik pada tugas memimpin sebuah organisasi guna mencapai maksudnya.

Pengertian lain dari perencanaan stratejik menurut Shrader, et al, (1984) adalah perencanaan jangka panjang yang tertulis dimana didalamnya terdiri dari kesepakatan misi dan tujuan perusahaan. Beberapa dimensi dari perencanaan stratejik telah dikemukakan Frederickson & Haran (1986:105) menurut kategori yaitu: inisiasi proses, aturan tujuan, artidan akhir dari hubungan, penjelasan dari pelaksanaan stratejik dan tingkat keputusan yang terintergrasi.

Menurut Kotler (2000:94) perencanaan stratejik yang efektif pengaruhnya pada kinerja keuangan pada contoh kasus pada hotel, ditunjukkan pada peranan perilaku manajer dalam pengambilan keputusan. Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan stratejik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Grant, 1995).

Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan stratejik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan

mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharadwaj, Varadarajan, & Fahy, 1993).

2.4. Perencanaan Strategis

Strategi pada hakikatnya merupakan rencana tindakan yang bersifat umum, berjangka panjang (berorientasi ke masa depan), dan cakupannya luas. Oleh karena itu, strategi biasanya dirumuskan dalam kalimat yang kandungan maknanya sangat umum dan tidak merujuk pada tindakan spesifik atau rinci. Namun demikian, dalam manajemen strategi tidak berarti bahwa tindakan rinci dan spesifik yang biasanya dirumuskan dalam suatu program kerja tidak harus disusun. Sebaliknya, program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi dan bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

Proses sendiri adalah arus informasi melalui beberapa tahap analisis yang saling terkait menuju pencapaian tujuan atau cita-cita. Dalam proses manajemen strategi, arus informasi mencakup data historis, data saat ini, dan data ramalan tentang operasi dan lingkungan bisnis. Memandang manajemen strategi sebagai sebuah proses mengandung beberapa implikasi penting. Pertama, suatu perubahan pada sembarang komponen akan mempengaruhi beberapa atau semua komponen yang

lain. Kedua, bahwa perumusan dan implementasi strategi terjadi secara berurutan, dan ketiga akan diperlukan umpan balik dari pelembagaan, tinjauan ulang, dan evaluasi terhadap tahap-tahap awal proses ini.

2.5. Tipe-Tipe Strategi

Pola-pola keputusan adaptif terdiri atas defender, prospektor, analyzer dan reaktor. Adapun keempat tipe strategi ini, dapat dijelaskan sebagai berikut:

- 1) *Defender*. Strategy defender meneliti pada stabilitas pasar, dan menawarkan serta mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar yang potensial. Defender mencoba membagi-bagi dan memperbaiki ceruk pasar ke dalam industri dimana pesaing menemukannya sulit untuk penetrasi. Bersaing utamanya pada basis harga, kualitas, pengantaran, dan jasa serta konsentrasi pada efisiensi operasi dan kontrol biaya yang ketat untuk memelihara persaingan. Struktur dan proses mereka terformalisasi dan terdesentralisasi. Organisasi melakukan hal ini melalui tindakan ekonomis yang standar, seperti misalnya bersaing dengan harga atau menghasilkan atau menghasilkan produk berkualitas tinggi.
- 2) *Prospektor*. Prospektor adalah hampir kebalikan dari defender. Kekuatan mereka adalah menemukan dan mengeksploitasi produk baru dan peluang pasar. Inovasi lebih penting dari pada keuntungan besar. Strategi prospektor berfokus pada inovasi produk dan peluang

pasar. Perusahaan-perusahaan yang mengadopsi strategi ini cenderung untuk menekankan pada kreatifitas dan fleksibilitas di atas efisiensi dalam perintah untuk merespon secara cepat pada perubahan kondisi pasar dan mengambil keuntungan dari peluang pasar baru. Struktur organisasi dari perusahaan prospektor adalah informal dan terdesentralisasi untuk lebih fleksibilitas dan respon lebih cepat pada perubahan lingkungan. Prospektor cenderung untuk memiliki system kontrol terdesentralisasi.

- 3) *Analyzer*. *Analyzer* mencoba mengambil yang terbaik dari kedua strategi tersebut di atas. Mereka mencoba meminimalkan resiko dan memaksimalkan peluang untuk memperoleh laba. Strategi mereka adalah hanya akan bergerak ke produk baru atau pasar baru, setelah keberhasilannya dibuktikan oleh prospektor. *Analyzer* hidup dari imitasi. Mereka mengambil alih ide-ide yang sukses dari prospektor dan kemudian menirunya. *Analyzer* cenderung untuk beroperasi dalam paling sedikit dua wilayah pasar produk yang berbeda, yaitu: satu stabil, yang di tekankan pada efisiensi dan satu variabel, yang ditekankan pada inovasi. Struktur organisasi adalah kompleks, merefleksikan pasar yang sangat luas yang mereka operasikan. Mencoba untuk mengkombinasikan karakteristik dari organisasi mekanistik dan organik.
- 4) *Reaktor*. *Reaktor* mewakili strategi sisa. Nama tersebut dimaksudkan untuk menjelaskan pola-pola yang tidak konsisten dan tidak stabil yang

timbul jika salah satu dari ketiga strategi lainnya dikejar secara tidak benar. Pada umumnya, reaktor memberikan tanggapan secara tidak benar. Pada umumnya, berprestasi buruk, dan akibatnya mereka segan mengikat diri secara agresif pada strategi tertentu untuk masa datang. Reaktor secara sederhana bereaksi pada perubahan lingkungan dan membuat strategik menyesuaikan hanya kapan tekanan datang.

2.6. Tahapan Dalam Manajemen Strategi

Menurut Kotler (2000) proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap: perumusan strategi, penerapan strategi, dan penilaian strategi.

- a. Perumusan Strategi. Mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Isu-isu perumusan strategi mencakup penentuan bisnis apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang tidak akan dijalankan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, perlukah ekspansi atau diversifikasi operasi dilakukan, perlukah perusahaan terjun ke pasar internasional, perlukah merger atau penggabungan usaha dibuat, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang merugikan.
- b. Penerapan strategi. Mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, motivasi karyawan, dan

mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

- c. **Penilaian Strategi.** Tahap terakhir dalam manajemen strategi. Manajer harus tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasi di masa yang akan datang karena berbagai faktor eksternal dan internal terus-menerus berubah.

2.7. Alat Analisis Perumusan Strategi

Dalam menetapkan strategi yang paling tepat dilakukan dengan melakukan tiga tahapan kerja, setiap tahapan kerja menggunakan matriks-matriks yang seseuai. Tahapan kerjanya sebagai berikut (Kotler, 2000):

1) Tahap Input (*Input Stage*)

Pada tahap input, berisikan informasi input dasar yang diperlukan/dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Informasi yang diperoleh dari analisis kondisi internal, eksternal dan profil kompetitif menjadi informasi dasar untuk tahap pencocokan dan tahap keputusan. Alat-alat input mendorong para penyusun strategi untuk

mengukur subjektifitas selama tahap awal proses perumusan strategi. Membuat berbagai keputusan-keputusan kecil dalam matriks *input* menyangkut signifikansi relatif faktor-faktor eksternal dan internal memungkinkan para penyusun strategi untuk secara lebih efektif menciptakan serta mengevaluasi strategi-strategi yang disusun. Penilaian *intuitif* yang baik selalu dibutuhkan dalam menentukan bobot dan peringkat yang tepat. Dalam tahap 1 biasanya digunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation*), Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation*) dan Matriks Profil Kompetitif (*Competitive Profil Matriks*).

2) Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan adalah tahap merumuskan dan melakukan eksplorasi terhadap sumber daya dan keterampilan internal yang dimiliki perusahaan dengan peluang dan resiko yang diciptakan oleh faktor-faktor eksternal perusahaan. Mencocokkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal merupakan kunci untuk mengembangkan dan menjalankan strategi yang tepat agar berhasil. Pada tahap pencocokan ini terdapat alat analisis yang dapat digunakan yaitu *matriks SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats)*

Kotler (2002) mendefinisikan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) sebagai alat bantu untuk mengumpulkan faktor-faktor yang dapat menjadi bahan pertimbangan

dalam penentuan strategi. Kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) berhubungan dengan faktor internal. Mereka dapat terdiri dari keahlian, teknologi yang diketahui, sumber daya organisasi, kemampuan untuk bersaing, keunggulan atau ketidakunggulan posisi yang didefinisikan dengan variabel seperti *market share*, *brand recognition*, atau lainnya. Peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) berasal dari lingkungan kompetitif dari eksternal perusahaan. Peluang yang terbaik adalah situasi yang membutuhkan material, finansial, sumber daya dan kemampuan organisasi yang dimiliki perusahaan. Matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) adalah alat bantu yang penting dalam mengembangkan keempat tipe strategi, yang merupakan hasil dari perpaduan dari atribut-atribut SWOT dalam bentuk matriks, empat jenis strategi yang dapat dilakukan yaitu sebagai berikut:

- a) Strategi SO (kekuatan-peluang) memanfaatkan kekuatan internal untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.
- b) Strategi WO (kelemahan-peluang) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang eksternal.
- c) Strategi ST (kekuatan-ancaman) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

- d) Strategi WT (kelemahan-ancaman) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan. Penelitian menunjukkan bahwa kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal.



Gambar 2.1. Analisis Faktor Internal Kekuatan dan Kelemahan

- a) Kuadran 1:

Kuadran ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*)

b) Kuadran 2:

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi *diversifikasi* (produk/pasar)

c) Kuadran 3:

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi dilain pihak ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

d) Kuadran 4:

Kuadran ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Dalam tahap keputusan, analisis dan intuisi menjadi landasan bagi pengambilan keputusan perumusan strategi. Hasil analisis dalam tahap pencocokan dirangkum untuk dianalisa kembali untuk ditetapkan strategi apa yang cocok untuk diterapkan dalam perusahaan. Pada tahap

keputusan, biasanya digunakan Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matriks - QSPM*). Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis dari input di tahap pertama dan hasil pencocokan dari analisis tahap kedua untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi yang diajukan. Secara konseptual QSPM menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan penting internal dan eksternal.

Kotler (2002) memaparkan bahwa analisa SWOT merupakan metode perencanaan strategis yang berfungsi untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman suatu perusahaan. Proses ini melibatkan penentuan tujuan yang spesifik dari spekulasi bisnis dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut.

Analisis SWOT memang terlihat sederhana tetapi dapat juga menimbulkan masalah, misalnya dalam menentukan ukuran ada tidaknya suatu kekuatan yang dimiliki perusahaan. Begitu pula halnya dengan kelemahan, peluang dan ancaman untuk memperoleh kesepakatan dalam penggunaan ukuran seragam memang tidaklah mudah karena tingkat subjektivitas setiap perusahaan berbeda-beda.

Analisa SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Olehnya itu, perencanaan strategis (*strategis palanner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekautan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi, sedangkan model yang paling populer untuk menganalisis situasi adalah analisis SWOT.

Strenghts dan *weaknesses* digunakan untuk menganalisa keadaan internal yang meliputi:

- 1) Sumber daya yang tersedia dalam organisasi untuk dapat menghasilkan produk ijasa baik yang telah ada maupun yang akan dikembangkan.
- 2) Kesehatan keuangan organisasi (termasuk hutang, aset dan likuiditas).
- 3) Karyawan, skill, pelatihan, pengalaman, motivasi dan kompetensi bisnis.
- 4) Aset fisik, usia aset fisik, teknologi yang dipakai dan kegunaannya.
- 5) Riset dan pengembangan, proporsi turn over yang diinvestasikan kernbali untuk riser produk dan pasar barn, jumlah produk baru yang tertunda pengembangannya, kualitas R & D di masa lalu.

- 6) Organisasi, struktur, hubungan, *attitude* dan kultur, efektivitas dan proses manajemen, serta kemampuan untuk beradaptasi dengan dengan kondisi yang terus berubah.

Sedangkan untuk menganalisis keadaan eksternal digunakan *opportunities* dan *threats* yang mencakup:

- 1) Segmen dan pangsa pasar, untuk mengetahui pilihan-pilihan dalam meningkatkan pangsa pasar, jumlah pasar atau menargetkan segmen yang berbeda.
- 2) Posisi organisasi dalam siklus hidup produk dengan mempertimbangkan produk yang sedang menuju *nature*, atau produk yang sedang menurun menuju *obsolescence*, produk dengan permintaan yang masih bertambah dan apakah siklus hidup suatu produk dapat diperpanjang atau diperpendek.
- 3) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan semua pesaing yang telah ada ataupun yang potensial mejadi pesaing dalam berbagai pasar dilihat dari produk, layanan, keuangan, pemasaran, sumberdaya manusia dan proses.
- 4) Kompetisi di masa mendatang yang mungkin akan mengenalkan produk substitusi potensial atau kondisi saat ini yang memungkinkan pemain baru masuk ke pasar yang sama dengan yang dipilih organisasi.

Manfaat analisis SWOT (Kotler, 2002) diuraikan sebagai berikut:

- 1) Memahami keekonomisan bisnis mereka secara lebih baik

- 2) Meningkatkan kualitas rencana mereka, memperbaiki komunikasi antar manajemen
- 3) Melepaskan bisnis yang lemah serta memperkuat investasi mereka ke bisnis yang lebih menjanjikan.

2.8. Daya Saing

2.8.1. Keunggulan Bersaing

Michael Porter (1991) mengungkapkan bahwa persaingan adalah inti dari keberhasilan atau kegagalan perusahaan. Hal ini mengandung pengertian bahwa kegagalan tergantung pada keberanian perusahaan untuk bersaing, tidak mungkin keberhasilan bisa diperoleh. Persaingan menentukan ketepatan aktivitas perusahaan yang dapat menyokong kinerjanya, seperti inovasi, budaya kohesif atau pelaksanaan yang baik. Strategi bersaing adalah pencarian akan posisi bersaing yang menguntungkan di dalam suatu industri, area fundamental tempat persaingan terjadi.

Strategi bersaing bertujuan untuk menegakan posisi yang menguntungkan dan dapat dipertahankan terhadap kerkuatan-kekuatan yang menentukan persaingan industri. Suatu perusahaan mendiferensiasikan dirinya dari pesaing berdasarkan sekumpulan bersaing. Porter (1991) menguraikan keunggulan bersaing sebagai berikut: Keunggulan bersaing pada dasarnya berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh sebuah perusahaan untuk pembelinya yang melebihi biaya perusahaan dalam menciptakannya. Nilai adalah apa yang

pembeli bersedia bayar, dan nilai yang unggul berasal dari tawaran harga yang lebih rendah dari pada pesaing untuk manfaat yang sepadan atau memberikan manfaat unik yang lebih daripada sekedar mengimbangi harga yang lebih tinggi. Dalam konsep perusahaan terdapat dua jenis keunggulan bersaing yaitu keunggulan biaya diferensiasi.

Keunggulan bersaing berkembang dari nilai yang mampu diciptakan oleh perusahaan bagi langganan atau pembeli. Keunggulan bersaing menggambarkan cara perusahaan memilih dan mengimplementasikan strategi generik (biaya rendah, diferensiasi, dan fokus) untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing. Dengan kata lain keunggulan bersaing menyangkut bagaimana suatu perusahaan benar-benar menerapkan strateginya dalam kegiatan praktis

Memiliki dan mempertahankan keunggulan bersaing bermanfaat bagi pencapaian kinerja yang tinggi. Keunggulan merupakan sasaran yang selalu berubah dalam yang bergolak dan cepat berubah. Analisis keunggulan bersaing menunjukkan perbedaan dan keunikan diantara para pesaing. Sumber keunggulan bersaing itu adalah keterampilan, sumber daya, dan pengendalian yang superior. Keterampilan yang superior. Keterampilan yang superior memungkinkan perusahaan untuk melaksanakan strategi dalam menghadapi pesaing. Keterampilan menyangkut kemampuan teknik, manajerial dan operasional. Sementara

itu, sumber daya yang superior memungkinkan pembentukan dimensi keunggulan.

Keunggulan posisi posisi merupakan hasil produksi dengan biaya rendah atau diferensiasi yang memberikan keunggulan nilai bagi konsumen. Biaya yang lebih rendah memungkinkan perusahaan memberikan nilai lebih dengan pemberian harga yang lebih rendah daripada pesaing untuk produk yang sama, Perbedaan penampilan produk yang sesuai dengan preferensi pembeli menghasilkan manfaat unik yang dapat menutupi harga yang tinggi.

Porter (1991) mengemukakan contoh dari mana sumber keunggulan itu berasal, yaitu sebagai berikut: "Keunggulan biaya mungkin berasal dari sumber yang berlainan, seperti sistem distribusi fisik berbiaya rendah. Proses perakitan yang sangat efisien, atau pemanfaatan tenaga penjualan yang unggul. Diferensiasi dapat berasal dari beragam faktor yang serupa, termasuk pembelian bahan baku bermutu tinggi, sistem pemasukan pesanan yang responsif, atau desain produk yang unggul".

Keunggulan bersaing merupakan jantung perusahaan dalam menghadapi persaingan, keunggulan bersaing bisa bersumber dari berbagai kegiatan yang berbeda yang dilakukan perusahaan dalam membuat desain, memproduksi, memasarkan, mendistribusikan, dan mendukung produknya. Masing-masing kegiatan ini dapat mendukung posisi biaya relatif perusahaan dan menciptakan landasan untuk diferensiasi.

Pada dasarnya keunggulan bersaing mungkin mengambil bentuk harga yang lebih rendah dibandingkan harga pesaing untuk manfaat yang sepadan atau penyediaan manfaat unik yang lebih dari sekedar mengimbangi harga premi. Menurut Porter (1991) ada dua jenis dasar keunggulan bersaing, yaitu biaya rendah (*low cost* dan *differentiation*). Semua keunggulan ini berasal dari struktur industri. Perusahaan yang berhasil dengan strategi biaya rendah memiliki kemampuan dalam mendesain produk dan pasar yang lebih efisien dibandingkan pesaing. Sedangkan diferensiasi adalah kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa dan memiliki nilai lebih (*superior value*) bagi pembeli dalam bentuk produk, sifat-sifat khusus, dan pelayanan lainnya.

2.9. Penelitian Empirik

Penelitian terdahulu sebagai proposisi penelitian untuk memperkuat penelitian ini dengan berbagai temuan empirik. Penelitian empiris terdiri dari jurnal-jurnal ilmiah dan tesis yang relevan dengan topik penelitian ini. Berikut ini uraian mengenai penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

Al-Surmi et al., (2019) menjelaskan bahwa keberhasilan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, perusahaan harus memiliki strategi bisnis yang jelas yang didukung oleh strategi organisasi lainnya. Sementara studi sebelumnya berpendapat bahwa penyelarasan strategis meningkatkan kinerja perusahaan, baik penyelarasan strategis termasuk

beberapa faktor atau orientasi strategis perusahaan telah mendapat sedikit perhatian. Studi ini, menggambar pada teori kontingensi dan teori konfigurasi, menyelidiki dampak kinerja penyelarasan triadik strategis antara bisnis, TI, dan strategi pemasaran sementara secara bersamaan mempertimbangkan orientasi strategis perusahaan.

Model penelitian diuji melalui SEM dan MANOVA menggunakan data yang dikumpulkan dalam survei kuesioner terhadap 242 manajer Yaman. Temuan menunjukkan bahwa (1) keselarasan strategis memiliki dampak positif pada kinerja perusahaan dan (2) ada keselarasan strategis triadik yang ideal untuk prospectors dan defenders. Penelitian ini berkontribusi pada literatur penyelarasan strategis dan pemahaman manajer tentang bagaimana menyelaraskan bisnis, TI dan strategi pemasaran untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Chatterjee & Kumar (2020) melaporkan bahwa semakin banyak perusahaan yang ingin menggunakan media sosial untuk terhubung dengan pemangku kepentingan yang berbeda karena rencana untuk membangun kehadiran di platform semacam itu menjadi bagian dari strategi tingkat atas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang akan membantu Usaha Kecil dan Menengah (UKM) India untuk mengadopsi mekanisme Pemasaran Media Sosial (SMM) untuk meningkatkan dampak bisnis mereka. Adopsi SMM oleh UKM memiliki dampak yang cukup besar terhadap peningkatan hasil bisnis UKM.

Model teoritis telah dikembangkan dengan bantuan teori yang dipinjam dari TAM dan UTAUT2 dengan beberapa modifikasi untuk mengeksplorasi dampak ini melalui kinerja bisnis, penjualan, terhubung dengan pelanggan, mengidentifikasi kebutuhan pelanggan dan kreativitas karyawan. Model teoritis telah divalidasi secara empiris menggunakan survei terhadap 310 perusahaan dan analisis selanjutnya telah dilakukan dengan menggunakan pemodelan persamaan terstruktur.