

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Perkembangan bisnis ritel modern di Indonesia cukup menjanjikan namun juga penuh tantangan. Jumlah penduduk Indonesia yang menjadi target industri yang mencapai 230 juta jiwa menjadikan Indonesia sebagai pasar potensial bagi bisnis ini.

Industri ritel di Indonesia memberikan kontribusi yang besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan juga menyerap tenaga kerja dalam jumlah yang besar. Sebagai negara yang membangun, angka pertumbuhan industri ritel Indonesia di pengaruhi oleh kekuatan daya beli masyarakat, penambahan jumlah penduduk, dan juga adanya kebutuhan masyarakat akan pemenuhan produk konsumsi¹. Berikut di sampaikan data PDB menurut lapangan usaha periode tahun 2010 sampai dengan 2013, sebagai berikut :

¹ Euis Soliha, *Analisis Industri Ritel Di Indonesia*, Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE), September 2008, Hal. 128-142, Vol. 15, No. 2.

Tabel 1.1
Produk Domestik Bruto Menurut Lapangan Usaha

Dlm miliar rupiah

Lapangan Usaha	2010	2011	2012*	2013**
1. PERTANIAN, PETERNAKAN,	304 777,1	315 036,8	328 279,7	339 890,2
2. PERTAMBANGAN DAN PENGGALIAN	187 152,5	190 143,2	193 115,7	195 708,5
3. INDUSTRI PENGOLAHAN	597 134,9	633 781,9	670 190,6	707 457,8
4. LISTRIK, GAS, DAN AIR BERSIH	18 050,2	18 899,7	20 080,7	21 201,0
5. B A N G U N A N	150 022,4	159 122,9	170 884,8	182 117,9
6. PERDAGANGAN, HOTEL DAN RESTORAN	400 474,9	437 472,9	473 110,6	501 158,4
a. Perdagangan Besar dan Eceran	331 312,9	364 472,1	396 111,5	419 458,0
b. Hotel	16 230,9	17 868,6	19 540,0	21 232,4
c. Restoran	52 931,1	55 132,2	57 459,1	60 468,0
7. PENGANGKUTAN DAN KOMUNIKASI	217 980,4	241 303,0	265 383,7	292 421,5
8. KEUANGAN, PERSEWAAN & JASA PERSH.	221 024,2	236 146,6	253 022,7	272 151,9
9. JASA - JASA	217 842,2	232 659,1	244 869,9	258 237,9
PRODUK DOMESTIK BRUTO	2 314 458,8	2 464 566,1	2 618 938,4	2 770 345,1
PRODUK DOMESTIK BRUTO TANPA MIGAS	2 171 113,5	2 322 653,1	2 481 796,7	2 636 976,0

Catatan:

* Angka Sementara

** Angka Sangat Sementara

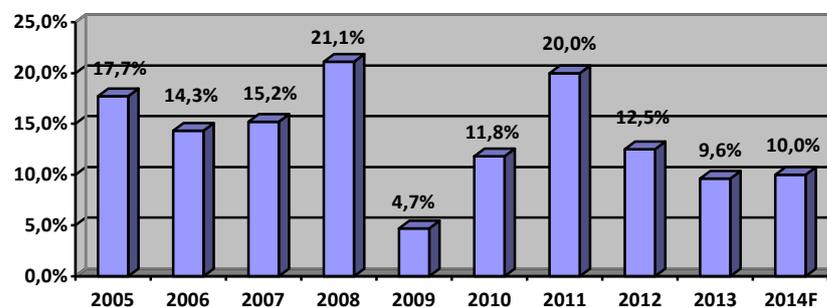
Sumber : Laporan Perekonomian Indonesia 2013 (di olah)

Berdasarkan tabel di atas secara umum menunjukkan bahwa usaha perdagangan berkontribusi terhadap PDB sebesar 419 triliun pada tahun 2013, menempati peringkat kedua setelah industri pengolahan yang berkontribusi terhadap PDB sebesar 707 triliun. Walaupun data angka yang di sajikan masih berupa angka sangat sementara, hal ini menunjukkan bahwa usaha perdagangan masih memiliki kesempatan berkembang yang sangat besar di Indonesia sehingga kesempatan untuk mengembangkan industri ritel ini banyak di manfaatkan oleh para pelaku bisnis untuk meraih pangsa pasar yang lebih tinggi.

Potensi pasar ritel Indonesia untuk jangka menengah panjang masih besar meskipun pertumbuhan omzet ritel nasional 2014 di perkirakan

hanya naik tipis seiring melambatnya pertumbuhan ekonomi. Omzet ritel modern nasional pada 2014 di perkirakan tumbuh 10%. Hal ini dapat di lihat pada Tabel 1.2 sebagai berikut :

Tabel 1.2
Pertumbuhan Omzet Ritel Modern Nasional



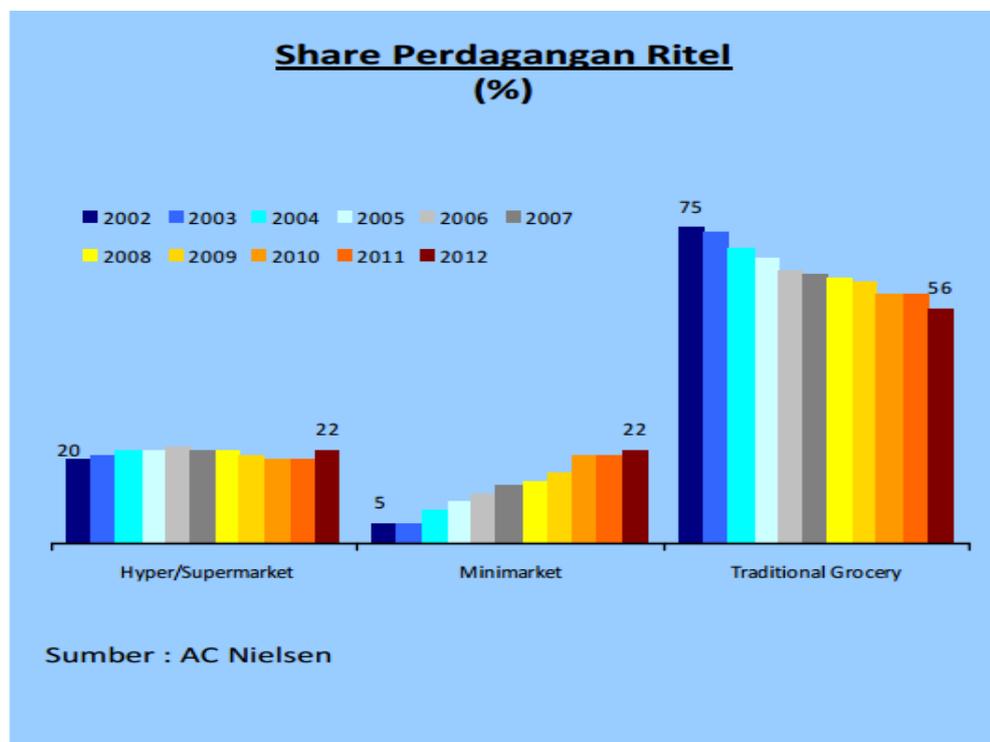
Sumber : Aprindo, 2014

Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia (Aprindo) memperkirakan nilai penjualan ritel modern 2014 mencapai Rp162,8 triliun. Permintaan produk *fast moving consumer goods (FMCG)* terutama makanan dan minuman masih menjadi kontributor utama (>60%).

Masing-masing format ritel modern memiliki pemain utama. Pesatnya perkembangan format *minimarket* (termasuk *convenience store*) didorong oleh ekspansi usaha Alfamart dan Indomaret yang menguasai sekitar 87% pangsa pasar. Untuk format *hypermarket*, Top 3 *player* yaitu Carrefour, Hypermart dan Giant menguasai sekitar 97% pangsa pasar. Sementara untuk *department store*, Matahari *Department Store* dan Ramayana menguasai sekitar 55% pangsa pasar, disusul Mitra Adiperkasa dengan

8% pangsa pasar. Pada format *supermarket* yang sangat terfragmentasi, tidak terdapat satu pemain dengan pangsa pasar di atas 7%. Super Indo dan Hero merupakan pemain utama pada format ini dengan menguasai sekitar 12% pangsa pasar. Berdasarkan hal tersebut dapat dilihat pada Tabel 1.3 sebagai berikut:

Tabel 1.3
Share Perdagangan Ritel Nasional



Meskipun ritel tradisional masih tetap mendominasi, kenaikan *share* perdagangan ritel modern dalam *grocery retailing* di Indonesia meningkat cukup pesat. *Share* tersebut meningkat dari 25% pada 2002 menjadi 44% pada 2012. Pertumbuhan ritel modern terutama terjadi pada format *minimarket*, *convenience store*, dan *hypermarket* di mana *share*

perdagangan *minimarket* mengalami kenaikan tertinggi. Di lihat dari perkembangan jumlah gerai selama 10 tahun terakhir, format *minimarket* tumbuh rata-rata 17,4%, *hypermarket* 17,9%, sedangkan format *supermarket* mulai cenderung di tinggalkan dengan pertumbuhan gerai rata-rata 3% per tahun. Penetrasi jumlah gerai ritel modern Indonesia masih lebih rendah di bandingkan dengan negara-negara ASEAN lainnya seperti Singapura, Thailand, dan Malaysia².

Seiring dengan perkembangan perdagangan ritel yang kian pesat, PT Hero Supermarket, Tbk sebagai salah satu perusahaan yang bergerak di bidang ritel mengalami dampak dari pesatnya persaingan perdagangan ritel tersebut. Manajemen PT Hero Supermarket, Tbk menyadari akan hal ini berimbas pada setiap keputusan strategi yang diambil oleh manajemen perusahaan. Salah satunya faktor lingkungan bisnis, di mana lingkungan bisnis merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi strategi bisnis perusahaan, baik itu lingkungan bisnis eksternal yang dapat meliputi lingkungan makro dan lingkungan industri maupun lingkungan internal yang meliputi struktur organisasi, budaya organisasi, serta sumber daya organisasi³.

² Bank Mandiri, Industri Update, Office of Chief Economist, Vol. 16, September 2014.

³ Wheelen dan Hunger, *Strategic Management and business policy*, (8th ed, Upper saddle river N.J: prentice Hall,2012) h.64.

Masalah lingkungan internal perusahaan seperti budaya organisasi di PT Hero Supermarket, Tbk yang dituangkan dalam sebuah filsafat hero, di mana di antaranya adalah selalu memberikan service yang terbaik kepada pelanggan, selalu menyediakan produk bermutu tinggi, serta bersama-sama menciptakan manajemen yang sempurna, tidak terlepas dari suatu perencanaan strategi perusahaan di mana rencana strategi yang di buat harus berlandaskan filsafat tersebut. Penyimpangan-penyimpangan dalam budaya perusahaan seperti berkurangnya integritas terhadap perusahaan merupakan sebuah bom waktu yang sewaktu-waktu dapat meledak dan meruntuhkan perusahaan. Budaya organisasi sangat penting untuk diperhatikan karena melibatkan ekspektasi, nilai dan sikap bersama yang dapat memberikan pengaruh pada individu, kelompok dan nilai organisasi.

Semenjak PT Hero Supermarket, Tbk melakukan aliansi strategi pada Februari 1998, di dalam struktur organisasi perusahaan sangat sering terjadinya perubahan manajemen sampai berpindahnya kantor pusat guna memfokuskan diri untuk menjadi perusahaan ritel yang lebih baik. Hal ini di sebabkan karena perusahaan ingin tumbuh segera dengan cepat dalam menghadapi persaingan bisnis ritel itu sendiri. Sering terjadinya perubahan manajemen tersebut berimbas pada kebijakan-kebijakan yang di ambil oleh perusahaan, sehingga hal ini mengakibatkan *turnover* karyawan menjadi tinggi. Karena hal tersebut dirasakan oleh karyawan yang sudah lama (senior) mulai tidak merasa nyaman atas kebijakan-kebijakan yang di ambil oleh manajemen baru. Belum lagi diadakannya

program sekolah ritel yang nantinya para peserta yang lulus langsung di tempatkan di posisi manajemen, baik di toko maupun di kantor pusat. Hal inilah yang makin menjadi titik panas hubungan karyawan dengan manajemen. Begitupula ketika para serikat pekerja melakukan demonstrasi besar-besaran akan berdampak buruk terhadap operasional perusahaan yang juga menjadi pemicu bergantinya di pihak manajemen.

Di sisi lain pada sumber daya manusia, banyak para karyawan terutama yang di tempatkan di toko-toko PT Hero Supermarket, Tbk rata-rata tingkat pendidikannya hanya lulusan SMA. Hal ini juga menjadi kendala dan pekerjaan rumah bagi manajemen dalam menerapkan kebijakan-kebijakan yang bersifat untuk menumbuhkan perusahaan dalam kondisi yang segala sesuatunya di tuntutan kecepatan. Kebanyakan dari para karyawan tersebut sudah berada di zona nyaman, rata-rata sudah bekerja lebih dari 20 tahun. Motivasi para karyawan juga sudah pupus dalam memandang visi misi perusahaan yang berakibat pada kurangnya kompetensi dan kapabilitas dalam meningkatkan keunggulan bersaing di antara para peritel modern.

Di sisi keuangan perusahaan, beban usaha naik 27,3% menjadi Rp 3,3 triliun dari Rp 2,6 triliun di tahun 2013. Beberapa penyebab kenaikan beban usaha adalah naiknya biaya upah minimum dan berbagai biaya lain yang terkait ekspansi usaha sebagai tambahan atas investasi yang di lakukan perseroan guna memperkuat organisasi untuk pertumbuhan di

masa depan. Termasuk dalam kenaikan ini adalah biaya promosi dan persiapan pembukaan gerai baru IKEA. Pertumbuhan beban usaha yang tinggi tersebut menekan margin usaha menjadi 0,1% dari 6,6%, termasuk pendapatan lain yang di terima dari pendapatan sewa properti, penjualan properti kantor pusat yang lama maupun aset-aset lain dan adanya beban penurunan nilai untuk tahun 2014 sebesar Rp 7,7 miliar. Akibatnya secara keseluruhan, laba usaha turun 98,5% menjadi Rp12 miliar dari Rp 782,5 miliar (termasuk pendapatan penjualan properti) di tahun 2013, sebagai konsekuensi dari peningkatan biaya untuk meningkatkan pertumbuhan di masa mendatang dan naiknya berbagai komponen biaya untuk kebutuhan operasional di tahun 2014⁴.

Di sisi lingkungan eksternal perusahaan banyak pula masalah-masalah yang di hadapi oleh peritel modern seperti PT Hero Supermarket, Tbk, di antaranya ketidakjelasan regulasi pemerintah mengenai industri ritel terutama menyangkut jarak lokasi ritel, atau pelanggaran aparat pemerintah yang memberikan izin usaha ritel walau melanggar aturan. Kemudian ketika pemerintah mengurangi subsidi bahan bakar minyak tentunya akan mempengaruhi harga jual barang secara langsung yang selanjutnya akan di bebaskan kepada konsumen. Harga jual yang tinggi menyebabkan menurunnya penjualan dan produk menjadi kurang kompetitif. Belum lagi persaingan antara peritel modern dengan tradisional yang dianggapnya peritel modern sudah banyak mematikan

⁴ <https://www.hero.co.id/files/dynamic/508.pdf> (diakses 4 September 2015).

usaha bisnis ritel tradisional yang dari dulu sudah ada di lokasi yang berdekatan dengan ritel modern. Perusahaan dalam hal ini harus mampu beroperasi secara optimal dalam kondisi lingkungan yang hampir selalu mengalami perubahan setiap waktu.

Dengan semakin kompleksnya lingkungan bisnis serta adanya keinginan untuk memperbaiki kinerja perusahaan, maka perusahaan terus berbenah diri dengan melakukan strategi-strategi bisnis untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik. Lingkungan bisnis (*business environment*) memiliki pengaruh yang kuat terhadap organisasi perusahaan, terlebih kondisi saat dunia bisnis sudah tidak terbatas oleh suatu teritorial negara (*borderless world*), beralihnya *hard technology* ke *smart technology* serta perubahan fundamental lainnya berdampak terhadap kebijakan yang akan di ambil oleh manajemen perusahaan⁵.

Pada penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Kusmayadi (2008), di peroleh simpulan bahwa suatu tindakan yang inovatif dan rasional di maksudkan kemampuan manajemen puncak dalam memposisikan organisasi bisnis yang di pimpinnya berkaitan dengan pengaruh dari lingkungan internal perusahaan (*internal business environment*) maupun pengaruh dari lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*). Kemampuan dan pemahaman tersebut akan mendorong

⁵ Dedi Kusmayadi, *Pengaruh Lingkungan Bisnis Terhadap Kinerja Perusahaan : Sebuah Tinjauan Teoritis dan Empiris*, (Jurnal Akuntansi FE Unsil, 2008, Hal. 430, Vol. 3, No. 2).

lahirnya strategi yang mampu menjadi solusi terbaik dalam memanfaatkan peluang (*opportunities*) sekecil apapun untuk menutupi kelemahan (*Weaknessess*), di samping memanfaatkan kekuatan (*Strengths*) yang ada untuk menghadapi atau menghindari ancaman (*Threats*) agar perusahaan dapat mempertahankan kesinambungan (*survival*), pertumbuhan (*growth*) serta meningkatkan kemampulabaan (*profitability*). Perusahaan yang berhasil menyelaraskan atau yang menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas tinggi dengan lingkungan memperlihatkan kinerjanya yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strategi atau menunjukkan tingkat adaptif dan fleksibilitas yang rendah⁶.

Setelah krisis ekonomi sekitar tahun 1997-an, banyak kalangan yang merasakan perlunya peninjauan ulang pada proses dan hasil perencanaan strategi perusahaan. Kondisi krisis telah menyadarkan pelaku bisnis, bahwa perusahaan menghadapi berbagai ketidakpastian lingkungan atau kondisi yang sangat turbulen, yang sangat sulit kita duga. Situasi politik yang penuh dengan gejolak dan fluktuatif, perekonomian yang naik turun, perilaku konsumen yang mudah selingkuh, dan peningkatan intensitas persaingan sangat mendukung ketidakpastian. Efektifitas dari perencanaan strategi dan hasilnya dipertanyakan, karena kerap terjadi perubahan yang memaksa perusahaan merevisi atau menyesuaikan rencana strategisnya.

⁶ *Ibid.*, h. 435.

Dari penelitian sebelumnya yang telah dilakukan oleh Asmarani (2006), bahwa semakin baik perencanaan strategi suatu perusahaan akan meningkatkan kinerja perusahaan karena perencanaan strategi di pengaruhi juga oleh 3 (tiga) faktor, di antaranya adalah faktor manajerial, faktor lingkungan, dan faktor kultur organisasi. Hasil penelitian juga di dapat bahwa kultur organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap perencanaan strategi. Perlunya perencanaan muncul karena fakta bahwa organisasi bisnis harus beroperasi, bertahan hidup dan kemajuan dalam lingkungan yang sangat dinamis di mana perubahan adalah aturan, bukan pengecualian. Perubahan bisa mendadak dan luas, atau mungkin lambat dan hampir tak terlihat.

Perusahaan yang ingin memiliki kemampuan kompetensi yang sulit di tiru oleh perusahaan lain harus memiliki budaya organisasi yang bisa mencirikan perilaku organisasi dan mampu memberikan nilai bagi keberhasilan perusahaan secara berkesinambungan. Pihak manajemen perusahaan harus selalu melakukan penilaian terhadap kesesuaian antara budaya dan kemampuan perusahaan mencapai tujuan yang di tetapkan. Untuk dapat menilai kuat lemahnya budaya yang di miliki perusahaan dapat di lihat dari kesamaan visi, nilai-nilai dan keyakinan di antara anggota organisasi. Sejalan dengan itu kita dapat menentukan kuatnya budaya dalam organisasi dengan melihat kesamaan dalam menjalankan visi dan misi yang telah di buat oleh organisasi.

Di sisi lain perencanaan strategi dalam sistem manajemen strategi menempati posisi yang krusial. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks, perusahaan perlu menyusun perencanaan strategi. Pada tahap perencanaan strategi di jabarkan strategi pilihan untuk mewujudkan visi dan misi organisasi kedalam sasaran-sasaran strategi (*strategic objective*). Visi misi yang telah di canangkan oleh PT Hero Supermarket, Tbk sebenarnya telah jelas tertuang, namun pada kenyataannya terkadang visi misi tersebut tidak terakomodir ke seluruh karyawan. Hal ini di sebabkan adanya gap antar bisnis unit serta sumber daya di dalamnya. Sebagai informasi, PT Hero Supermarket, Tbk mempunyai 6 bisnis unit di antaranya adalah Hero Supermarket, Giant, Starmart, Guardian, Jasons, dan IKEA. Seluruh bisnis unit tersebut tersebar di seluruh Indonesia kecuali IKEA yang baru dibuka di alam sutera pada Oktober 2014 lalu.

Perencanaan strategi yang di buat perusahaan membuat manajemen menerapkan kondisi pasar persaingannya masing-masing dari bisnis unit tersebut. Sebagai contoh, Hero *supermarket* menargetkan pasar menengah keatas, sedangkan untuk Giant lebih kepada konsumen menengah kebawah karena mengusung jargon murah dan lengkap. Untuk starmart mengusung tema *convinience store* yang di targetkan untuk kalangan perkantoran dan apartment. Sedangkan Guardian menargetkan pasar untuk kesehatan dan kecantikan. Dalam tekanan lingkungan bisnis yang sering berubah, perusahaan menerapkan strategi pertumbuhan usaha untuk masa mendatang. Agar perencanaan strategi tersebut

mencapai sasaran, perusahaan terus melakukan evaluasi untuk melihat sejauh mana strategi tersebut dapat menghadapi perubahan yang mendadak pada lingkungan.

Proses perencanaan strategi akan bervariasi dengan organisasi dan situasi. Hal ini akan bervariasi dalam derajat pengalaman, biaya dan penyelesaian. Terkadang hambatan-hambatan terjadi adanya penolakan dari internal para perencana terhadap penetapan-penetapan tujuan dan pembuatan rencana untuk mencapainya. Dengan kata lain, hambatan ini bersumber dari ketidakmampuan para individu-individu perencana untuk melakukan kegiatan perencanaan. Hambatan lain yang dapat terjadi adalah engganannya para anggota organisasi untuk menerima perencanaan dan rencana-rencana karena akan berimbas pada perubahan-perubahan yang ditimbulkannya.

Pada penelitian ini terdapat *research gap* terhadap penelitian-penelitian sebelumnya, sehingga penelitian ini menarik untuk di lakukan karena untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing dalam jangka waktu yang lama dapat diawali dengan strategi perusahaan yang tepat. *Research gap* pada penelitian sebelumnya yaitu yang di lakukan oleh Ana Retno Mawarti (2014) di mana hasil penelitian lingkungan eksternal berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing. Selain itu penelitian sebelumnya yang di lakukan oleh Frans K. Kurnia (2005) di mana di dapat hasil bahwa lingkungan bisnis eksternal dan internal serta karakteristik

persaingan berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategik. Selain itu lingkungan bisnis eksternal dan internal serta karakteristik persaingan juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Penelitian yang telah dilakukan juga oleh Yan Ardiyanto (2014) di dapat hasil bahwa perencanaan strategik berpengaruh positif dan signifikan terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan pada penelitian yang dilakukan oleh Ria Nurlina (2013) di peroleh hasil bahwa lingkungan internal tidak berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing. Begitu juga hasil penelitian sebelumnya oleh Ibrahim Ingga (2009) yang di dapat hasil penelitian bahwa lingkungan internal dan eksternal tidak berpengaruh langsung terhadap keunggulan bersaing.

B. Identifikasi Masalah

Dari latar belakang masalah yang telah di uraikan di atas, masalah penelitian dapat di identifikasikan sebagai berikut :

1. Dengan semakin kompleksnya lingkungan bisnis serta adanya keinginan untuk memperbaiki kinerja perusahaan, maka perusahaan terus berbenah diri dengan melakukan strategi-strategi bisnis untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing.
2. Dalam tekanan lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal yang sering berubah, perusahaan menerapkan strategi pertumbuhan usaha untuk masa mendatang. Agar perencanaan strategi tersebut mencapai

sasaran, perusahaan terus melakukan evaluasi untuk melihat sejauh mana strategi tersebut dapat menghadapi perubahan yang mendadak pada lingkungan.

3. Penyimpangan-penyimpangan dalam budaya perusahaan seperti berkurangnya integritas terhadap perusahaan merupakan sebuah bom waktu yang sewaktu-waktu dapat meledak dan meruntuhkan perusahaan.

C. Batasan Masalah

Agar penelitian ini tidak meluas serta mencegah dan mengurangi timbulnya kesalahan dalam pembahasan masalah yang diteliti, maka masalah yang diteliti harus diberi batasan yaitu apakah terdapat pengaruh lingkungan bisnis internal dan eksternal terhadap perencanaan strategi dalam rangka menciptakan keunggulan bersaing, dalam hal ini PT Hero Supermarket, Tbk di tengah-tengah persaingan industri ritel yang semakin ketat. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penelitian ini mempunyai batasan – batasan sebagai berikut :

1. Penelitian ini hanya mengambil sampel dengan populasi yang terbatas yaitu karyawan PT Hero Supermarket, Tbk, dengan penyebaran questioner untuk mendapatkan data primer untuk golongan jabatan *manager* dan kepala departemen.

2. Sesuai dengan batasan masalah yang telah di uraikan diatas, variabel yang di gunakan dalam penelitian ini adalah lingkungan bisnis internal, lingkungan bisnis eksternal, perencanaan strategi, dan keunggulan bersaing.

D. Rumusan Masalah

Melihat perkembangan industri ritel yang masih mempunyai kesempatan untuk tumbuh, hal ini mengakibatkan persaingan peritel yang cukup sengit dalam membenahan kinerja perusahaannya serta menggapai pangsa pasar yang telah ditargetkan. PT Hero Supermarket, Tbk menyadari hal ini, maka perusahaan terus berbenah diri dalam rencana-rencana strategi untuk meningkatkan kinerja Perusahaannya. Dari penelitian ini juga akan di ketahui seberapa besar pengaruh lingkungan bisnis perusahaan seperti banyaknya kompetitor, kesiapan internal dalam menghadapi persaingan dari perencanaan strategi perusahaan yang telah di buat, selera konsumen yang beragam sehingga perusahaan dapat merebut pasar ritel modern, serta mempertahankan budaya organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing dimasa mendatang.

Berdasarkan latar belakang yang telah di sampaikan di atas, rumusan masalah yang dapat di jadikan pertanyaan pada penelitian kali ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah lingkungan bisnis internal berpengaruh terhadap perencanaan strategi PT Hero Supermarket, Tbk ?

2. Apakah lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap perencanaan strategi PT Hero Supermarket, Tbk ?
3. Apakah perencanaan strategi berpengaruh terhadap keunggulan bersaing PT Hero Supermarket, Tbk ?
4. Apakah lingkungan bisnis internal berpengaruh terhadap keunggulan bersaing PT Hero Supermarket, Tbk ?
5. Apakah lingkungan bisnis eksternal berpengaruh terhadap keunggulan bersaing PT Hero Supermarket, Tbk ?

E. Kegunaan Hasil Penelitian

1. Manfaat praktis

Manfaat praktis dari penelitian ini adalah sebagai masukan yang positif bagi PT Hero Supermarket, Tbk untuk dapat mengetahui hubungan antara lingkungan bisnis internal dan lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing.

2. Manfaat teoritis

Penelitian ini di harapkan lebih memperluas kajian dan pengetahuan tentang pengaruh antara lingkungan bisnis internal dan lingkungan bisnis eksternal terhadap perencanaan strategi dalam menciptakan keunggulan bersaing. Dengan hasil penelitian ini juga di harapkan dapat memberikan peranan dalam mengembangkan hasil penelitian yang telah ada

sebelumnya dan memberi masukan strategi untuk kegiatan penelitian lebih lanjut.