

# ADAPTASI STRATEGI DIFFERENTIATION MICHAEL PORTER: RUANG SIBER SEBAGAI SARANA UTAMA BISNIS STARTUP DI PASCA PANDEMI

Agung Tri Putra<sup>1</sup>, Indira Arundinasari<sup>2</sup>, Singgih Manggalou<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Universitas Indonesia, <sup>2,3</sup> UPN "Veteran" Jawa Timur, <sup>3</sup> UPN "Veteran" Jawa Timur

Correspondent author: [Indira.arun.adneg@upnjatim.ac.id](mailto:Indira.arun.adneg@upnjatim.ac.id)

Surabaya, 61294, Indonesia

## Abstract

*The aim of this research is to find out the Adaptation of Michael Porter's Differentiation Strategy: Cyberspace as the Main Facility of Startup Business in Post-Pandemic. This type of research is qualitative research. The research process is by collecting data from secondary data sources through observation and research results that have been published in journals that already have indexes, credible census data related to research and mass media reports that have valid credibility. The Competitive Strategies model put forward by Porter is one of the popular strategies to explain how the design of an organization, especially a money-oriented organization, can work well, some of the benefits of working indirectly along with the disadvantages. During the pandemic there was a shift in working methods in various sectors. The face-to-face method is not possible, so it is necessary to use a video teleconference platform. Issues regarding organizational strategy and design can be addressed through the concept of comparative advantage which includes Porter's differentiation strategy. The implementation of this strategy is capable and capable of increasing organizational resilience as adapted by Schoters and Ruang Guru. These companies have even carried out the differentiation method well when implementing differentiating strategy.*

**Keywords:** *Differentiation Strategy, Michael Porter, Post-Pandemic*

## Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mengetahui Adaptasi Strategi Differentiation Michael Porter: Ruang Siber Sebagai Sarana Utama Bisnis Startup di Pasca Pandemi. Jenis penelitian ini adalah penelitian Kualitatif. Proses penelitiannya dengan mengumpulkan data dari sumber data sekunder melalui observasi serta hasil riset yang sudah dipublikasikan dalam journal yang sudah memiliki index, data sensus yang kredibel terkait penelitian dan laporan media massa yang memiliki kredibilitas yang valid, Google Mobility dan Google trends yang menjadi platform melakukan proses ini. Model Competitive Strategies yang dikemukakan oleh Porter merupakan salah satu strategi populer untuk menjelaskan bagaimana desain sebuah organisasi khususnya money oriented organization dapat berjalan baik, beberapa manfaat bekerja secara tidak langsung beserta kerugiannya. Selama masa pandemi terdapat pergeseran metode dalam bekerja diberbagai sektor. Metode tatap muka tidak memungkinkan sehingga perlu untuk dilakukan menggunakan video teleconference platform. Persoalan mengenai strategi dan desain organisasi dapat dilakukan melalui konsep comparative advantage yang memuat differentiation strategy oleh Porter. Implementasi dari strategi tersebut mampu dan mumpuni untuk meningkatkan ketahanan organisasi seperti yang diadaptasi oleh Schoters dan Ruang Guru. Perusahaan-perusahaan tersebut bahkan telah melakukan metode diferensiasi secara baik. Maka, ketahanan organisasi dapat dipertahankan jika menggunakan intensifikasi mengenai kelebihan dan kekurangan yang dapat terjadi dalam pemberlakuan bekerja dari rumah.

**Kata Kunci:** *Michael Porter; Pasca Pandemi; Strategi Differentiation*

Open Access at: <https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/index>

Journal Publicuho is licensed under a [Creative Commons Attribution 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

## PENDAHULUAN

Pandemi menjadi batasan terbesar dalam dunia bisnis dan perekonomian negara, pada tahun 2020 ketika kasus pertama di Indonesia terdeteksi, pemerintah mengalami kebingungan sehingga bereaksi cukup radikal. Covid-19 menyebar sangat pesat ke penjuru negeri, sehingga banyak daerah melalui pemerintah pusat menutup banyak akses ke pelayanan publik dan juga pusat perbelanjaan termasuk kantor-kantor perusahaan swasta. World Health Organization (WHO) memberikan penegasan terhadap semua negara untuk berfokus pada penanganan pandemi pada aspek kesehatan dengan cara isolasi wilayah dan juga pelarangan aktivitas yang melibatkan kerumunan. Akan tetapi demikian banyak negara dan juga sektor bisnis yang tidak mematuhi ujaran WHO karena menganggap bahwa Covid-19 tidak akan berlangsung lama. Menurut catatan besar dari WHO pada tahun 2020, Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki respon minim dan lambat dalam usaha penanganan Covid-19. Fenomena tersebut dapat dilihat dari pendapat-pendapat pejabat publik Indonesia yang masih berusaha menawarkan investasi dan juga pariwisata kepada dunia internasional. Keseriusan yang kurang tersebut juga dapat dilihat dari banyak sektor pemerintahan pada awal outbreak Covid-19 dengan masih memberikan layanan dan tidak menutup ruang-ruang terbuka. Angka kasus pada Juli 2020 semakin membengkak, angka kematian terus memecahkan rekor dan semakin hari banyak tenaga kesehatan dan dokter meninggal karena berusaha untuk menjalankan tugasnya (Walhi, 2020). Lebih lanjut Walhi menyebutkan terdapat 7 kesalahan dalam penanganan Covid-19 yaitu absennya kepemimpinan yang memahami keilmuan dalam Covid-19, ketidakmampuan dalam komunikasi di kala krisis, tidak ada visi dan strategi yang mumpuni untuk menanggulangi krisis, fungsi buruk dalam pengawasan, kurangnya instrumen hukum yang kuat, buruknya implementasi kebijakan dan perumusan kebijakan yang minim masukan dari masyarakat.

Kekurangan-kekurangan tersebut kemudian membuat pemerintah Indonesia tertekan dan melakukan serangkaian kebijakan yang dapat menanggulangi dampak Covid-19 secara cepat dalam sektor kesehatan dan ekonomi. Dua sektor ini adalah konsentrasi utama dalam penanggulangan pandemi di Indonesia, karena pemerintah Indonesia menginginkan pengentasan yang cepat. Hasilnya terdapat banyak penutupan tempat-tempat berkumpul seperti pusat perbelanjaan, kantor dan juga sektor pemerintahan secara merata dan masif. Strategi penutupan ini adalah implementasi yang harus dilakukan untuk merawat ketahanan kesehatan di masa pandemi. Akan tetapi kemudian muncul masalah baru untuk proses bekerja dan hidup dalam keseharian sosial diantara masyarakat Indonesia. Termasuk juga dalam dunia bisnis, dalam fenomena Covid-19 menurut penulis terdapat dua sektor yang memiliki strategi terbaik dalam meningkatkan ketahanan organisasinya di masa pandemi. Kedua organisasi itu adalah organisasi pemerintahan dan bisnis, sedangkan sektor sosial dan

politik tetap mengalami kesulitan untuk melakukan peralihan strategi terapannya. Pada tulisan ini penulis berusaha untuk membahas implementasi strategi differentiation dalam strategi startup untuk tetap berjalan dan bahkan sebelum Covid-19 merebak di Indonesia.

## METODOLOGI

Jenis penelitian ini adalah penelitian Kualitatif. Proses penelitiannya dengan mengumpulkan data dari sumber data sekunder melalui observasi serta hasil riset yang sudah dipublikasikan dalam journal yang sudah memiliki index, data sensus yang kredibel terkait penelitian dan laporan media massa yang memiliki kredibilitas yang valid, Google Mobility dan Google trends yang menjadi platform kami untuk melakukan proses ini. Penentuan kelayakan sumber data berdasarkan: (1) kesesuaian data dengan fokus dan pertanyaan penelitian, (2) data berasal dari sumber yang kredibel, (3) data tidak kadaluarsa atau masih berkisar 5 tahun dari tahun diterbitkannya artikel ini atau maksimal data dipublikasikan Tahun 2015. Berdasarkan kriteria ini data yang sudah terkumpul kemudian dilakukan reduksi dan dilakukan metode deskriptif yang diperoleh dari berbagai sumber. Data yang diperoleh selanjutnya dianalisis secara kualitatif dengan model interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai datanya jenuh, dimulai dari pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan kesimpulan Miles, Huberman & Saldaña (2014) dalam (Elwan et al., 2022). Kondensasi data merujuk pada proses seleksi, fokus studi, penyederhanaan, ringkasan dan transformasi data dalam mengetahui Implementasi Kebijakan Program Kebersihan, Keindahan dan Ketertiban (K3) untuk Meningkatkan Kesadaran Masyarakat Terhadap Pencegahan Pencemaran Lingkungan Hidup.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### a. Porter's Competitive Strategies: Differentiation

Model Competitive Strategies yang dikemukakan oleh Porter merupakan salah satu strategi paling populer untuk menjelaskan bagaimana desain sebuah organisasi khususnya money oriented organization dapat berjalan dengan baik. Michael Porter menjelaskan bahwa seorang pimpinan dapat memberikan strategi yang harus lebih menguntungkan secara ekonomi dan lebih sedikit merugikan jika memahami lima indikator penting (Daft, 2008). Pertama, strategi harus sangat berkaitan dalam bagaimana memahami kompetitor dan juga ancaman yang akan disebabkan ketika kompetitor tersebut memiliki strategi berbeda. Kedua, pemahaman mengenai kekuatan aktor yang melakukan supply, indikator ketiga bersinggungan dengan kekuatan dari pembeli. Keempat, strategi harus jelas memahami bagaimana produk pengganti dapat ditanggulangi sehingga tidak mempengaruhi keuntungan dari perusahaan. Kelima, indikator terakhir berkaitan dengan daya saing

diantara kompetitor yang telah ada dan terus bersinggungan secara strategi.

Pada fenomena masuknya Covid-19 perusahaan membutuhkan analisis ulang terhadap lima indikator tersebut, karena semua yang ada dalam indikator itu pasti berubah dalam pendekatannya untuk kenampakan ekonomi dan bisnis perusahaan. Kompetitor juga harus melakukan analisis ulang untuk bersaing dengan startup yang telah setingkat lebih jauh dari segi berjalannya bisnis. Pada bisnis bimbingan belajar konvensional pendekatan yang mengikat pada ruang kelas dan bimbingan yang bersifat face to face secara langsung, sedangkan pada startup bisnis, bimbingan belajar dilakukan secara daring dan dapat tetap dilakukan pada masa pandemi. Fenomena tersebut membuat bisnis konvensional dalam bimbingan belajar rata-rata melakukan gulung tikar dan sebaliknya adalah salah satu keuntungan dalam menjalankan startup bimbingan belajar dengan menggunakan teknologi komunikasi dan informasi yang lebih maju.

Dalam strategi diferensiasi pandangan Porter, pembedaan dalam pelayanan dan produk sangatlah penting untuk memberikan identitas, sehingga mudah diingat dan dilakukan inovasi. Porter juga menjelaskan bahwa sebuah organisasi dapat menggunakan pemasaran, fitur produk dan penggunaan teknologi terbaru untuk mendongkrak popularitas yang dapat dikonversi sebagai keuntungan. Pada masa pandemi, batasan paling besar adalah peniadaan tatap muka, sehingga dibutuhkan pandangan Porter mengenai bagaimana fleksibilitas dalam bekerja dapat ditoleransi dengan besar. Untuk menguraikan konsep diferensiasi ini, Porter memiliki garis besar dalam empat kategori sebagai berikut. Kategori pertama adalah dalam learning orientation, dalam proses ini harus bersifat fleksibel dan memiliki kohesivitas besar secara horizontal yaitu antara pekerja satu dengan yang lainnya. Kedua, karena sifat dari learning orientation yang harus fleksibel, maka kapabilitas dalam riset harus lebih maju daripada kompetitor. Kemudian kategori ketiga adalah mengenai kedekatan dengan pelanggan/pengguna jasa, dalam konsep diferensiasi harus memiliki nilai dan kedekatan khusus untuk terus memberikan rasa profesional. Kategori terakhir, menurut penulis adalah yang paling penting yaitu berkaitan dengan flow kerja dan juga apresiasi yang baik untuk pekerja yang berani mengambil resiko dan inovasi.

Saat sebuah organisasi memiliki strategi diferensiasi maka strategi akan terbentuk secara alami maupun tidak, organisasi tersebut akan memiliki kecenderungan untuk lebih lentur dan koordinasi yang lebih baik antar aktor dalam organisasinya. Sedangkan saat berkiblat pada strategi defender maka organisasinya akan lebih efisien, koordinasi organisasi akan bersifat terpusat dan diawasi secara ketat. Oleh karena itu Daft (2008) menjelaskan bahwa strategi dalam sebuah organisasi akan juga mempengaruhi desain dan juga internal pada organisasi tersebut. Daft (2008) juga menambahkan faktor lain yang secara tidak langsung maupun langsung mempengaruhi desain organisasi terbentuk seperti teknologi, life/size

cycle, lingkungan, dan juga budaya tertentu.

### **b. Studi Kasus: Keuntungan dan Kerugian Implementasi Ruang Siber dalam Pada Pasca Pandemi.**

Sejak dibatasi secara langsung atau tatap muka, semua aktivitas menjadi lumpuh, termasuk juga kegiatan jual beli langsung di pasar dan perkantoran. Kebijakan Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) mulai diberlakukan pada tahun 7 April 2020, peraturan ini diterbitkan melalui sosialisasi pedoman PSBB dalam penanganan Covid-19 (Kompaspedia, 2021). Isi dari pedoman meliputi pengajuan penetapan PSBB oleh kepala daerah, sesuai dengan peningkatan jumlah kasus dan juga penyebaran kasus berdasarkan waktu, termasuk juga dalam kejadian transmisi lokal. Jakarta kemudian menjadi daerah pertama yang menerapkan PSBB pada kurun waktu 10 hingga 23 April 2020, kemudian disusul oleh pengajuan dari daerah Provinsi Jawa Barat dan Banten. Setidaknya dalam penerapan PSBB telah membatasi transmisi di sekolah, tempat kerja, kegiatan keagamaan, pembatasan tempat umum, kegiatan sosial budaya, moda transportasi dan serangkaian pembatasan lainnya.

Melalui diberlakukannya kebijakan PSBB hingga PPKM pada tahun 2021, maka selama hampir dua tahun masyarakat Indonesia dituntut untuk tinggal di rumah agar menghindari transmisi langsung dari Covid-19. Apalagi menilik dari kemampuan dari transmisi yang dikabarkan oleh WHO bahwa Covid-19 dapat melakukan penyebaran melalui udara, maka aktivitas sebanyak hampir 90% tidak boleh dilakukan secara bersamaan. Akhirnya terdapat pergeseran dalam aktivitas-aktivitas tersebut selama fase Covid-19 mulai dari tahun 2020 hingga saat ini, semula menggunakan metode langsung, maka bergeser menggunakan teknologi siber melalui zoom meeting maupun google meets, atau sarana lainnya yang dapat digunakan untuk tatap muka secara virtual. Berikut Kelebihan dan Kekurangan Bekerja Jarak Jauh.

Kelebihan dan kekurangan berkerja jarak jauh dapat dilihat apda tabel 1.

**Tabel 1. Kelebihan dan Kekurangan Bekerja Jarak Jauh**

Kategori	Manfaat/Kelebihan/Keunggulan	Kelemahan/Kekurangan/Tantangan
Dimensi Ekonomi – Manajemen		
Pekerja	▪ kemandirian dan keleluasaan menentukan jadwal kerja	▪ terbatasnya pengayaan belajar langsung ( <i>on-the-job</i> ) dan berkurangnya transfer pengetahuan secara langsung
	▪ berkurang/hilangnya waktu perjalanan ke kantor	▪ terbatasnya interaksi dengan pimpinan yang dapat berdampak pada karir
	▪ Berkurangnya biaya perjalanan, dan parkir	▪ merasa terisolasi dari jejaring sosial kantor
	▪ meningkatnya semangat, komitmen bekerja, dan tingkat kepuasan kerja	▪ merasa tidak disukai oleh rekan kerja
	▪ terhindarnya dari <i>kasak kusuk</i> kantor ( <i>office politics</i> )	▪ bertambahnya biaya rumah tangga baik listrik, pulsa, dan lainnya
	▪ meningkatnya kompetensi dan kemahiran	▪ duplikasi peralatan kerja di rumah dan di kantor
	▪ meningkatnya pendapatan dan tabungan	▪ tidak tersedianya cukup ruang, serta suasana yang mendukung untuk bekerja di rumah
		▪ ketersediaan regulasi yang memadai
Pemberi Kerja	▪ meningkatnya produktivitas pekerja dan kualitas pekerjaan	▪ manajer menganggap sebagai ancaman terhadap identitas, harga diri dan jabatan
	▪ berkurangnya tingkat ketidakhadiran dan keterlambatan	▪ kesulitan memantau kinerja pekerja
	▪ meningkatnya masa kerja pekerja terutama pekerja berkualitas	▪ kesulitan mengukur tingkat produktivitas pekerja
	▪ berkurangnya biaya kantor	▪ mendorong perubahan organisasi keluar dari zona nyaman
	▪ pekerja dimungkinkan bertambah tanpa menambah luasan kantor	▪ sulit diterapkan untuk organisasi dengan manajemen yang terpusat
	▪ pemanfaatan manajemen pengetahuan, bekerja jarak jauh, dan <i>e-learning</i> dapat	▪ kesulitan mendorong sinergitas tim

Sumber: Diolah oleh penulis

Menurut Oswar Mungksa (2020) terdapat beberapa manfaat ketika melakukan aktivitas bekerja secara tidak langsung yaitu (1) dapat menyeimbangkan antara bekerja dan kehidupan keluarga; (2) mengurangi emisi karbon dan juga meningkatkan efektivitas waktu untuk bekerja; (3) dapat mengendalikan jadwal dan suasana kerja; (4) memiliki fleksibilitas yang baik untuk bekerja hingga malam. Akan tetapi dengan serangkaian kemudahan ini bukan berarti tidak ada masalah yang hadir dalam proses bekerja tidak dari kantor yaitu (1) pekerja yang sudah terbiasa untuk bekerja di lingkungan kantor akan mengalami kesulitan untuk berkoordinasi dengan rekanan dan pimpinan; (2) tidak terlihat pembatas antara kantor dan rumah, kecenderungan untuk bercampur akan sangat besar dan sulit untuk bersifat profesional; (3) bekerja dari rumah akan terlihat seperti pengangguran. Sementara

bagi pimpinan, kerugian yang akan diperoleh adalah kesulitan menyesuaikan kepercayaan kepada staf maupun komponen lainnya, pekerjaan yang memerlukan intensitas lebih akan membutuhkan penjadwalan yang merepotkan, jenis pekerjaan yang membutuhkan pertemuan langsung tidak akan dapat dilakukan dengan baik, sedangkan yang terakhir adalah berkaitan dengan pengawasan pekerja yang minim.

### ***c. Desain Strategi Startup: Studi Kasus Schoters dan Ruang Guru***

Perusahaan yang menggunakan cara konvensional melalui metode tatap muka mengalami masalah serius dalam mengatasi performa kerja di masa pandemi, terutama dalam perhitungan keuntungan secara materi maupun sumber daya manusia yang belum terbiasa dengan bekerja tanpa pengawasan langsung. Fenomena tersebut juga termasuk dalam tantangan yang dihadapi dalam ketahanan organisasi pada proses penentuan strategi. Akan tetapi beberapa perusahaan yang memulai desain organisasinya melalui konsep dalam jaringan seperti perusahaan digital, perusahaan game dan perusahaan lainnya. Salah satu yang menjadi contoh terbaik adalah adanya perusahaan seperti Ruang Guru (konsultan bimbingan belajar), Schoters (konsultan kuliah ke luar negeri) dan perusahaan lainnya yang menggunakan sarana digital atau siber untuk menjadi operating core dalam menjalankan usaha.

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan sarana daring terbebas dari tantangan ketahanan organisasi dalam masa pandemi Covid-19. Sarana utama yang digunakan adalah melalui zoom meeting yang merupakan aplikasi telekonferensi jarak jauh dengan video, pertemuan online, virtual audio dan record untuk memudahkan pertemuan atau rapat dalam masa pandemi. Sarana lainnya adalah google meeting, skype dan whatsapp audio voice. Untuk mengatasi masalah yang disebutkan oleh Oswar Mungkasa (2020) perusahaan yang menggunakan sarana digital memiliki rapat harian, digunakan untuk transfer of knowledge antara pimpinan kepada bawahannya. Pada proses bekerja dalam sebuah startup bertemu pimpinan bukanlah sesuatu yang susah, karena desain organisasi ini memiliki strategi organisasi turun ke bawah bagi pimpinan. Akan sangat susah ketika pimpinan tidak mengawasi secara langsung kinerja karyawan/pekerja dalam operasional, apalagi melalui sarana digital. Sinergitas dan integritas tim dijalankan melalui serangkaian pertemuan online, dalam porsi jabatan tertentu seperti pimpinan maka bukan tidak mungkin akan memiliki jadwal rapat hingga sepuluh kali dalam sehari.

Pembahasan dalam sub bab ini menjelaskan bahwa konversi terhadap tantangan organisasi dan perusahaan di masa pandemi bahkan telah memiliki solusi yang bersifat menguntungkan. Sehingga secara langsung maupun tidak, ketahanan organisasi di masa pandemi seharusnya dapat ditanggulangi melalui implementasi strategi diferensiasi.

## KESIMPULAN

Melalui analisis yang telah dijelaskan di atas, penulis berkesimpulan bahwa selama masa pandemi terdapat pergeseran metode dalam bekerja, terutama dalam perusahaan-perusahaan swasta dan pemerintahan. Metode tatap muka tidak memungkinkan untuk dilakukan, sehingga perlu untuk dilakukan menggunakan video teleconference platform seperti zoom dan lainnya. Persoalan mengenai strategi dan desain organisasi dapat dilakukan melalui konsep comparative advantage yang memuat differentiation strategy oleh Porter.

Implementasi dari strategi tersebut mampu dan mumpuni untuk meningkatkan ketahanan organisasi seperti yang diadaptasi oleh Schoters dan Ruang Guru. Perusahaan-perusahaan tersebut bahkan telah melakukan metode diferensiasi secara baik sebelum terjadinya pandemi Covid-19. Oleh karena itu secara jelas, ketahanan organisasi dapat dipertahankan jika menggunakan intensifikasi dalam penjelasan Oswar Mungkasa mengenai kelebihan dan kekurangan yang dapat terjadi dalam pemberlakuan bekerja dari rumah.

## REFERENSI

- Aisyah, M. N. (2007). Peran strategi, sumber daya serta perubahan teknologi dan lingkungan terhadap penciptaan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan. *Jurnal Ekonomi dan Pendidikan*, 4(1).
- Ali, H., Ir, M. M., Mengenai, E. S. K., & Fauzi, A. TIPE-TIPE STRATEGI.
- Daft, R., 2008. *Organization theory & design*. 10th ed. Boston (Mass.): Cengage.
- Dewi, P. S. K. (2020). *Manajemen Strategi Tol Bali Mandara Di Masa Pandemi Covid19*.
- Julita, J., & Sari, E. N. (2015). Strategi Generik Porter Bagi UMKM dalam Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA)(Studi Kasus: Pada UMKM di Kabupaten Deli Serdang). *JURNAL AKUNTANSI DAN BISNIS: Jurnal Program Studi Akuntansi*, 1(2).
- Julita, J., & Dewilina, D. (2018). PENGEMBANGAN MODEL STRATEGI GENERIK PORTER UNTUK UMKM DALAM MENGHADAPI MASYARAKAT EKONOMI ASEAN (MEA)(Studi Kasus: Pada UMKM Di Kabupaten Deli Serdang). *Kumpulan Penelitian dan Pengabdian Dosen*, 1(1).
- Krisnawan, O. O. B. (2022). Analisis strategi Pusat Investasi Pemerintah dalam menghadapi holding ultra mikro dengan pendekatan porter's five forces. *Indonesian Treasury Review: Jurnal Perbendaharaan, Keuangan Negara dan Kebijakan Publik*, 7(1), 21-31.
- La Ode Muhammad Elwan, Muhammad Yusuf, & La Ode Herman Halika. (2022). MINING POLICY CONFLICT: Recruitment of Local Workers in Morosi Industrial Estate, Konawe Regency, Southeast Sulawesi. *Journal Publicuho*, 5(3), 626-642. <https://doi.org/10.35817/publicuho.v5i3.18>
- Muiz, E., & Sunarta, S. (2018). Penerapan Strategi Diferensiasi Memiliki Pengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ekobis: Ekonomi Bisnis & Manajemen*, 8(1), 26-39.
- Mungkasa, O., 2020. Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), pp.126-150.

- Nugraha, I. N. (2022). Penentuan Strategi Pemasaran Klinik Estetika Rumah Sakit Daerah Mangusada Berdasarkan Konsep Strategi Generik Michael E. Porter. *Medfarm: Jurnal Farmasi Dan Kesehatan*, 11(1), 28-43. <https://doi.org/10.48191/Medfarm.v11i1.74>
- Prit, S., & Mulyana, M. (2019). Membangun keunggulan bersaing melalui strategi umbrella brand. *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan*, 7(3), 303-312.
- Setiati, S., & Azwar, M. K. (2020). Dilemma of Prioritising Health and the Economy During COVID-19 Pandemic in Indonesia. *Acta -Med Indones- Indones Intern Med*, 52(3), 196-198.
- Syavala, E. D., & Purworini, D. (2021). Strategi Public Relations dalam Menjaga Eksistensi Assalaam Hypermarket Melalui Konsep "One Stop Shopping and Muslim Syariah" (Doctoral dissertation, Universitas Muhammadiyah Surakarta).
- WALHI. 2022. Pemerintah Indonesia harus Menyudahi Ketidakseriusannya dalam Penanggulangan Wabah Pandemi COVID-19 - WALHI. [online] Available at: <https://www.walhi.or.id/pemerintah-indonesia-harus-menyudahi-ketidakteriusannya-dalam-penanggulangan-wabah-pandemi-covid-19>>
- Zufrida, R. F. (2021). Analisis implementasi strategi keunggulan bersaing dalam meningkatkan minat menabung pada BMT Mandiri Sejahtera Karangcangkring Dukun Gresik (Doctoral dissertation, UIN Sunan Ampel Surabaya).