

MANAJEMEN STRATEGIK DAN PERENCANAAN BISNIS



Dr. H. Ading Rahman Sukmara, SE., MM., M.Pd.

Dr. Hariswan, SE.,SH., MM., MH

Dr. Apri Budianto, M.M.

Candra Firmanto, S.IP., M.AP.

Manajemen Strategik dan Perencanaan Bisnis

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Manajemen Strategik dan Perencanaan Bisnis

Dr. H. Ading Rahman S, S.E., M.M., M.Pd.

Dr. Hariswan, S.E., S.H., M.M., M.H.

Dr. Apri Budianto, M.M.

Candra Firmanto, S.IP., M. AP



Manajemen Strategik dan Perencanaan Bisnis

ISBN : 978-634-7283-04-7

Hak cipta dilindungi undang-undang. Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Penulis :

Dr. H. Ading Rahman S, S.E., M.M., M.Pd.

Dr. Hariswan, S.E., S.H., M.M., M.H.

Dr. Apri Budianto, M.M.

Candra Firmanto, S.IP., M. AP

Editor : Tonny Yuwanda, S.E., M.M.

Url Buku : <https://bookstore.takaza.id/product/mspb02/>

Desain Cover : Innovatix Labs Team

Ukuran : viii, 164, Uk: 15.5x23 cm

Cetakan Pertama : Juni 2025

Hak Cipta 2025, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2024 by Takaza Innovatix Labs
All Right Reserved



Penerbit Takaza Innovatix Labs

Anggota Ikatan Penerbit Indonesia (IKAPI) No. 044/SBA/2023

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat dan karunia-Nya buku ini dapat disusun dan diselesaikan. Buku berjudul "*Manajemen Strategik dan Perencanaan Bisnis*" ini hadir sebagai respons atas kebutuhan akan literatur yang komprehensif dan relevan dengan tantangan bisnis masa kini. Disusun berdasarkan referensi akademik dari jurnal internasional bereputasi serta praktik terbaik di lapangan, buku ini dirancang untuk membekali pembaca dengan pemahaman konseptual dan keterampilan aplikatif dalam menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

Dengan menggabungkan teori klasik manajemen strategik dan pendekatan kontemporer, buku ini tidak hanya membahas perumusan visi dan strategi jangka panjang, tetapi juga menyentuh isu-isu terkini seperti digitalisasi, keberlanjutan, serta tantangan VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity). Harapan penulis, buku ini dapat menjadi referensi yang bermanfaat bagi mahasiswa, praktisi bisnis, perencana strategik, dan siapa pun yang ingin membangun organisasi adaptif dan berdaya saing tinggi di tengah era disrupsi. Kritik dan saran dari pembaca sangat penulis harapkan demi perbaikan dan penyempurnaan edisi berikutnya.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIK.....	1
A. Definisi dan Ruang Lingkup.....	1
B. Evolusi Teori Strategi.....	4
C. Tingkatan Strategi: Korporat, Bisnis, Fungsional.....	7
D. Proses Perencanaan Strategik.....	10
E. Peran Strategi dalam Organisasi Modern.....	14
BAB II LINGKUNGAN BISNIS DAN ANALISIS EKSTERNAL.....	17
A. PESTEL dan Analisis Makro.....	17
B. Analisis Industri: Model Lima Kekuatan Porter.....	20
C. Peluang dan Ancaman Pasar.....	24
D. Disrupsi Digital dan Inovasi.....	26
E. VUCA dan Ketahanan Strategis.....	29
BAB III ANALISIS INTERNAL DAN KAPABILITAS ORGANISASI.....	33
A. Sumber Daya dan Kompetensi Inti.....	33
B. Analisis Rantai Nilai (<i>Value Chain</i>).....	36
C. SWOT dan TOWS Matrix.....	39
D. Dynamic Capabilities dan Agile Strategy.....	43
E. Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan.....	46
BAB IV FORMULASI STRATEGI BISNIS.....	50
A. Strategi Generik Porter.....	50
B. Strategi Diferensiasi dan Biaya Rendah.....	53
C. Strategi Fokus dan Niche Market.....	56
D. Strategi <i>Blue Ocean</i>	59
E. Aliansi Strategik dan Kemitraan Bisnis.....	63
BAB V FORMULASI STRATEGI KORPORAT.....	66
A. Diversifikasi dan Integrasi.....	66
B. Manajemen Portofolio Bisnis.....	69

C. Globalisasi dan Strategi Internasional	72
D. Sinergi antar Unit Bisnis.....	75
E. Akuisisi dan Merger Strategis	78
BAB VI PERENCANAAN BISNIS EFEKTIF.....	82
A. Penyusunan Visi dan Misi.....	82
B. Penetapan Tujuan dan KPI	84
C. Business Model Canvas.....	87
D. Strategi Operasional dan Pemasaran	90
E. Perencanaan Keuangan dan Investasi.....	93
BAB VII IMPLEMENTASI STRATEGI.....	96
A. Struktur Organisasi dan Strategi	96
B. Kepemimpinan Strategik.....	99
C. Budaya Organisasi dan Perubahan	102
D. Alat Implementasi: Balanced Scorecard.....	105
E. Manajemen Risiko dan Mitigasi	108
BAB VIII EVALUASI DAN KONTROL STRATEGI.....	112
A. Sistem Pengukuran Kinerja	112
B. Analisis Gap dan Penyesuaian Strategi	115
C. Feedback Loop dan Strategi Revisi	118
D. Pengendalian Proyek Strategi	120
E. Continuous Improvement	123
BAB IX INOVASI STRATEGIK DAN TRANSFORMASI DIGITAL	127
A. Peran Inovasi dalam Strategi	127
B. Digitalisasi dan Transformasi Model Bisnis	130
C. <i>Big data</i> dan Strategi Berbasis Data	133
D. Teknologi Disruptif: AI, IoT, Blockchain.....	135
E. Membangun Organisasi Berbasis Teknologi.....	138
BAB X ETIKA BISNIS, KEBERLANJUTAN, DAN TATA KELOLA STRATEGIS	142
A. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR).....	142
B. Strategi Berbasis ESG (Environmental, Social, Governance).....	145
C. Etika dalam Pengambilan Keputusan Strategik	148
D. Kepemimpinan Berintegritas	151
E. Tata Kelola dan Transparansi Strategi.....	154

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1 Tingkatan Strategi: Korporat, Bisnis, Fungsional	8
Gambar 2 Analisis Industri: Model Lima Kekuatan Porter	21
Gambar 3 Strategi <i>Blue Ocean</i>	60

BAB I

KONSEP DASAR MANAJEMEN STRATEGIK

Manajemen strategik merupakan fondasi penting dalam memastikan kelangsungan dan daya saing organisasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Bab ini akan menguraikan secara komprehensif konsep dasar manajemen strategik, khususnya pada sub-bab pertama mengenai definisi dan ruang lingkungannya. Pemahaman ini sangat krusial untuk membantu para pengambil keputusan merumuskan arah dan sasaran organisasi yang selaras dengan perubahan lingkungan eksternal dan kapabilitas internal. Kajian ini didasarkan pada perspektif multidisipliner dengan pendekatan ilmiah yang mengacu pada literatur terkini dari jurnal bereputasi dan teori manajerial kontemporer.

A. Definisi dan Ruang Lingkup

Manajemen strategik secara umum didefinisikan sebagai seni dan ilmu dalam merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Perspektif ini menempatkan manajemen strategik sebagai proses yang sistematis dan berkelanjutan, bukan hanya keputusan jangka pendek semata. *David & David (2020)* menekankan bahwa manajemen strategik mencakup analisis lingkungan eksternal dan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pengembangan kebijakan, serta alokasi sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Hal ini membedakannya dari pendekatan manajerial tradisional yang lebih bersifat operasional dan taktis.

Kerangka kerja manajemen strategik juga mencakup pemetaan posisi strategis organisasi terhadap kekuatan pasar, pesaing, dan dinamika industri. Dalam konteks ini, *Barney dan Hesterly (2021)* menyatakan bahwa ruang lingkup manajemen strategik melibatkan tiga tahap utama: formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Ketiga tahap tersebut membentuk siklus yang saling terintegrasi dan terus-menerus diperbarui agar sesuai dengan kondisi lingkungan yang berubah. Ruang lingkup ini menuntut pemimpin untuk berpikir visioner, adaptif, dan mampu mengantisipasi risiko serta peluang bisnis.

Definisi manajemen strategik tidak terlepas dari teori klasik seperti *Five Forces Model* dari *Porter*, yang menjelaskan bahwa daya saing organisasi bergantung pada kekuatan relatif antara pemasok, pembeli, ancaman pendatang baru, produk substitusi, dan intensitas persaingan industri. Model ini masih relevan digunakan untuk menganalisis kondisi pasar kontemporer, meskipun telah mengalami perluasan dengan pendekatan dinamis yang mempertimbangkan faktor teknologi, sosial, dan lingkungan. *Grant (2022)* menyatakan bahwa strategi tidak hanya bersifat ekonomi, tetapi juga sosial-politik dan berkelanjutan.

Dalam perkembangannya, pendekatan berbasis sumber daya (*resource-based view*) semakin mendominasi diskursus manajemen strategik. Pendekatan ini menitikberatkan pada keunggulan internal organisasi berupa aset tidak berwujud seperti *intellectual capital*, budaya organisasi, dan kemampuan dinamis. *Wernerfelt (2021)* berpendapat bahwa strategi yang efektif berasal dari kombinasi sumber daya unik dan kemampuan yang sulit ditiru oleh pesaing, yang menghasilkan *sustainable competitive advantage*. Perspektif ini

memperluas cakupan ruang lingkup manajemen strategik dari orientasi eksternal menuju internal yang lebih mendalam.

Ruang lingkup manajemen strategik dalam organisasi publik dan nirlaba juga menunjukkan kompleksitas tersendiri. Organisasi jenis ini menghadapi tekanan berbeda dibandingkan sektor swasta, seperti tuntutan akuntabilitas publik, keterbatasan anggaran, serta tujuan sosial. *Bryson* (2021) menekankan pentingnya manajemen strategik partisipatif dalam organisasi sektor publik agar strategi yang dirumuskan mencerminkan aspirasi pemangku kepentingan luas. Ini menegaskan bahwa manajemen strategik bersifat kontekstual dan harus disesuaikan dengan tipe organisasi serta lingkungan operasionalnya.

Dalam era disrupsi digital, ruang lingkup manajemen strategik semakin meluas ke aspek teknologi dan inovasi. Strategi digital menjadi bagian integral dari perencanaan strategis jangka panjang, mencakup transformasi digital, adaptasi teknologi baru, serta pengelolaan data besar sebagai aset strategis. *Teece* (2020) menegaskan pentingnya kemampuan organisasi untuk mengorkestrasi sumber daya digital dan membangun *dynamic capabilities* sebagai respons terhadap ketidakpastian lingkungan. Hal ini menjadikan strategi bersifat dinamis dan tidak dapat dilepaskan dari konteks teknologi modern.

Manajemen strategik juga erat kaitannya dengan *strategic leadership*, yaitu kemampuan pemimpin untuk mengarahkan organisasi menuju visi jangka panjang. Kepemimpinan strategis berperan penting dalam proses pengambilan keputusan, pengelolaan perubahan, dan pembentukan budaya organisasi yang proaktif terhadap perubahan. *Rowe dan Nejad* (2023) mengemukakan bahwa

pemimpin strategik harus memiliki pemikiran sistemik, orientasi masa depan, dan keterampilan komunikasi yang unggul untuk mengarahkan proses strategi secara efektif. Ini memperkuat posisi manajemen strategik sebagai elemen kunci dalam pembangunan organisasi berkelanjutan.

Secara keseluruhan, definisi dan ruang lingkup manajemen strategik menunjukkan kompleksitas yang terus berkembang. Dari pendekatan klasik berbasis posisi kompetitif, beralih ke pendekatan berbasis sumber daya dan kemampuan dinamis, hingga integrasi aspek teknologi digital dan kepemimpinan strategis. Manajemen strategik bukan hanya tentang memenangkan persaingan bisnis, melainkan juga tentang menciptakan nilai jangka panjang dan keberlanjutan organisasi. Dengan demikian, pemahaman yang mendalam tentang definisi dan ruang lingkup manajemen strategik menjadi pondasi awal dalam kajian lebih lanjut mengenai formulasi dan eksekusi strategi secara efektif.

B. Evolusi Teori Strategi

Perkembangan teori strategi telah mengalami transformasi konseptual dan paradigmatik sejak awal kemunculannya sebagai disiplin ilmiah. Pada awalnya, strategi dimaknai secara militer sebagai rencana untuk memenangkan perang, dan kemudian diadopsi ke dalam ranah manajemen sebagai upaya memenangkan persaingan pasar. Dalam literatur manajemen awal, pendekatan strategi lebih bersifat normatif, statis, dan berbasis pada perencanaan jangka panjang. Namun, perubahan lingkungan bisnis yang kompleks dan dinamis menyebabkan para ilmuwan mengembangkan pendekatan-pendekatan baru yang lebih adaptif dan kontekstual.

Tahap pertama dari evolusi teori strategi dikenal sebagai pendekatan perencanaan rasional yang dikembangkan pada era 1960–1970-an. Pada masa ini, strategi dilihat sebagai proses linier dan logis yang dimulai dari analisis lingkungan, perumusan tujuan, hingga pelaksanaan kebijakan. Pendekatan ini dikritik karena mengabaikan faktor ketidakpastian dan perubahan mendadak dalam lingkungan bisnis. Penelitian lebih mutakhir menunjukkan bahwa perusahaan dengan pendekatan strategi yang kaku justru mengalami stagnasi dalam menghadapi disrupsi industri (Gavetti et al., 2021).

Memasuki dekade 1980-an, pendekatan berbasis posisi pasar mulai berkembang, salah satunya melalui kontribusi model lima kekuatan kompetitif. Perspektif ini menekankan pentingnya analisis industri dan posisi kompetitif dalam menentukan strategi organisasi. Namun, dalam perkembangannya, pendekatan ini dinilai kurang fleksibel dalam menjawab tantangan teknologi dan kebutuhan inovasi yang cepat. Studi empiris terkini menunjukkan bahwa organisasi yang hanya fokus pada posisi industri cenderung gagal beradaptasi terhadap perubahan eksponensial yang dihasilkan oleh transformasi digital (Ketchen & Short, 2020).

Sebagai respons terhadap keterbatasan pendekatan sebelumnya, teori berbasis sumber daya (*resource-based view*) muncul dan memberikan perspektif baru tentang keunggulan kompetitif. Dalam pandangan ini, keunggulan strategi berasal dari kepemilikan sumber daya yang unik, tidak dapat ditiru, dan bernilai tinggi. Teori ini menggeser fokus strategi dari eksternal ke internal organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa integrasi sumber daya manusia, budaya organisasi, dan pengetahuan tacit menjadi fondasi utama dalam membangun keunggulan yang berkelanjutan (Hitt et al., 2023).

Perkembangan selanjutnya menghadirkan pendekatan *dynamic capabilities* yang menekankan pentingnya kemampuan organisasi untuk beradaptasi, mengintegrasikan, dan membangun kembali kompetensi inti dalam menghadapi perubahan lingkungan. Pendekatan ini memperkenalkan dimensi waktu dan respons terhadap turbulensi eksternal sebagai bagian dari strategi. Penelitian terkini menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengembangkan *dynamic capabilities* memiliki resiliensi dan fleksibilitas yang tinggi dalam menghadapi ketidakpastian pasar global (Teece et al., 2021).

Dalam dua dekade terakhir, teori strategi juga mengalami perluasan dengan mengintegrasikan faktor sosial, lingkungan, dan etika dalam proses formulasi strategik. Konsep *stakeholder theory* dan *sustainable strategy* menjadi perhatian utama dalam mengarahkan perusahaan tidak hanya mengejar keuntungan ekonomi, tetapi juga tanggung jawab sosial dan keberlanjutan jangka panjang. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi prinsip strategi berkelanjutan menunjukkan performa kinerja yang lebih konsisten dan diterima secara luas oleh masyarakat (Gauthier & Brammer, 2021).

Transformasi digital dan ekonomi berbasis data turut melahirkan teori strategi baru yang berbasis pada kecepatan inovasi, analitik prediktif, dan kecerdasan buatan. Strategi dalam konteks ini tidak lagi bersifat perencanaan jangka panjang semata, melainkan bersifat iteratif, berbasis eksperimen, dan responsif terhadap data *real-time*. Pendekatan ini menuntut kemampuan organisasi untuk mengadopsi struktur organisasi yang lincah dan membangun budaya pembelajaran berkelanjutan (Sirmon et al., 2023). Evolusi ini menjadikan strategi sebagai proses adaptif yang bersifat eksperimental dan terus disesuaikan berdasarkan umpan balik pasar.

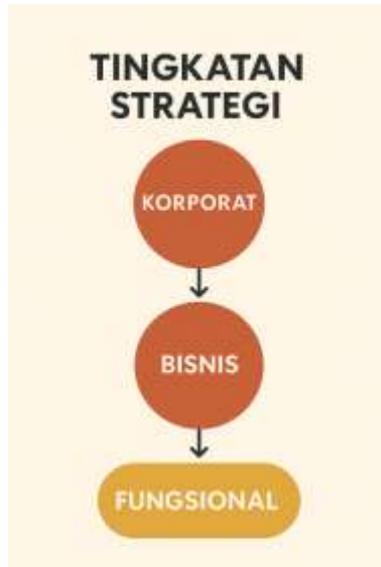
Evolusi teori strategi menunjukkan bahwa tidak ada satu pendekatan tunggal yang mampu menjawab seluruh kompleksitas manajerial. Setiap era menghadirkan tantangan dan kebutuhan yang berbeda, sehingga teori strategi pun berkembang dari yang bersifat deterministik menuju pendekatan yang lebih fleksibel dan kontekstual. Pemahaman terhadap evolusi ini sangat penting agar praktisi dan akademisi dapat memilih pendekatan strategik yang relevan dengan karakteristik organisasinya. Dengan menguasai transformasi teori strategi, organisasi dapat menyusun kebijakan yang adaptif, inovatif, dan selaras dengan tuntutan zaman.

C. Tingkatan Strategi: Korporat, Bisnis, Fungsional

Strategi dalam organisasi diklasifikasikan ke dalam tiga tingkatan utama: strategi korporat, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Ketiganya membentuk hierarki yang terintegrasi untuk memastikan bahwa seluruh bagian organisasi bergerak secara harmonis dalam mencapai tujuan jangka panjang. Setiap tingkatan strategi memiliki fokus yang berbeda serta peran yang saling melengkapi dalam menyusun arah strategis organisasi secara menyeluruh. Pemahaman mendalam terhadap pembagian ini penting bagi manajer di setiap level agar keputusan yang diambil sesuai dengan peran dan kontribusinya terhadap keseluruhan visi korporasi.

Strategi korporat merupakan tingkatan tertinggi dalam hierarki strategis. Fokus utama strategi ini adalah mengelola portofolio bisnis dan menentukan arah organisasi secara keseluruhan. Keputusan strategis pada level ini meliputi diversifikasi usaha, akuisisi dan merger, alokasi sumber daya antar unit bisnis, serta pemilihan pasar dan industri yang akan dimasuki. Kajian mutakhir menyoroti bahwa strategi korporat yang efektif harus mampu menyeimbangkan

eksplorasi pasar baru dan eksploitasi kekuatan inti yang ada (Zahra et al., 2021). Strategi ini biasanya diputuskan oleh dewan direksi dan manajemen puncak.



Gambar 1 Tingkatan Strategi: Korporat, Bisnis, Fungsional

Pada tingkatan strategi bisnis, fokusnya bergeser pada bagaimana unit bisnis bersaing dalam industri tertentu. Strategi bisnis mencakup penetapan keunggulan kompetitif melalui diferensiasi, biaya rendah, atau fokus pasar. Keputusan pada level ini berkaitan dengan bagaimana menciptakan nilai bagi pelanggan dan mempertahankan posisi kompetitif dalam sektor industrinya. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi bisnis berbasis inovasi dan orientasi pasar memiliki ketahanan lebih tinggi dalam menghadapi ketidakpastian eksternal (Spender et al., 2023). Peran manajer bisnis sangat penting dalam merancang dan menyesuaikan strategi ini agar tetap relevan.

Sementara itu, strategi fungsional merupakan implementasi dari strategi bisnis ke dalam aktivitas sehari-hari melalui departemen seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia. Strategi fungsional bersifat operasional dan mendetail, yang bertujuan untuk menyelaraskan aktivitas departemen dengan strategi bisnis yang lebih luas. Penelitian menunjukkan bahwa konsistensi antara strategi fungsional dan strategi bisnis memperkuat efektivitas operasional dan mempercepat pencapaian tujuan organisasi (Engert et al., 2021). Koordinasi antar fungsi juga diperlukan agar tidak terjadi konflik strategi antar departemen.

Hubungan antara ketiga tingkatan strategi ini bersifat vertikal dan harus saling mendukung. Strategi korporat memberikan arah dan batasan bagi strategi bisnis, sementara strategi fungsional mendukung pelaksanaan strategi bisnis melalui aktivitas yang terkoordinasi. Ketidakesesuaian antara tingkatan strategi ini dapat menyebabkan inefisiensi dan kegagalan implementasi. Studi oleh kelompok riset strategi menyimpulkan bahwa keterpaduan vertikal dalam strategi mendorong sinergi antar unit bisnis dan menciptakan nilai tambah secara keseluruhan (Hill et al., 2020). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memastikan integrasi dan kohesi dalam proses perencanaan strategisnya.

Masing-masing tingkatan strategi memiliki pengukuran keberhasilan yang berbeda. Strategi korporat diukur melalui pertumbuhan nilai perusahaan dan pencapaian diversifikasi yang optimal. Strategi bisnis dievaluasi dari posisi pasar dan profitabilitas unit bisnis, sedangkan strategi fungsional dinilai melalui efisiensi proses, produktivitas, dan pencapaian target operasional. Pengukuran yang tepat memungkinkan organisasi melakukan evaluasi dan perbaikan berkelanjutan di setiap level (Raisch & Krakowski, 2021).

Hal ini menegaskan bahwa perencanaan strategis harus disertai sistem pemantauan kinerja yang andal.

Dalam praktiknya, implementasi strategi di setiap level tidak selalu mudah. Hambatan seperti resistensi perubahan, miskomunikasi antar level manajemen, dan perbedaan prioritas operasional sering kali menghambat keberhasilan pelaksanaan strategi. Studi kasus menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada formulasi yang tepat, tetapi juga pada kepemimpinan yang mampu menjembatani tiap tingkatan dan menyelaraskan kepentingan berbagai pemangku kepentingan (Doz & Kosonen, 2020). Pemimpin strategik harus mampu menerjemahkan strategi tingkat atas ke dalam tindakan yang bisa dipahami dan dijalankan oleh unit operasional.

Dalam ranah globalisasi dan digitalisasi, integrasi antar tingkatan strategi menjadi semakin penting. Strategi fungsional seperti digital marketing atau supply chain berbasis teknologi harus dirancang agar sejalan dengan strategi bisnis berbasis inovasi dan strategi korporat yang menekankan ekspansi pasar global. Perusahaan yang berhasil mengintegrasikan strategi digital di seluruh tingkatan menunjukkan peningkatan performa yang signifikan dan daya saing yang lebih berkelanjutan (Iansiti & Lakhani, 2021). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengembangkan struktur manajemen strategi yang adaptif terhadap perubahan eksternal dan teknologi baru.

D. Proses Perencanaan Strategik

Proses perencanaan strategik merupakan rangkaian aktivitas sistematis yang dirancang untuk membantu organisasi merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi secara efektif. Proses ini sangat penting dalam menjamin kesinambungan organisasi

dalam lingkungan yang penuh ketidakpastian dan kompetisi yang intensif. Perencanaan strategik memungkinkan organisasi merespons perubahan eksternal, memanfaatkan kekuatan internal, dan merancang arah masa depan yang jelas. Rangkaian proses ini bukan sekadar aktivitas administratif, melainkan merupakan alat manajerial yang berperan dalam membentuk keunggulan kompetitif jangka panjang.

Perencanaan strategik secara umum terdiri dari lima tahap utama: (1) analisis lingkungan, (2) perumusan visi, misi, dan tujuan, (3) formulasi strategi, (4) implementasi strategi, dan (5) evaluasi serta pengendalian. Tahap pertama, analisis lingkungan, mencakup identifikasi faktor eksternal dan internal yang mempengaruhi kinerja organisasi. Pendekatan *PESTEL* dan *SWOT* sering digunakan dalam tahap ini untuk menilai potensi peluang dan ancaman dari luar, serta kekuatan dan kelemahan dari dalam organisasi (Wright & Paroutis, 2021). Analisis yang tepat pada tahap ini menjadi fondasi bagi tahapan berikutnya.

Tahap kedua melibatkan perumusan pernyataan visi, misi, dan tujuan strategis yang selaras dengan nilai-nilai organisasi. Visi menggambarkan aspirasi jangka panjang, sementara misi mendeskripsikan eksistensi dan peran organisasi saat ini. Tujuan strategis berperan sebagai indikator arah dan sasaran yang ingin dicapai. Literatur terbaru menunjukkan bahwa kejelasan visi dan misi berkontribusi besar terhadap keterlibatan karyawan dan efektivitas pelaksanaan strategi (Venus et al., 2022). Konsistensi antara pernyataan strategis dan tindakan organisasi menjadi kunci keberhasilan tahap ini.

Tahap ketiga adalah formulasi strategi, yaitu proses menentukan cara terbaik untuk mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan.

Strategi dapat dirancang berdasarkan keunggulan biaya, diferensiasi produk, inovasi, atau fokus pasar tertentu. Dalam formulasi ini, penting untuk mempertimbangkan sumber daya organisasi, struktur industri, serta perilaku pesaing. Studi mutakhir menekankan pentingnya fleksibilitas dalam formulasi strategi, khususnya dalam menghadapi pasar yang sangat dinamis dan terdigitalisasi (Arend & Bromiley, 2021). Strategi yang adaptif memungkinkan organisasi bertahan di tengah disrupsi.

Tahap keempat, yaitu implementasi strategi, merupakan proses transformasi rencana menjadi tindakan nyata. Implementasi strategi mencakup alokasi sumber daya, pengembangan kebijakan, dan penyusunan struktur organisasi yang mendukung. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa kegagalan implementasi sering kali bukan karena strategi yang salah, melainkan lemahnya koordinasi, kurangnya komunikasi, dan resistensi internal (Baumgartner, 2022). Oleh karena itu, kepemimpinan yang kuat, pelatihan yang tepat, serta budaya organisasi yang mendukung menjadi faktor kritical dalam tahap ini.

Tahap kelima adalah evaluasi dan pengendalian strategi. Pada tahap ini, organisasi melakukan monitoring terhadap kemajuan pelaksanaan strategi dan mengevaluasi hasil yang dicapai dibandingkan dengan target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja strategis dilakukan melalui indikator seperti ROI, pertumbuhan pasar, dan kepuasan pelanggan. Apabila terjadi deviasi dari rencana, maka penyesuaian atau koreksi strategi perlu dilakukan. Studi empiris menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki sistem evaluasi strategik yang adaptif cenderung lebih siap menghadapi krisis (Pavlou et al., 2023). Hal ini menegaskan pentingnya evaluasi sebagai bagian tak terpisahkan dari perencanaan.

Penerapan proses perencanaan strategik harus memperhatikan dimensi partisipasi dan kolaborasi lintas fungsi dalam organisasi. Keterlibatan manajer fungsional, karyawan lini depan, dan bahkan pemangku kepentingan eksternal dapat memperkaya kualitas strategi yang dihasilkan. Penelitian menunjukkan bahwa pendekatan partisipatif dalam proses strategik meningkatkan komitmen dan akuntabilitas dalam pelaksanaannya (Kunc & O'Brien, 2020). Perencanaan yang inklusif juga cenderung menghasilkan strategi yang lebih realistis dan relevan dengan kebutuhan organisasi.

Dalam konteks industri digital, proses perencanaan strategik telah mengalami penyesuaian agar lebih cepat dan berbasis data. Konsep *real-time strategic planning* mulai diadopsi oleh organisasi yang bergerak di sektor teknologi dan startup. Pendekatan ini memanfaatkan analitik data besar dan simulasi skenario untuk mendukung pengambilan keputusan strategik secara responsif. Studi oleh para ahli strategi digital menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan data ke dalam proses perencanaan strategik memperoleh insight yang lebih tajam dan mampu menyesuaikan strategi dengan perubahan pasar secara lebih cepat (Mikalef et al., 2022).

Secara keseluruhan, proses perencanaan strategik merupakan instrumen penting dalam membangun daya saing dan ketahanan organisasi. Keberhasilan proses ini bergantung pada ketepatan dalam analisis, kejelasan arah strategis, kecermatan dalam formulasi, efektivitas implementasi, serta kedisiplinan dalam evaluasi dan pengendalian. Perencanaan strategik yang baik memungkinkan organisasi tidak hanya bertahan dalam persaingan, tetapi juga tumbuh secara berkelanjutan dan inovatif.

E. Peran Strategi dalam Organisasi Modern

Strategi memainkan peran sentral dalam membentuk arah, identitas, dan daya saing organisasi modern. Dalam lanskap bisnis yang ditandai oleh volatilitas, ketidakpastian, kompleksitas, dan ambiguitas (*VUCA*), strategi berfungsi sebagai peta jalan yang mengarahkan organisasi untuk bertahan dan berkembang. Keberadaan strategi tidak hanya memberikan kerangka keputusan, tetapi juga menjadi fondasi untuk pengambilan risiko yang terukur. Peran ini menjadi semakin penting karena organisasi tidak lagi beroperasi dalam batasan geografis atau pasar yang statis.

Strategi modern mencerminkan integrasi antara nilai ekonomi dan non-ekonomi. Perusahaan saat ini tidak hanya dituntut untuk menghasilkan laba, tetapi juga menciptakan nilai sosial dan lingkungan. Konsep *shared value* menjadi bagian dari kerangka strategik, yang menggabungkan tujuan bisnis dengan kontribusi terhadap masyarakat luas. Kajian kontemporer menunjukkan bahwa perusahaan yang menyelaraskan strategi dengan nilai sosial memperoleh legitimasi yang lebih tinggi serta loyalitas pemangku kepentingan (Gond et al., 2020). Hal ini menunjukkan bahwa strategi bukan sekadar alat persaingan, tetapi instrumen transformasi organisasi yang berkelanjutan.

Peran strategi dalam organisasi modern juga berkaitan erat dengan inovasi. Strategi yang efektif memberikan ruang bagi organisasi untuk bereksperimen, menyesuaikan model bisnis, dan memanfaatkan peluang baru yang muncul. Pendekatan strategik berbasis inovasi telah terbukti meningkatkan ketahanan organisasi dalam menghadapi disrupsi teknologi maupun krisis global. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang secara strategik

mengintegrasikan proses inovasi mengalami peningkatan dalam kecepatan adaptasi dan diferensiasi pasar (Clauss et al., 2021). Strategi menjadi penggerak utama dari proses pembaruan berkelanjutan dalam organisasi.

Konteks digitalisasi memperkuat urgensi akan strategi yang adaptif dan berwawasan ke depan. Perubahan teknologi yang cepat mengharuskan organisasi untuk merumuskan strategi yang fleksibel dan berbasis data. Dalam era transformasi digital, organisasi harus mampu menyesuaikan struktur, proses, dan budaya kerja agar tetap relevan. Strategi digital tidak lagi menjadi subkomponen, tetapi justru menjadi inti dari strategi korporat. Studi menunjukkan bahwa peran strategi dalam transformasi digital terletak pada kemampuannya mengorkestrasi sumber daya teknologi dan manusia secara sinergis (Jonathan et al., 2022).

Strategi juga berperan sebagai alat manajerial dalam pengelolaan perubahan organisasi. Ketika lingkungan eksternal mengalami pergeseran, strategi menjadi dasar untuk merancang inisiatif perubahan, mengomunikasikan arah baru, dan mengelola transisi internal. Perencanaan strategik berfungsi untuk mengurangi resistensi dan menciptakan kejelasan arah bagi seluruh anggota organisasi. Penelitian manajemen perubahan menekankan bahwa strategi yang disusun secara kolaboratif dan berbasis data menghasilkan implementasi perubahan yang lebih efektif (Al-Haddad & Kotnour, 2021).

Dalam organisasi global dan multinasional, strategi berperan sebagai jembatan koordinasi lintas negara dan budaya. Perbedaan dalam regulasi, preferensi konsumen, dan dinamika kompetisi menuntut adanya strategi yang mampu disesuaikan secara lokal

namun tetap menginduk pada kerangka global. Strategi global yang berhasil menggabungkan *glocalization* terbukti mampu menyeimbangkan efisiensi dengan responsivitas pasar (Contractor, 2021). Peran strategi dalam konteks ini sangat penting dalam menghindari fragmentasi visi dan disintegrasi operasional.

Strategi modern juga berkaitan erat dengan pengelolaan sumber daya manusia. Dalam perspektif manajemen strategik SDM, strategi digunakan untuk menyelaraskan talenta, struktur organisasi, dan sistem insentif dengan tujuan jangka panjang. Pendekatan ini tidak hanya memaksimalkan produktivitas, tetapi juga memperkuat kapabilitas kolektif organisasi. Kajian terbaru mengungkapkan bahwa integrasi strategi dan manajemen SDM meningkatkan kinerja karyawan serta memperkuat budaya inovatif (Paauwe et al., 2022). Hal ini menegaskan bahwa strategi merupakan elemen penentu dalam pembentukan keunggulan organisasi yang berorientasi pada manusia.

Secara keseluruhan, strategi memiliki peran multidimensional dalam organisasi modern: sebagai alat navigasi di tengah turbulensi, mekanisme pencipta nilai berkelanjutan, dan penghubung antar elemen organisasi. Strategi tidak lagi bersifat hierarkis dan tertutup, melainkan adaptif, kolaboratif, dan berbasis pengetahuan. Dengan memahami kompleksitas peran strategi ini, organisasi mampu mengembangkan fondasi yang kokoh untuk berinovasi, bersaing, dan bertumbuh di tengah perubahan global yang tak terhindarkan.

BAB II

LINGKUNGAN BISNIS DAN ANALISIS EKSTERNAL

Lingkungan eksternal memainkan peran penting dalam menentukan arah dan keberlanjutan strategi perusahaan. Dalam konteks ini, analisis *PESTEL* digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi dinamika makro lingkungan bisnis seperti politik, ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum. Pemahaman yang mendalam terhadap elemen-elemen ini memungkinkan organisasi menyusun langkah strategis yang responsif terhadap perubahan eksternal. Analisis makro yang menyeluruh memberi keunggulan kompetitif, sekaligus membantu manajemen merespons tantangan eksternal dengan pendekatan berbasis data dan wawasan multidisipliner.

A. PESTEL dan Analisis Makro

Analisis *PESTEL* merupakan alat strategis untuk menilai lingkungan eksternal yang berdampak terhadap operasional dan perencanaan jangka panjang perusahaan. Faktor politik dalam *PESTEL* merujuk pada stabilitas pemerintahan, kebijakan fiskal, hubungan internasional, serta kebijakan regulasi yang dapat memengaruhi kegiatan bisnis. Dalam konteks negara berkembang, ketidakpastian regulasi menjadi tantangan utama yang menuntut adaptabilitas tinggi dari pelaku bisnis. Stabilitas politik memiliki korelasi signifikan terhadap kepercayaan investor dan keputusan ekspansi pasar global (*Tran et al., 2023*). Oleh karena itu, perusahaan perlu memonitor perkembangan politik sebagai bagian integral dari analisis makro.

Faktor ekonomi mencakup kondisi makroekonomi seperti inflasi, suku bunga, pertumbuhan GDP, dan tingkat pengangguran yang menentukan daya beli konsumen serta profitabilitas perusahaan. Dalam konteks ekonomi global yang tidak stabil, perubahan indikator ekonomi dapat menimbulkan volatilitas pasar yang tinggi. Data *World Bank* mencatat bahwa ketidakpastian ekonomi global pasca pandemi menyebabkan turunnya indeks kepercayaan bisnis secara signifikan (*Nguyen et al., 2022*). Strategi bisnis harus mempertimbangkan indikator ekonomi makro sebagai dasar proyeksi risiko dan peluang pertumbuhan.

Aspek sosial mencerminkan nilai-nilai budaya, demografi, gaya hidup, dan persepsi konsumen. Perubahan sosial dapat memengaruhi preferensi produk dan pola konsumsi masyarakat. Generasi muda yang melek digital dan sadar keberlanjutan, misalnya, mendorong perusahaan untuk menyesuaikan strategi pemasaran dan pengembangan produk (*Rahman et al., 2021*). Dalam analisis sosial, penting bagi perusahaan untuk menggunakan data demografi dan tren perilaku guna memahami dinamika konsumen serta mengadopsi pendekatan pemasaran yang inklusif.

Dimensi teknologi dalam *PESTEL* menekankan pentingnya inovasi, adopsi teknologi digital, dan pengembangan sistem informasi yang mendukung efisiensi dan keunggulan kompetitif. Teknologi disruptif seperti *artificial intelligence*, *blockchain*, dan *internet of things* telah merevolusi model bisnis tradisional dan mendorong efisiensi operasional di berbagai sektor industri (*Yoon et al., 2023*). Analisis teknologi tidak hanya berfungsi sebagai pemetaan tren, tetapi juga sebagai alat identifikasi peluang inovatif yang belum dimanfaatkan secara optimal oleh pesaing.

Komponen lingkungan atau ekologi menekankan pada dampak ekologis dari aktivitas perusahaan serta meningkatnya kesadaran publik terhadap isu keberlanjutan. Regulasi lingkungan, tekanan publik terhadap tanggung jawab sosial perusahaan (*CSR*), serta tren konsumen terhadap produk hijau mendorong bisnis untuk menerapkan prinsip *environmental stewardship*. Perusahaan yang mengintegrasikan prinsip *green management* dalam strategi mereka cenderung memiliki reputasi yang lebih positif dan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi (*Zhang et al., 2020*). Faktor ini semakin relevan dalam konteks transisi menuju ekonomi sirkular.

Faktor hukum dalam kerangka *PESTEL* mencakup sistem peradilan, kepastian hukum, serta peraturan-peraturan yang mengikat operasional bisnis. Perubahan kebijakan pajak, hukum ketenagakerjaan, dan regulasi industri memiliki implikasi langsung terhadap biaya dan struktur organisasi. Studi oleh *Martinez et al. (2022)* menegaskan bahwa iklim hukum yang tidak konsisten dapat mempersulit pengambilan keputusan strategis serta memperbesar risiko litigasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu melakukan *legal compliance audit* secara berkala untuk menyesuaikan diri dengan dinamika hukum nasional maupun internasional.

Analisis makro yang komprehensif melalui pendekatan *PESTEL* membantu perusahaan mengenali dinamika eksternal yang berpotensi menciptakan risiko atau peluang. Analisis ini bersifat proaktif dan berorientasi ke depan, berbeda dengan analisis reaktif terhadap insiden yang sudah terjadi. Dengan mengintegrasikan data ekonomi, sosial, teknologi, lingkungan, dan hukum dalam satu kerangka sistematis, organisasi dapat merancang strategi yang tangguh terhadap ketidakpastian eksternal (*Boudreaux et al., 2023*). Strategi semacam

ini penting dalam ekosistem bisnis global yang kompleks dan cepat berubah.

Dalam praktiknya, banyak perusahaan menggunakan *PESTEL* sebagai bagian dari proses *environmental scanning* yang dikombinasikan dengan kerangka lain seperti *SWOT* dan *Porter's Five Forces* untuk menghasilkan *strategic foresight*. Hal ini memungkinkan perusahaan melakukan penyesuaian strategi yang lebih tepat sasaran berdasarkan prediksi dan kecenderungan pasar. Integrasi analisis makro ke dalam strategi bisnis bukan hanya bersifat teoritis, tetapi juga terbukti meningkatkan ketahanan organisasi terhadap tekanan eksternal (*Lee et al., 2021*). Oleh karena itu, penguasaan terhadap analisis makro dan *PESTEL* menjadi kompetensi dasar dalam manajemen strategik.

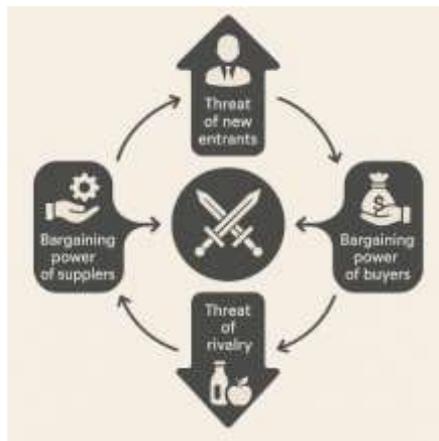
B. Analisis Industri: Model Lima Kekuatan Porter

Model Lima Kekuatan *Porter* merupakan kerangka analisis industri yang digunakan secara luas untuk memahami dinamika persaingan dan posisi strategis perusahaan dalam sektor tertentu. Model ini terdiri atas lima dimensi utama: ancaman pendatang baru, kekuatan tawar pembeli, kekuatan tawar pemasok, ancaman produk substitusi, dan intensitas persaingan industri. Setiap kekuatan tersebut mencerminkan tekanan eksternal yang memengaruhi profitabilitas jangka panjang. Analisis ini tidak hanya digunakan dalam tahap perencanaan strategis, tetapi juga menjadi alat penting dalam evaluasi struktur industri dan identifikasi keunggulan kompetitif.

Ancaman pendatang baru mengukur sejauh mana pemain baru dapat dengan mudah memasuki pasar dan mengganggu posisi perusahaan yang sudah ada. Hambatan masuk yang tinggi—seperti

regulasi ketat, kebutuhan modal besar, dan loyalitas merek—dapat melindungi perusahaan incumbent dari kompetisi baru. Dalam sektor teknologi finansial, misalnya, deregulasi justru memperbesar peluang bagi pemain baru, yang pada akhirnya memicu pergeseran dalam struktur persaingan (Santos et al., 2021). Oleh sebab itu, perusahaan perlu mengevaluasi hambatan masuk secara spesifik sesuai dengan karakteristik industri yang dijalani.

Kekuatan tawar pembeli mencerminkan pengaruh pelanggan dalam menekan harga, menuntut kualitas tinggi, atau mengharuskan penyediaan layanan tambahan. Dalam industri yang memiliki banyak alternatif produk dan informasi yang transparan, daya tawar pembeli meningkat secara signifikan. Konsumen modern memiliki ekspektasi tinggi terhadap personalisasi dan nilai tambah, memaksa perusahaan untuk lebih adaptif terhadap permintaan pasar (Ali et al., 2022). Untuk mempertahankan loyalitas pelanggan, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan berbasis *customer-centric strategy* yang berorientasi pada pengalaman pelanggan.



Gambar 2 Analisis Industri: Model Lima Kekuatan Porter

Kekuatan tawar pemasok menilai sejauh mana pemasok dapat memengaruhi biaya dan kualitas input. Ketika jumlah pemasok terbatas atau bahan baku bersifat esensial, posisi tawar mereka menjadi lebih dominan. Contohnya, dalam industri semikonduktor, ketergantungan pada pemasok bahan mentah tertentu menimbulkan risiko struktural terhadap rantai pasok global (Lin et al., 2023). Dalam konteks ini, penting bagi perusahaan untuk membangun diversifikasi sumber daya dan menjalin kemitraan jangka panjang guna mengurangi ketergantungan yang berlebihan pada satu pemasok.

Ancaman produk substitusi berkaitan dengan kemungkinan pelanggan beralih ke alternatif produk atau layanan yang memenuhi fungsi serupa dengan biaya yang lebih rendah atau efisiensi yang lebih tinggi. Produk substitusi cenderung merusak margin keuntungan karena menambah opsi bagi pelanggan untuk menggantikan penawaran utama perusahaan. Perusahaan harus terus memantau tren teknologi dan perilaku konsumen agar dapat mengantisipasi pergeseran preferensi dan merancang inovasi yang relevan (Patel et al., 2021). Inovasi berbasis nilai menjadi solusi utama untuk menahan laju substitusi.

Intensitas persaingan di antara pemain yang ada mengacu pada derajat kompetisi dalam industri, yang ditentukan oleh jumlah pesaing, pertumbuhan pasar, dan tingkat diferensiasi produk. Persaingan yang tinggi sering kali menyebabkan perang harga, meningkatnya biaya promosi, dan penurunan margin laba. Industri yang sudah jenuh akan memiliki tekanan yang lebih tinggi terhadap profitabilitas dan eksistensi jangka panjang (Ghezzi & Cavallo, 2020). Dalam kondisi seperti ini, perusahaan perlu menciptakan *strategic differentiation* yang mampu memberikan proposisi unik dan sulit ditiru oleh pesaing.

Integrasi kelima kekuatan ini memungkinkan perusahaan untuk melakukan pemetaan risiko dan peluang dalam industrinya secara menyeluruh. Model Lima Kekuatan *Porter* bersifat dinamis dan harus diperbarui secara berkala, karena kekuatan-kekuatan tersebut bisa berubah akibat disrupsi teknologi, kebijakan pemerintah, maupun perubahan dalam rantai nilai global. Evaluasi periodik terhadap kelima dimensi ini membantu perusahaan mengembangkan strategi adaptif berbasis data dan memperkuat daya saing (Mariani et al., 2022). Ketangguhan strategi akan tergantung pada ketepatan interpretasi terhadap kekuatan-kekuatan tersebut.

Meskipun kerangka ini bersifat generalis, penerapannya harus disesuaikan dengan konteks industri dan geografi yang berbeda. Dalam sektor digital, misalnya, batas antara pemasok, pelanggan, dan pesaing menjadi kabur akibat ekosistem yang saling terhubung secara platform. Pendekatan analisis yang fleksibel diperlukan untuk menangkap kompleksitas yang meningkat ini (Rachinger et al., 2023). Oleh karena itu, perusahaan yang ingin bertahan dalam lingkungan bisnis yang dinamis harus menjadikan analisis industri sebagai landasan pengambilan keputusan strategik.

Model Lima Kekuatan *Porter* bukan hanya alat untuk memetakan persaingan eksternal, tetapi juga menjadi dasar penting dalam proses formulasi strategi korporat. Dengan mengidentifikasi di mana posisi perusahaan dalam peta industri dan bagaimana masing-masing kekuatan bekerja, manajer dapat menetapkan arah strategis yang berkelanjutan dan kompetitif. Kerangka ini menjadi jembatan antara pemahaman eksternal dan internal organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang terukur dan dapat dipertahankan.

C. Peluang dan Ancaman Pasar

Pemahaman terhadap *market opportunities* dan *market threats* merupakan aspek krusial dalam proses formulasi strategi bisnis yang berorientasi ke masa depan. Peluang pasar mengindikasikan potensi ekspansi, inovasi produk, atau penetrasi segmen baru yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Sementara itu, ancaman pasar merujuk pada kondisi eksternal yang berisiko menghambat pertumbuhan dan mengurangi profitabilitas. Kemampuan organisasi dalam mengidentifikasi, mengevaluasi, dan merespons kedua elemen ini menjadi penentu utama daya saing yang berkelanjutan.

Peluang pasar dapat bersumber dari perubahan dalam preferensi konsumen, perkembangan teknologi baru, liberalisasi regulasi, atau pertumbuhan pasar geografis tertentu. Dalam industri makanan dan minuman, tren *health-conscious consumer* telah membuka peluang bagi produk dengan klaim kesehatan dan bahan organik. Perusahaan yang mampu menyesuaikan produknya terhadap tren ini berhasil meningkatkan loyalitas konsumen dan memperluas pangsa pasar (Morone et al., 2020). Adaptasi terhadap kebutuhan yang berkembang menjadi fondasi bagi strategi inovatif dan responsif.

Transformasi digital juga menciptakan peluang baru yang sebelumnya tidak tersedia dalam model bisnis konvensional. Perkembangan *e-commerce*, *mobile payment*, dan *data analytics* memungkinkan perusahaan menjangkau pasar yang lebih luas dan menyesuaikan penawaran mereka secara *real-time*. Dalam sektor ritel, adopsi teknologi telah terbukti meningkatkan efisiensi operasional sekaligus memperbaiki *customer experience* (Verhoef et al., 2021). Digitalisasi tidak hanya menciptakan efisiensi, tetapi juga memicu munculnya model bisnis baru berbasis *platform economy*.

Peluang juga muncul dari kekosongan pasar yang belum tersentuh oleh pesaing (*market gaps*), seperti wilayah dengan akses terbatas terhadap produk tertentu atau segmen konsumen yang belum terpenuhi kebutuhannya. Strategi *niche marketing* sering kali menjadi pendekatan efektif dalam situasi ini. Dengan menyoar kebutuhan spesifik, perusahaan dapat membangun keunggulan diferensiasi yang sulit ditiru (Breuer & Lüdeke-Freund, 2022). Fokus terhadap segmen mikro juga memungkinkan perusahaan membangun hubungan pelanggan yang lebih mendalam.

Di sisi lain, ancaman pasar dapat timbul dari berbagai sumber eksternal seperti krisis ekonomi, ketidakpastian politik, atau disrupsi teknologi. Krisis geopolitik dan fluktuasi harga komoditas global, misalnya, telah menciptakan ketidakstabilan yang berdampak luas terhadap rantai pasok dan harga bahan baku. Organisasi yang tidak memiliki sistem manajemen risiko yang kuat akan sangat rentan terhadap volatilitas tersebut (Mena et al., 2022). Ancaman semacam ini perlu dimasukkan dalam peta risiko strategis perusahaan.

Persaingan yang semakin ketat juga menjadi salah satu bentuk ancaman signifikan. Dalam industri dengan hambatan masuk rendah dan perkembangan teknologi cepat, perusahaan harus menghadapi risiko disrupsi dari pemain baru yang lebih inovatif dan gesit. Ketidakmampuan dalam merespons perubahan pasar akan menyebabkan penurunan daya saing yang cepat (Zhou et al., 2021). Oleh karena itu, organisasi perlu melakukan *competitive intelligence* secara berkala untuk memantau pergerakan pesaing.

Ancaman dari substitusi produk juga dapat merusak posisi pasar perusahaan. Ketika konsumen menemukan alternatif yang lebih efisien atau terjangkau, loyalitas terhadap produk utama dapat

menurun drastis. Di era digital, konsumen memiliki akses informasi yang sangat luas untuk membandingkan produk, sehingga tingkat switching menjadi lebih tinggi (Kumar et al., 2023). Untuk mengurangi ancaman ini, perusahaan harus memperkuat proposisi nilai dan diferensiasi yang unik.

Respon terhadap peluang dan ancaman memerlukan sistem intelijen strategis yang andal serta proses pengambilan keputusan berbasis data. Analisis lingkungan eksternal tidak boleh bersifat reaktif semata, tetapi harus menjadi bagian dari strategi prediktif yang terintegrasi dengan visi perusahaan. Evaluasi peluang dan ancaman secara berkala dapat membantu organisasi mengalokasikan sumber daya secara optimal, menetapkan prioritas strategis, dan menyesuaikan kapabilitas internal terhadap dinamika eksternal (Kryvinska et al., 2020). Kesiapan beradaptasi terhadap lingkungan menjadi modal utama dalam menghadapi kompetisi global.

D. Disrupsi Digital dan Inovasi

Digital disruption merupakan fenomena transformasi mendalam yang dipicu oleh kemajuan teknologi digital yang mengubah cara organisasi beroperasi, menciptakan nilai, dan berinteraksi dengan konsumen. Inovasi sebagai respons terhadap disrupsi ini bukan lagi pilihan, tetapi keharusan strategis untuk bertahan dan berkembang. Dinamika ini tidak hanya terjadi pada perusahaan teknologi, tetapi juga menyentuh hampir seluruh sektor industri—dari manufaktur, layanan kesehatan, hingga pendidikan. Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk menanamkan budaya inovasi dan mengembangkan strategi adaptif berbasis teknologi.

Disrupsi digital muncul dari pergeseran fundamental dalam preferensi konsumen, konvergensi teknologi, serta hadirnya model bisnis baru yang menantang sistem lama. Kemunculan *platform-based business models* seperti *ride-sharing*, *streaming*, dan *online marketplace* telah menggantikan pendekatan tradisional secara cepat. Perusahaan yang tidak mampu mengantisipasi atau merespons perubahan ini akan kehilangan daya saing (Sebastian et al., 2020). Perubahan yang didorong oleh teknologi bersifat akseleratif, menyebabkan siklus hidup produk dan strategi menjadi lebih singkat dari sebelumnya.

Perusahaan yang berhasil menavigasi disrupsi digital umumnya memiliki *organizational agility* dan *innovation capability* yang tinggi. Mereka tidak hanya mengadopsi teknologi baru, tetapi juga mendesain ulang struktur, proses, dan budaya organisasi secara keseluruhan. Dalam konteks ini, inovasi tidak semata-mata terbatas pada produk, tetapi juga mencakup model pendapatan, rantai nilai, dan cara berinteraksi dengan pelanggan (Warner & Wäger, 2019). Oleh karena itu, disrupsi digital harus dipahami sebagai pemicu inovasi sistemik, bukan sekadar tantangan teknis.

Penting untuk membedakan antara adopsi teknologi dan inovasi yang menciptakan nilai. Banyak organisasi terjebak dalam penggunaan teknologi untuk tujuan kosmetik tanpa menyentuh inti proses bisnis. Padahal, inovasi bermakna terjadi ketika teknologi digunakan untuk menyelesaikan masalah nyata, menciptakan efisiensi, atau membuka sumber pendapatan baru. Studi dalam industri keuangan menunjukkan bahwa *fintech* berhasil mendorong inklusi keuangan melalui pendekatan berbasis *mobile-first* dan *user-centric design* (Gomber et al., 2022). Nilai strategis dari teknologi terletak pada integrasinya dalam visi jangka panjang perusahaan.

Faktor kepemimpinan juga memegang peranan penting dalam memastikan organisasi mampu berinovasi di tengah disrupsi. *Transformational leadership* yang berpandangan jauh ke depan, mendukung eksperimentasi, dan mendorong pembelajaran menjadi kunci dalam membangun budaya inovatif. Organisasi yang dipimpin oleh figur yang adaptif terhadap perubahan lebih cenderung melakukan eksplorasi teknologi baru secara proaktif (Papachroni et al., 2020). Kepemimpinan inovatif tidak hanya mengarahkan strategi digital, tetapi juga menciptakan lingkungan yang aman untuk berinovasi.

Selain faktor internal, ekosistem eksternal seperti kemitraan strategis, kolaborasi dengan *startup*, dan keterlibatan dalam *open innovation* memainkan peran krusial dalam memperkuat kemampuan inovasi organisasi. Banyak perusahaan besar menjalin hubungan dengan perusahaan teknologi kecil untuk mengakses ide baru dan mempercepat proses pengembangan produk (Bogers et al., 2019). Kolaborasi lintas sektor memungkinkan terjadinya pertukaran pengetahuan dan pemanfaatan teknologi yang lebih cepat dibanding proses pengembangan internal.

Namun, proses inovasi di era disrupsi digital tidak bebas dari tantangan. Hambatan utama yang dihadapi antara lain adalah resistensi organisasi, keterbatasan kompetensi digital, serta ketidakpastian regulasi. Perusahaan perlu mengelola *change management* secara efektif agar transisi digital dapat diterima di semua level organisasi. Selain itu, pengembangan kapabilitas digital harus menjadi prioritas strategis untuk menghindari ketergantungan pada teknologi eksternal tanpa pemahaman mendalam (Kane et al., 2021). Proses inovasi yang efektif memerlukan fondasi kapabilitas yang kokoh.

Akhirnya, keberhasilan dalam menghadapi disrupsi digital tidak semata tergantung pada teknologi yang digunakan, tetapi pada kemampuan organisasi menciptakan *strategic alignment* antara digitalisasi, inovasi, dan arah bisnis jangka panjang. Disrupsi harus dijadikan momentum untuk melakukan evaluasi menyeluruh terhadap proposisi nilai dan model bisnis. Ketika organisasi mampu menjadikan disrupsi sebagai peluang untuk berevolusi, maka transformasi digital akan menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan dan relevansi kompetitif yang tinggi (Li et al., 2023).

E. VUCA dan Ketahanan Strategis

Konsep *VUCA* (*volatility, uncertainty, complexity, ambiguity*) menggambarkan lingkungan bisnis yang tidak stabil, penuh ketidakpastian, kompleks, dan ambigu. Kondisi ini menciptakan tantangan serius bagi organisasi yang mengandalkan perencanaan konvensional. Untuk merespons dinamika *VUCA*, perusahaan perlu mengembangkan *strategic resilience*, yaitu kemampuan untuk bertahan, menyesuaikan diri, dan bangkit lebih kuat dari gangguan eksternal. Ketahanan strategis bukan hanya soal bertahan hidup, tetapi tentang bagaimana menciptakan peluang dari gangguan dan bertransformasi secara adaptif.

Volatility mencerminkan perubahan yang cepat dan tidak terduga dalam kondisi pasar, regulasi, atau teknologi. Ketika volatilitas meningkat, perusahaan harus mampu merespons dengan kecepatan dan ketepatan. Salah satu bentuk ketahanan strategis dalam menghadapi volatilitas adalah kemampuan *real-time decision-making* berbasis data. Organisasi yang menerapkan *predictive analytics* cenderung lebih mampu merespons perubahan pasar sebelum dampaknya membesar (Ivanov & Dolgui, 2020). Kapasitas untuk

mengantisipasi dan bertindak cepat menjadi pilar utama resilien strategi.

Uncertainty merujuk pada kurangnya prediktabilitas terhadap peristiwa masa depan yang dapat mempengaruhi bisnis. Ketidakpastian dapat muncul dari krisis geopolitik, perubahan kebijakan fiskal, atau bencana global seperti pandemi. Untuk mengelola ketidakpastian, perusahaan membutuhkan fleksibilitas dalam alokasi sumber daya dan pengembangan skenario alternatif. Strategi yang adaptif memungkinkan organisasi bertahan bahkan dalam skenario yang tidak menguntungkan (Reeves et al., 2020). Di sini, pendekatan *strategic foresight* menjadi penting dalam pengambilan keputusan.

Complexity muncul dari banyaknya faktor yang saling terkait dalam sistem bisnis, seperti rantai pasok global, keterkaitan teknologi, dan regulasi lintas negara. Kompleksitas mempersulit pengambilan keputusan karena dampak dari satu variabel dapat menimbulkan efek domino pada bagian lain dari sistem. Ketahanan strategis menuntut kemampuan organisasi untuk menyederhanakan proses, mengurangi ketergantungan sistem, dan menciptakan struktur yang lebih *decentralized* (Wamba-Taguimdje et al., 2020). Proses dekompleksifikasi ini penting untuk menghindari disfungsi sistemik.

Ambiguity berkaitan dengan kesulitan dalam menafsirkan informasi karena kurangnya kejelasan atau makna ganda. Dalam situasi ambigu, organisasi sulit memahami penyebab dan akibat dari suatu peristiwa, yang akhirnya memperlambat respons. Ketahanan strategis memerlukan penguatan kapasitas organisasi dalam membangun *sense-making* kolektif dan mendorong eksperimen sebagai proses pembelajaran organisasi (Raimo et al., 2021). Ketika

organisasi mampu mengelola ambiguitas, mereka dapat menciptakan keunggulan kompetitif dari ketidakpastian itu sendiri.

Pembangunan ketahanan strategis tidak hanya terkait dengan struktur formal, tetapi juga menyangkut budaya organisasi. Budaya yang mendukung kolaborasi, *psychological safety*, dan pembelajaran akan lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan *VUCA*. Ketahanan bukanlah kondisi tetap, melainkan hasil dari akumulasi proses-proses organisasi yang berkelanjutan dan lintas fungsi (Herbane, 2020). Oleh karena itu, perubahan paradigma dari efisiensi ke ketahanan menjadi bagian dari transformasi manajerial.

Peran teknologi dalam meningkatkan ketahanan juga signifikan. Implementasi *digital twin*, *AI-driven forecasting*, dan *cloud-based operations* mempercepat respons organisasi terhadap gangguan. Dalam konteks rantai pasok, adopsi teknologi memungkinkan perusahaan menciptakan redundansi yang cerdas tanpa mengorbankan efisiensi (Altay et al., 2021). Teknologi digital harus diposisikan bukan sebagai alat semata, tetapi sebagai katalis resilien strategi yang terintegrasi dalam visi jangka panjang.

Ketahanan strategis di era *VUCA* juga menuntut pendekatan kepemimpinan yang lebih tangguh dan adaptif. Pemimpin harus mampu menginspirasi, merespons cepat terhadap perubahan, dan mendorong *organizational agility*. Kepemimpinan yang resilient tidak hanya berfokus pada pengendalian, tetapi juga pada pemberdayaan tim dalam menghadapi ketidakpastian (Kraus et al., 2022). Pengembangan kapasitas kepemimpinan menjadi salah satu investasi strategis paling vital dalam menghadapi era ini.

Organisasi yang mampu mengintegrasikan pemahaman terhadap *VUCA* dengan penguatan ketahanan strategis akan lebih siap menghadapi disrupsi di masa depan. Mereka tidak sekadar bertahan, tetapi bertransformasi menuju keunggulan kompetitif yang lebih tangguh. Membangun ketahanan strategis adalah proses yang dinamis dan berkelanjutan, yang memerlukan perubahan pada struktur, proses, teknologi, dan nilai-nilai organisasi. Dalam era kompleks dan tidak pasti, organisasi yang resilien adalah mereka yang belajar lebih cepat dari gangguan dan beradaptasi lebih cerdas dari pesaingnya.

BAB III

ANALISIS INTERNAL DAN KAPABILITAS ORGANISASI

Analisis internal dalam manajemen strategik merupakan proses penting untuk memahami kekuatan dan kelemahan organisasi secara mendalam. Fokus utama bab ini adalah mengidentifikasi dan mengevaluasi *sumber daya* serta *kompetensi inti* yang dimiliki organisasi, sebagai fondasi penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Sumber daya mencakup aset berwujud dan tidak berwujud, sedangkan kompetensi inti adalah kemampuan kolektif organisasi yang sulit ditiru dan menjadi penentu daya saing jangka panjang. Pemahaman mendalam atas dua aspek ini penting dalam merancang strategi yang relevan dan adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal.

A. Sumber Daya dan Kompetensi Inti

Sumber daya organisasi adalah segala sesuatu yang dimiliki dan dikendalikan oleh perusahaan untuk mendukung pencapaian tujuannya. Sumber daya ini dikelompokkan ke dalam tiga kategori utama: sumber daya fisik, sumber daya manusia, dan sumber daya organisasi. Sumber daya fisik mencakup infrastruktur, teknologi, dan aset produksi. Sumber daya manusia melibatkan keterampilan, pengetahuan, dan motivasi karyawan, sementara sumber daya organisasi merujuk pada sistem, budaya, dan proses internal yang mendukung operasional perusahaan. Teori *resource-based view* menekankan pentingnya mengidentifikasi sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan (*VRIN* criteria)

untuk menghasilkan keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Barney & Mackey, 2021).

Kompetensi inti merupakan kapabilitas kolektif dari berbagai sumber daya yang diintegrasikan dan dikembangkan oleh organisasi secara konsisten dalam jangka waktu tertentu. Kompetensi inti menjadi pembeda utama antara satu perusahaan dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Menurut studi terbaru, perusahaan yang mampu membangun kompetensi inti berbasis inovasi, kecepatan adaptasi teknologi, dan pemahaman pasar akan memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap tekanan lingkungan bisnis (Martinez et al., 2020). Kemampuan ini sering kali bersifat tidak terlihat secara langsung tetapi menjadi penggerak utama dalam proses penciptaan nilai.

Pentingnya kompetensi inti terlihat dari perannya dalam membentuk *strategic fit* antara lingkungan eksternal dan strategi internal. Organisasi yang memahami kompetensinya dapat menyesuaikan diri lebih cepat terhadap perubahan pasar. Misalnya, dalam industri teknologi, kompetensi pada pengembangan perangkat lunak adaptif atau sistem keamanan siber telah menjadi faktor pembeda keberhasilan. Sebuah studi pada perusahaan teknologi di Asia Tenggara menunjukkan bahwa organisasi yang membangun kompetensi inti berbasis data dan analitik memiliki pertumbuhan kinerja finansial dua kali lipat dibandingkan pesaing yang tidak mengembangkan aspek tersebut (Chin et al., 2021).

Pendekatan analitis dalam mengidentifikasi kompetensi inti harus menggunakan metode yang sistematis dan terukur. Salah satu metode yang digunakan adalah *VRIO framework* yang menguji sejauh mana suatu sumber daya memiliki nilai (*Value*), kelangkaan (*Rarity*), sulit

ditiru (*Imitability*), dan tersusun secara terorganisasi (*Organization*). Penelitian oleh Lee dan Kim (2022) menunjukkan bahwa organisasi yang secara rutin mengevaluasi sumber daya melalui lensa VRIO cenderung memiliki strategi bisnis yang lebih konsisten dan tahan terhadap disrupsi eksternal. VRIO juga membantu mengidentifikasi area yang membutuhkan penguatan atau pengembangan ulang.

Kapabilitas dinamis juga menjadi bagian penting dari kompetensi inti. Konsep ini merujuk pada kemampuan organisasi untuk memperbarui, mengintegrasikan, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya internal sesuai dengan kebutuhan perubahan lingkungan bisnis. Studi oleh Hernández et al. (2021) menemukan bahwa perusahaan yang memiliki *dynamic capabilities* lebih responsif terhadap tren teknologi, regulasi baru, dan perubahan perilaku konsumen. Hal ini memperlihatkan bahwa organisasi tidak hanya cukup memiliki sumber daya, tetapi juga kemampuan untuk mengelolanya secara adaptif dan inovatif.

Hubungan antara sumber daya dan kinerja organisasi juga bergantung pada tingkat sinergi dan integrasi antar unit kerja. Sumber daya yang tersebar namun tidak terkoneksi akan menurunkan efektivitas kompetensi inti. Penelitian oleh Muliadi et al. (2023) menegaskan bahwa integrasi antara tim IT, pemasaran, dan produksi menghasilkan *cross-functional capabilities* yang mendukung inovasi produk dan efisiensi operasional. Oleh karena itu, manajemen perlu memastikan bahwa sumber daya tidak hanya ada tetapi juga digunakan secara terkoordinasi dan sinergis.

Pentingnya sumber daya tidak hanya terletak pada jumlah atau keberadaannya, tetapi pada bagaimana organisasi memanfaatkannya. Kunci dari keunggulan bersaing bukan hanya pada kepemilikan aset,

tetapi pada kapasitas untuk mengolah dan mengembangkan aset tersebut menjadi keahlian unik yang tidak mudah ditiru pesaing. Studi terbaru menyebutkan bahwa perusahaan yang memiliki *learning culture* dan mendorong *continuous improvement* dalam pengelolaan sumber daya, lebih mampu bertahan di pasar dengan volatilitas tinggi (Singh & Bakar, 2022). Budaya pembelajaran ini memperkuat siklus inovasi dan meningkatkan kualitas pengambilan keputusan.

Evaluasi terhadap sumber daya dan kompetensi inti perlu dilakukan secara berkala, terutama ketika perusahaan mengalami ekspansi, restrukturisasi, atau perubahan kepemimpinan. Proses ini tidak hanya sebagai alat ukur kekuatan organisasi, tetapi juga sebagai panduan dalam menentukan arah strategi jangka panjang. Oleh karena itu, perusahaan yang ingin mempertahankan keunggulan kompetitifnya harus membangun sistem evaluasi internal yang mampu menangkap dinamika nilai dari setiap sumber daya yang dimilikinya (Zhang et al., 2020). Strategi yang efektif adalah strategi yang dibangun dari kekuatan internal yang otentik dan relevan terhadap tantangan pasar.

B. Analisis Rantai Nilai (*Value Chain*)

Rantai nilai merupakan kerangka analitis yang digunakan untuk mengidentifikasi aktivitas utama dan pendukung dalam suatu organisasi yang berkontribusi terhadap penciptaan nilai bagi pelanggan. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Michael Porter dan hingga kini terus berkembang dalam konteks industri global. Aktivitas dalam rantai nilai dikelompokkan menjadi dua: aktivitas utama meliputi logistik masuk, operasi, logistik keluar, pemasaran dan penjualan, serta layanan; sementara aktivitas pendukung mencakup infrastruktur perusahaan, manajemen sumber daya manusia,

pengembangan teknologi, dan pengadaan. Analisis yang tepat atas komponen ini membantu organisasi untuk mengenali area keunggulan kompetitif dan merancang strategi diferensiasi atau kepemimpinan biaya berdasarkan kontribusi nilai dari setiap aktivitas (Ismail et al., 2021).

Dalam lanskap bisnis modern yang penuh disrupsi, analisis rantai nilai menjadi alat strategis untuk mengidentifikasi peluang peningkatan efisiensi, pengurangan biaya, dan peningkatan kualitas layanan. Teknologi digital telah mengubah dinamika tradisional dalam rantai nilai, dengan mempercepat aliran informasi dan memperluas kolaborasi lintas fungsi. Sebagai contoh, integrasi sistem *Enterprise Resource Planning* (ERP) memungkinkan sinkronisasi aktivitas logistik, produksi, dan pemasaran secara *real-time*, sehingga meningkatkan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan (Sari & Nawangsari, 2021). Efisiensi seperti ini tidak hanya menekan biaya operasional tetapi juga meningkatkan pengalaman pelanggan secara keseluruhan.

Perusahaan perlu mengkaji keterkaitan antaraktivitas dalam rantai nilai untuk memastikan tidak ada kesenjangan yang menurunkan nilai akhir produk atau jasa. Studi oleh Kuo et al. (2020) menunjukkan bahwa hubungan yang kuat antara pengadaan dan pengembangan teknologi menghasilkan inovasi produk yang lebih cepat serta kemampuan adaptasi yang tinggi terhadap dinamika pasar. Dengan demikian, *linkage* antaraktivitas menjadi titik kritis dalam mencapai keunggulan operasional. Rantai nilai yang tidak selaras berisiko menciptakan *value leakage*, yakni hilangnya nilai karena inefisiensi atau kegagalan koordinasi internal.

Pendekatan *Value Chain* juga mendorong perusahaan untuk melakukan pemetaan nilai dari perspektif pelanggan. Artinya, setiap aktivitas harus dievaluasi bukan hanya dari sisi efisiensi internal, tetapi juga sejauh mana aktivitas tersebut berkontribusi pada persepsi nilai pelanggan. Penelitian oleh Chen dan Chen (2022) menyatakan bahwa organisasi yang menempatkan kepuasan pelanggan sebagai orientasi utama dalam desain rantai nilainya mampu meningkatkan retensi dan loyalitas pelanggan secara signifikan. Ini menunjukkan bahwa analisis rantai nilai harus bersifat eksternal dan internal secara bersamaan.

Globalisasi telah memperluas cakupan rantai nilai menjadi *global Value Chains (GVC)*, di mana aktivitas produksi, pengadaan, dan distribusi dilakukan lintas negara. Fenomena ini memerlukan perusahaan untuk mempertimbangkan risiko geopolitik, variasi regulasi, dan perbedaan standar kualitas dalam menyusun strategi rantai nilainya. Studi oleh Farooq et al. (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil dalam GVC memiliki kapabilitas koordinasi lintas budaya dan sistem informasi yang canggih untuk mengelola kompleksitas ini. Hal ini menandakan bahwa kompetensi rantai nilai tidak lagi terbatas pada efisiensi operasional, melainkan juga pada kelincahan dan kapasitas manajemen risiko.

Inovasi dalam rantai nilai dapat mendorong terbentuknya *value innovation*, yaitu penciptaan nilai baru yang tidak hanya memenuhi kebutuhan pelanggan tetapi juga membedakan perusahaan dari pesaing. Sebagai contoh, penggunaan teknologi *Internet of Things (IoT)* dalam pengawasan logistik menghasilkan transparansi dan kecepatan yang belum pernah dicapai sebelumnya, sehingga memperkuat posisi tawar perusahaan dalam pasar. Penelitian oleh García-Muiña et al. (2021) mengonfirmasi bahwa perusahaan yang

menerapkan digitalisasi dalam rantai nilainya mencatat peningkatan produktivitas dan pengurangan biaya lebih dari 20% dalam periode dua tahun.

Tantangan dalam implementasi analisis rantai nilai adalah kurangnya integrasi antarunit organisasi serta resistensi terhadap perubahan. Untuk mengatasi hal ini, manajemen perlu menciptakan budaya kolaboratif dan menyediakan sistem insentif berbasis kinerja lintas fungsi. Studi oleh Budianto dan Manullang (2022) menegaskan bahwa organisasi yang mengintegrasikan *key performance indicators* dari tiap bagian rantai nilai mampu mencapai konsistensi strategi dan pengambilan keputusan yang lebih efektif. Hal ini sekaligus memperkuat kohesi internal dalam pencapaian tujuan strategis.

Evaluasi berkelanjutan terhadap rantai nilai memungkinkan organisasi untuk melakukan adaptasi terhadap perubahan eksternal seperti perkembangan teknologi, pergeseran perilaku konsumen, dan tekanan kompetitif. Rantai nilai bukanlah kerangka statis, melainkan sistem dinamis yang harus disesuaikan secara berkala. Transformasi digital, isu keberlanjutan, dan peningkatan harapan pelanggan menjadi pemicu utama perubahan. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan sistem pemantauan berbasis data untuk mengevaluasi efektivitas setiap komponen dalam rantai nilai secara *real-time* (Nguyen et al., 2023).

C. SWOT dan TOWS Matrix

Analisis *SWOT* adalah pendekatan sistematis yang digunakan organisasi untuk mengidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*). Alat ini berguna untuk mengevaluasi posisi strategis perusahaan, baik dalam

konteks internal maupun eksternal. *SWOT* memungkinkan organisasi untuk menilai diri mereka secara objektif dan membuat perencanaan strategik berbasis fakta. Analisis ini menjadi landasan penting dalam menentukan arah strategi, karena mempertemukan kondisi internal organisasi dengan kondisi lingkungan eksternal (Pučėtaitė & Novelskaitė, 2020). Dalam praktik manajerial modern, *SWOT* tidak hanya berfungsi sebagai alat diagnosis situasi, tetapi juga sebagai pendorong inovasi dalam perencanaan jangka panjang.

Setelah analisis *SWOT* selesai, langkah lanjutannya adalah menyusun *TOWS Matrix* yang menghubungkan elemen internal dan eksternal dalam formulasi strategi. *TOWS Matrix* memperluas fungsi *SWOT* menjadi alat pengambilan keputusan strategis melalui empat strategi utama: *SO* (*Strengths-Opportunities*), *WO* (*Weaknesses-Opportunities*), *ST* (*Strengths-Threats*), dan *WT* (*Weaknesses-Threats*). Strategi *SO* memanfaatkan kekuatan untuk merebut peluang, strategi *WO* menggunakan peluang untuk menutupi kelemahan, strategi *ST* menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman, sedangkan strategi *WT* berfokus pada meminimalkan kelemahan dan ancaman secara bersamaan (Gürel & Tat, 2017). Dengan struktur ini, *TOWS Matrix* memberikan arah strategis yang lebih aplikatif dibanding *SWOT* biasa.

Penggunaan *TOWS Matrix* sangat relevan dalam konteks organisasi yang dinamis dan menghadapi ketidakpastian pasar. Sebuah studi dalam sektor manufaktur menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan *TOWS Matrix* dalam evaluasi strateginya mampu meningkatkan keakuratan formulasi strategi hingga 35% dibandingkan dengan perusahaan yang hanya mengandalkan *SWOT* tradisional (Hashem & AbouAish, 2021). Ini membuktikan bahwa *TOWS* tidak hanya bersifat deskriptif, melainkan juga analitis dan prediktif.

Kombinasi antara pemetaan kondisi aktual dan pengembangan strategi alternatif menjadi kunci dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis secara adaptif.

Tantangan utama dalam menerapkan analisis SWOT dan TOWS adalah menjaga obyektivitas dalam penilaian setiap elemen. Beberapa organisasi cenderung mengabaikan kelemahan atau menyepelekan ancaman, sehingga hasil analisis menjadi bias. Oleh sebab itu, diperlukan pendekatan berbasis data dalam identifikasi dan evaluasi setiap variabel SWOT. Studi oleh Lin et al. (2022) menunjukkan bahwa integrasi data kuantitatif dalam SWOT dapat meningkatkan akurasi dan reliabilitas analisis strategis, khususnya dalam perusahaan skala besar. Ini juga membuka peluang untuk mengadopsi teknologi seperti *business intelligence* dalam memperkuat hasil evaluasi SWOT.

Transformasi digital juga mendorong berkembangnya *digital SWOT*, yaitu versi SWOT yang mempertimbangkan aspek digitalisasi dalam seluruh dimensi analisis. Aspek seperti kesiapan teknologi, adopsi sistem informasi, dan kemampuan digital SDM menjadi indikator baru dalam analisis SWOT modern. Penelitian oleh Wibowo et al. (2023) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan analisis SWOT berbasis digital lebih siap dalam menyusun strategi digitalisasi, khususnya dalam sektor ritel dan layanan publik. Dengan kata lain, *SWOT digital* menjadi respon terhadap meningkatnya kompleksitas tantangan digital yang dihadapi organisasi.

Fleksibilitas TOWS Matrix juga memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan modelnya berdasarkan konteks industri. Dalam sektor kesehatan, misalnya, *TOWS Matrix* digunakan untuk merumuskan strategi pelayanan yang tanggap terhadap perubahan regulasi dan kebutuhan pasien. Sedangkan dalam sektor pendidikan,

pendekatan ini berguna untuk menyelaraskan antara visi institusi dengan perkembangan teknologi pembelajaran. Menurut penelitian oleh Omar et al. (2020), penggunaan *customized TOWS* dapat meningkatkan keefektifan strategi institusi hingga 40%, terutama dalam lingkungan organisasi non-profit.

Dari perspektif sumber daya manusia, *SWOT dan TOWS Matrix* juga digunakan untuk merancang strategi pengembangan talenta dan manajemen kompetensi. Dengan memetakan kekuatan SDM, seperti pengalaman dan kepemimpinan, serta kelemahan seperti gap keterampilan digital, organisasi dapat mengintegrasikan hasilnya ke dalam strategi rekrutmen, pelatihan, dan retensi karyawan. Studi oleh Zhang & Wang (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan SWOT dalam strategi HRM menunjukkan peningkatan produktivitas kerja sebesar 27% dalam periode dua tahun. Ini menunjukkan bahwa *analisis strategis internal* juga relevan dalam aspek mikroorganisasi.

Penerapan SWOT dan TOWS Matrix harus didukung oleh *strategic alignment*, yaitu penyelarasan antara hasil analisis dan arah visi organisasi. Tanpa komitmen manajemen dan budaya strategis yang kuat, hasil analisis cenderung tidak diimplementasikan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menjadikan *SWOT-TOWS Matrix* sebagai bagian dari proses berkelanjutan, bukan sekadar alat satu kali pakai. Evaluasi berkala, kolaborasi lintas departemen, dan keterlibatan manajemen puncak menjadi syarat utama untuk keberhasilan implementasi strategi berbasis *SWOT dan TOWS* (Kumar et al., 2021).

D. Dynamic Capabilities dan Agile Strategy

Konsep *dynamic capabilities* merujuk pada kemampuan organisasi untuk secara sistematis memperbarui, menciptakan, dan mengubah sumber daya internal guna merespons dinamika lingkungan eksternal yang cepat berubah. Istilah ini diperkenalkan oleh Teece, Pisano, dan Shuen sebagai kelanjutan dari *resource-based view*, menekankan pentingnya fleksibilitas strategis dan kemampuan pembelajaran organisasi dalam menciptakan keunggulan kompetitif berkelanjutan. *Dynamic capabilities* tidak hanya mencakup adaptasi pasif terhadap perubahan, melainkan juga proaktif dalam mengantisipasi dan membentuk perubahan pasar (Teece, 2018). Dalam era disrupsi digital dan ketidakpastian global, kapabilitas ini menjadi fondasi penting bagi perusahaan yang ingin tetap relevan.

Tiga pilar utama dalam *dynamic capabilities* meliputi sensing, seizing, dan transforming. *Sensing* berkaitan dengan kemampuan mendeteksi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal secara cepat dan akurat. *Seizing* merujuk pada kapasitas organisasi dalam menangkap peluang dan mengalokasikan sumber daya untuk mendukung strategi baru. *Transforming* adalah kemampuan untuk melakukan rekonfigurasi organisasi guna mendukung perubahan model bisnis. Studi oleh Wilden et al. (2020) menemukan bahwa perusahaan dengan tingkat *sensing* yang tinggi memiliki waktu respons strategi lebih cepat 25% dibandingkan pesaing dalam industri teknologi. Ini menunjukkan pentingnya investasi pada proses analitik, riset pasar, dan sistem intelijen strategis.

Dalam praktiknya, *dynamic capabilities* perlu didukung oleh struktur organisasi yang lincah dan tidak terlalu birokratis. Model *agile strategy* menjadi pendekatan yang tepat untuk mendukung

fleksibilitas tersebut. Strategi ini menekankan pada iterasi, eksperimen, dan proses pengambilan keputusan berbasis data *real-time*. *Agile strategy* bersifat non-linear, menyesuaikan arah kebijakan secara terus menerus dengan kondisi eksternal yang berubah. Sebuah riset di sektor perbankan digital oleh Farrokhnia et al. (2022) menunjukkan bahwa penerapan prinsip *agile* dalam strategi mampu meningkatkan kecepatan pengembangan produk sebesar 40%, serta memperkuat kolaborasi antar tim lintas fungsi.

Hubungan antara *dynamic capabilities* dan *agile strategy* bersifat saling memperkuat. *Agile strategy* menyediakan kerangka operasional yang memungkinkan kapabilitas dinamis dijalankan secara efisien, sedangkan kapabilitas dinamis menyediakan kapabilitas kognitif dan budaya organisasi yang mendukung pola pikir adaptif. Studi oleh Mikalef et al. (2021) menekankan bahwa organisasi yang menerapkan keduanya secara simultan menunjukkan performa inovasi dan responsivitas pasar yang lebih tinggi. Kombinasi ini ideal dalam menghadapi lingkungan *VUCA* (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity) yang menjadi ciri utama bisnis saat ini.

Pengembangan *dynamic capabilities* memerlukan investasi pada kompetensi karyawan dan sistem pembelajaran organisasi. Karyawan harus mampu bekerja dalam kerangka yang fleksibel, mengambil keputusan dengan cepat, serta memiliki *digital literacy* yang kuat. Dalam konteks ini, organisasi perlu menerapkan sistem pembelajaran berkelanjutan, pelatihan berbasis proyek, dan *knowledge management system*. Penelitian oleh Siachou et al. (2021) menyoroti pentingnya pembelajaran organisasi dalam memperkuat proses sensing dan transforming. Tanpa budaya pembelajaran yang kuat, kapabilitas dinamis akan sulit terakselerasi dalam jangka panjang.

Penerapan *agile strategy* juga menuntut perubahan pada proses perencanaan strategis tradisional. Strategi yang kaku dan terstruktur tahunan mulai ditinggalkan, digantikan oleh *rolling planning cycles* dan *strategy sprints*. Dengan siklus iteratif ini, organisasi dapat lebih cepat menguji hipotesis pasar, mengevaluasi hasil, dan menyusun kembali strategi tanpa menunggu siklus anggaran berikutnya. Studi oleh Rigby et al. (2020) mencatat bahwa organisasi yang mengadopsi *agile strategic planning* menunjukkan peningkatan 32% dalam kecepatan implementasi proyek strategis. Ini merupakan indikator keberhasilan penerapan strategi lincah yang responsif terhadap perubahan.

Namun, implementasi *dynamic capabilities* dan *agile strategy* bukan tanpa tantangan. Hambatan utama mencakup resistensi budaya, konflik antarunit, dan kurangnya keterampilan manajerial untuk mengelola ambiguitas. Oleh karena itu, organisasi harus membangun fondasi kepemimpinan transformasional yang mendorong keberanian mengambil risiko, pemberdayaan karyawan, serta pengambilan keputusan berbasis data. Penelitian oleh Warner & Wäger (2019) menunjukkan bahwa kepemimpinan adaptif merupakan pengungkit utama dalam transisi menuju organisasi yang dinamis dan lincah. Tanpa dukungan manajerial yang kuat, kedua pendekatan tersebut akan berakhir sebagai jargon tanpa implementasi nyata.

Keberhasilan integrasi *dynamic capabilities* dan *agile strategy* harus diukur secara sistematis. Indikator performa dapat mencakup waktu siklus inovasi, tingkat kepuasan pelanggan terhadap adaptasi layanan, atau kecepatan waktu ke pasar. Penggunaan *key performance indicators (KPI)* berbasis ketangkasan memungkinkan manajemen untuk memantau efektivitas perubahan secara *real-time*. Studi oleh Appelbaum et al. (2021) merekomendasikan pengembangan *dynamic*

KPI systems yang dapat disesuaikan sesuai konteks strategi dan kebutuhan organisasi. Sistem metrik ini penting untuk memastikan bahwa setiap langkah adaptasi terukur dan memberikan hasil konkret bagi pertumbuhan organisasi.

E. Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan

Keunggulan kompetitif berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*) merupakan kondisi ketika organisasi mampu mempertahankan posisinya yang unggul di pasar dalam jangka panjang melalui strategi dan kapabilitas yang sulit ditiru oleh pesaing. Konsep ini menjadi pilar utama dalam kajian manajemen strategik karena menyangkut pertanyaan esensial tentang bagaimana perusahaan tetap relevan, unggul, dan bertahan dalam tekanan persaingan yang terus meningkat. Keunggulan tersebut tidak sekadar berasal dari kepemilikan aset atau teknologi mutakhir, melainkan dari kombinasi sumber daya unik, kapabilitas dinamis, serta strategi yang berakar pada keunikan nilai yang diberikan kepada pelanggan (Barney & Mackey, 2021).

Terdapat beberapa pendekatan teoretis dalam menjelaskan fondasi keunggulan kompetitif berkelanjutan, salah satunya adalah *resource-based view* (RBV). RBV menyatakan bahwa sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat disubstitusi (*VRIN criteria*) akan menjadi dasar utama penciptaan keunggulan kompetitif yang tahan lama. Sumber daya ini bisa berupa paten, budaya organisasi, basis data pelanggan, atau kemampuan inovatif yang terinternalisasi. Penelitian oleh Hitt et al. (2020) menegaskan bahwa organisasi dengan kombinasi sumber daya VRIN yang saling melengkapi akan lebih mampu menjaga daya saingnya dibanding pesaing yang hanya memiliki keunggulan harga atau volume produksi.

Kapabilitas dinamis juga berperan sentral dalam mempertahankan keunggulan kompetitif di tengah perubahan teknologi dan pasar. Kemampuan organisasi dalam memperbaharui, merekonstruksi, dan mengarahkan ulang strategi sesuai kebutuhan lingkungan disebut sebagai *dynamic capabilities*. Studi oleh Wang dan Ahmed (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang terus berinovasi dalam model bisnis dan mampu mentransformasikan proses operasional secara sistemik akan bertahan lebih lama di pasar dibanding perusahaan yang mengandalkan keunggulan masa lalu. Inovasi berkelanjutan ini menjadi faktor utama yang memperkuat ketahanan terhadap disrupsi.

Selain sumber daya dan kapabilitas, diferensiasi nilai juga menjadi penentu penting dari keunggulan kompetitif berkelanjutan. Diferensiasi tidak hanya berkaitan dengan fitur produk atau layanan, tetapi juga menyangkut pengalaman pelanggan, kepercayaan terhadap merek, dan persepsi kualitas. Penelitian oleh Kotler dan Keller (2020) menyoroti pentingnya *brand equity* sebagai kekuatan strategis yang sulit diimitasi. Merek yang kuat dibangun melalui konsistensi layanan, komunikasi yang autentik, serta hubungan emosional yang berkelanjutan dengan pelanggan. Oleh sebab itu, keunggulan yang berbasis nilai pelanggan akan lebih tahan terhadap serangan pesaing dibanding keunggulan berbasis biaya semata.

Lingkungan yang tidak stabil, seperti era digital dan ekonomi berbasis platform, menuntut organisasi untuk mengembangkan keunggulan kompetitif yang bersifat adaptif. Dalam konteks ini, penggunaan teknologi informasi menjadi sarana strategis dalam mempertahankan posisi kompetitif. Transformasi digital, adopsi kecerdasan buatan, dan pemanfaatan *Big data analytics* tidak hanya mempercepat proses bisnis, tetapi juga membuka peluang diferensiasi berbasis wawasan konsumen yang lebih mendalam. Studi oleh

Laudien dan Pesch (2021) menemukan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan teknologi digital dalam rantai nilainya lebih cepat mengidentifikasi peluang pasar dan menciptakan produk yang relevan secara berkelanjutan.

Keunggulan kompetitif yang bersifat berkelanjutan juga membutuhkan dukungan dari budaya organisasi yang inovatif dan pembelajaran yang konstan. Organisasi yang membudayakan pembelajaran, eksperimen, dan keberanian mengambil risiko akan lebih tangguh dalam menghadapi perubahan. Konsep *organizational learning* menjadi penting di sini, sebagaimana dijelaskan oleh Argyris dan Schön, bahwa perusahaan yang belajar tidak hanya memperbaiki kesalahan, tetapi juga mampu mengubah paradigma berpikirnya. Penelitian oleh Zahra et al. (2020) menunjukkan bahwa perusahaan dengan sistem pembelajaran organisasi yang kuat memiliki tingkat ketahanan pasar dan pertumbuhan jangka panjang yang lebih tinggi.

Strategi keberlanjutan juga menjadi dimensi baru dalam membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan. Konsumen saat ini lebih sadar terhadap dampak sosial dan lingkungan dari aktivitas perusahaan. Oleh karena itu, integrasi *environmental, social, and governance (ESG)* dalam strategi bisnis menjadi pembeda yang signifikan. Studi oleh Luo dan Du (2022) menekankan bahwa perusahaan yang menerapkan praktik bisnis berkelanjutan tidak hanya mendapatkan legitimasi sosial, tetapi juga memperkuat loyalitas konsumen dan reputasi jangka panjang. Keunggulan berbasis keberlanjutan ini tidak mudah ditiru karena memerlukan komitmen jangka panjang dan integrasi nilai ke dalam seluruh aspek operasi.

Ukuran keberhasilan keunggulan kompetitif berkelanjutan bukan hanya dari sisi profitabilitas, tetapi juga ketahanan terhadap tekanan

kompetitif dan kemampuannya untuk terus berkembang. Oleh sebab itu, organisasi perlu mengembangkan sistem evaluasi strategis yang komprehensif dan berkelanjutan. Pengukuran ini dapat mencakup kepuasan pelanggan, loyalitas pasar, kecepatan inovasi, serta pencapaian tujuan ESG. Studi oleh Kim et al. (2021) menyarankan penggunaan *Balanced Scorecard* yang disesuaikan dengan indikator keunggulan strategis jangka panjang. Tanpa sistem pemantauan yang adaptif, keunggulan yang ada bisa menurun secara perlahan akibat kelalaian dalam merespons perubahan pasar.

BAB IV

FORMULASI STRATEGI BISNIS

Perumusan strategi bisnis merupakan proses penting dalam manajemen strategik untuk menentukan arah dan tindakan perusahaan guna mencapai keunggulan kompetitif. Strategi yang dirumuskan harus mampu menjawab tantangan lingkungan eksternal dan memanfaatkan kekuatan internal perusahaan. Dalam konteks ini, pemahaman terhadap *strategi generik Porter* menjadi fondasi penting untuk merancang langkah-langkah strategis yang efektif. Konsep ini memberikan kerangka kerja untuk membedakan perusahaan dari pesaing dan membangun posisi kompetitif yang berkelanjutan. Sub-bab ini akan membahas berbagai teori dan hasil penelitian terbaru yang relevan mengenai penerapan strategi generik Porter dalam praktik bisnis kontemporer.

A. Strategi Generik Porter

Konsep *strategi generik* yang dikembangkan oleh Michael E. Porter menjadi pijakan utama dalam analisis keunggulan kompetitif perusahaan. Tiga strategi utama yang dikemukakan Porter—*cost leadership*, *differentiation*, dan *focus*—bertujuan untuk membantu perusahaan menciptakan nilai dengan cara yang unik dan sukar ditiru oleh pesaing. *Cost leadership* mengandalkan efisiensi operasional untuk menawarkan harga yang lebih rendah, sementara *differentiation* menekankan pada keunikan produk atau layanan yang dihargai konsumen. Adapun *focus strategy* menargetkan segmen pasar tertentu dengan pendekatan biaya rendah atau diferensiasi khusus (Porter, 1985). Ketiga strategi ini memberikan arah bagi perusahaan dalam menetapkan posisi kompetitifnya.

Penelitian terkini menunjukkan bahwa keberhasilan strategi generik sangat dipengaruhi oleh konteks industri dan karakteristik pasar yang dihadapi. Dalam industri manufaktur, misalnya, strategi *cost leadership* cenderung lebih berhasil karena skala produksi yang besar dapat menurunkan biaya secara signifikan (Ahmed et al., 2021). Sebaliknya, dalam industri jasa atau kreatif, strategi *differentiation* lebih menonjol karena nilai yang dirasakan oleh pelanggan berasal dari pengalaman, kualitas layanan, atau desain produk yang unik (Chen & Wang, 2023). Oleh karena itu, pemilihan strategi harus mempertimbangkan faktor eksternal dan internal secara menyeluruh.

Penerapan *differentiation strategy* sangat bergantung pada inovasi berkelanjutan dan pengembangan kapabilitas organisasi. Inovasi tidak hanya dalam bentuk teknologi, tetapi juga model bisnis, pemasaran, dan pelayanan. Organisasi yang mampu menciptakan *customer experience* yang luar biasa cenderung berhasil menerapkan strategi diferensiasi dengan baik. Studi oleh Kumar et al. (2020) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan orientasi inovasi yang kuat lebih mudah membangun loyalitas pelanggan melalui diferensiasi produk dan layanan yang konsisten. Strategi ini membutuhkan investasi jangka panjang dan komitmen terhadap kualitas dan nilai tambah.

Strategi *cost leadership* bukan sekadar menurunkan harga, melainkan menciptakan sistem operasi yang efisien dari hulu ke hilir. Efisiensi ini mencakup pengelolaan rantai pasok, otomatisasi proses produksi, dan pengendalian biaya tetap serta variabel. Menurut Zhang dan Li (2022), perusahaan yang sukses dalam strategi ini umumnya memiliki struktur organisasi yang ramping, kemampuan analitik biaya yang kuat, serta budaya kerja yang menekankan produktivitas.

Namun, perusahaan harus waspada terhadap risiko *race to the bottom* yang bisa merusak kualitas dan nilai jangka panjang.

Strategi *focus* memiliki kekuatan tersendiri dalam menjangkau ceruk pasar (*niche market*) yang kurang diperhatikan oleh pesaing besar. Fokus pada segmen pasar tertentu memungkinkan perusahaan memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan dengan lebih mendalam. Penelitian oleh Jovanovic dan Anic (2021) menunjukkan bahwa perusahaan kecil yang menerapkan *focus strategy* dapat menciptakan loyalitas pelanggan yang tinggi melalui pendekatan yang personal dan adaptif. Strategi ini cocok diterapkan oleh UMKM dan perusahaan rintisan yang belum mampu bersaing dalam skala besar.

Perluasan strategi Porter ke dalam pendekatan hibrida juga menjadi tren yang berkembang dalam literatur manajemen strategik. Banyak perusahaan tidak lagi memilih satu strategi tunggal, melainkan menggabungkan elemen *cost leadership* dan *differentiation* secara simultan. Penelitian oleh Li dan Chang (2023) menegaskan bahwa *hybrid strategy* dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam situasi pasar yang kompleks dan tidak stabil. Namun, keberhasilan strategi hibrida sangat tergantung pada keselarasan antara struktur organisasi, sistem manajemen, dan budaya perusahaan.

Dalam praktiknya, implementasi strategi generik Porter sering menghadapi kendala baik dari sisi internal organisasi maupun dari perubahan lingkungan eksternal. Faktor-faktor seperti resistensi karyawan, keterbatasan sumber daya, atau perubahan regulasi dapat menghambat efektivitas strategi. Oleh karena itu, diperlukan fleksibilitas dan mekanisme evaluasi yang berkelanjutan agar strategi dapat disesuaikan dengan dinamika pasar. Seperti diungkapkan oleh Fernández-Mesa et al. (2020), perusahaan yang adaptif terhadap

perubahan eksternal cenderung lebih berhasil dalam mempertahankan keunggulan kompetitifnya.

Terakhir, relevansi strategi generik Porter dalam era digital menjadi perdebatan dalam literatur kontemporer. Transformasi digital telah mengubah lanskap persaingan dan mempercepat disrupsi di berbagai sektor industri. Beberapa peneliti menyatakan bahwa strategi Porter tetap relevan jika diadaptasi dengan konteks digital, seperti melalui penerapan teknologi untuk efisiensi atau diferensiasi berbasis data pelanggan (Nguyen et al., 2022). Integrasi teknologi digital ke dalam kerangka strategi menjadi kunci dalam mempertahankan daya saing dan relevansi strategi generik di era 5.0.

B. Strategi Diferensiasi dan Biaya Rendah

Strategi diferensiasi dan biaya rendah merupakan dua pendekatan utama dalam kerangka strategi generik yang dikembangkan oleh *Michael Porter*. Keduanya menawarkan jalur berbeda untuk memperoleh keunggulan kompetitif, dengan masing-masing menuntut struktur, budaya, serta prioritas operasional yang berbeda. *Strategi diferensiasi* menitikberatkan pada penciptaan nilai unik yang dihargai pelanggan, seperti inovasi produk, pelayanan istimewa, atau citra merek yang kuat. Sebaliknya, *strategi biaya rendah* berfokus pada efisiensi dan pengendalian biaya untuk menawarkan harga terendah dengan kualitas memadai. Dalam praktik bisnis kontemporer, terdapat pula perusahaan yang berupaya menggabungkan keduanya secara selektif untuk mencapai kinerja unggul dalam pasar yang kompetitif dan volatil.

Penerapan *strategi diferensiasi* menuntut perusahaan untuk secara konsisten menciptakan nilai tambah yang sulit ditiru pesaing. Nilai ini

dapat bersumber dari desain produk, fitur unik, layanan pelanggan, atau citra merek yang kuat. Penelitian oleh Park dan Lee (2022) menunjukkan bahwa perusahaan dengan orientasi diferensiasi yang kuat memiliki tingkat kepuasan dan loyalitas pelanggan lebih tinggi. Dalam sektor teknologi, diferensiasi sering kali dilakukan melalui *user experience* dan ekosistem layanan. Strategi ini memerlukan investasi besar dalam *research and development*, pelatihan SDM, dan komunikasi merek yang strategis.

Sementara itu, *strategi biaya rendah* menuntut optimalisasi proses bisnis untuk menurunkan biaya secara signifikan tanpa mengorbankan kualitas yang dibutuhkan oleh pasar. Perusahaan yang sukses menerapkan strategi ini biasanya memiliki skala ekonomi besar, efisiensi rantai pasok, serta penggunaan teknologi untuk otomatisasi. Penelitian oleh Singh dan Gupta (2020) menegaskan bahwa *cost leadership* memberikan daya saing jangka panjang bila dikombinasikan dengan efisiensi organisasi dan penggunaan teknologi yang tepat guna. Strategi ini sangat sesuai bagi industri yang pasar produknya sensitif terhadap harga, seperti ritel massal atau produk konsumsi cepat (*FMCG*).

Meskipun strategi diferensiasi dan biaya rendah sering kali dipandang bertolak belakang, beberapa perusahaan telah berhasil mengintegrasikan keduanya secara selektif dalam bentuk *hybrid strategy*. Pendekatan ini bertujuan untuk menciptakan nilai yang unik sekaligus menjaga efisiensi operasional. Studi oleh Kraus et al. (2021) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan strategi hibrida mampu bertahan dalam kondisi pasar yang bergejolak karena memiliki fleksibilitas untuk merespons kebutuhan pelanggan sekaligus tekanan harga. Namun, penerapan strategi ini memerlukan koordinasi lintas fungsi yang solid dan sistem pengambilan keputusan yang agile.

Strategi diferensiasi juga terbukti lebih efektif ketika perusahaan menghadapi pasar yang sangat kompetitif dan pelanggan yang memiliki preferensi kompleks. Dalam pasar seperti ini, pelanggan bersedia membayar lebih untuk produk atau layanan yang dianggap superior. Penelitian oleh Barbosa dan Ferreira (2019) menunjukkan bahwa strategi diferensiasi berdampak langsung terhadap *perceived value* pelanggan yang pada akhirnya meningkatkan *brand equity*. Oleh karena itu, perusahaan harus mampu menjaga konsistensi kualitas, membangun kepercayaan merek, dan merespons tren konsumen secara cepat dan relevan.

Di sisi lain, strategi biaya rendah relevan diterapkan dalam konteks pasar negara berkembang yang memiliki tingkat daya beli rendah. Konsumen di segmen ini sangat peka terhadap harga dan lebih menilai nilai fungsional produk ketimbang nilai simbolik. Perusahaan seperti produsen barang kebutuhan pokok atau penyedia layanan dasar sering kali mengandalkan strategi biaya rendah untuk mempertahankan daya saingnya. Menurut analisis oleh Hasan et al. (2023), efektivitas strategi biaya rendah sangat dipengaruhi oleh struktur biaya tetap, efisiensi logistik, dan kemampuan negosiasi dengan pemasok.

Dalam implementasinya, terdapat tantangan besar bagi perusahaan yang ingin menyeimbangkan antara biaya rendah dan diferensiasi. Upaya untuk menggabungkan keduanya sering kali menghasilkan kompromi yang tidak optimal, seperti hilangnya keunikan produk karena terlalu fokus pada efisiensi, atau meningkatnya biaya karena upaya diferensiasi yang berlebihan. Zhang dan Luo (2020) menekankan pentingnya *strategic fit* antara strategi yang diadopsi dengan struktur organisasi, budaya perusahaan, dan dinamika industri. Tanpa keselarasan tersebut, perusahaan rentan

mengalami *strategic stuck in the middle*—kondisi ketika tidak memiliki keunggulan biaya maupun keunikan.

Dalam era digital, baik strategi diferensiasi maupun biaya rendah telah mengalami transformasi. Teknologi digital memberikan peluang besar untuk menurunkan biaya melalui otomatisasi dan analitik, serta membuka ruang baru untuk diferensiasi melalui *personalized experiences*, layanan omnichannel, dan integrasi platform digital. Studi oleh Ahmed dan Rahman (2022) mengungkap bahwa perusahaan yang memanfaatkan teknologi secara strategis mampu meningkatkan efisiensi operasional dan kualitas layanan secara bersamaan. Oleh karena itu, kapabilitas digital menjadi komponen penting dalam memperkuat kedua strategi tersebut secara simultan.

C. Strategi Fokus dan Niche Market

Strategi fokus merupakan pendekatan yang digunakan perusahaan untuk menargetkan segmen pasar yang lebih sempit dengan tujuan melayani kebutuhan khusus yang tidak dipenuhi secara optimal oleh pesaing besar. Pendekatan ini dibagi menjadi dua jenis utama, yaitu *focus cost leadership* dan *focus differentiation*. Sementara itu, istilah *niche market* merujuk pada kelompok konsumen yang memiliki preferensi, perilaku, atau kebutuhan spesifik yang tidak bisa dipenuhi secara efektif oleh produk massal. Strategi ini memberi peluang besar bagi perusahaan, terutama skala kecil dan menengah, untuk bersaing melalui kedekatan dengan pelanggan, pemahaman mendalam terhadap segmen pasar, serta kelincahan dalam inovasi produk. Pembahasan ini menguraikan bagaimana strategi fokus dan pendekatan terhadap *niche market* berkontribusi pada penciptaan keunggulan kompetitif dalam berbagai sektor industri.

Perusahaan yang menerapkan strategi fokus biasanya memiliki sumber daya terbatas, namun mampu memaksimalkan keunggulan kompetitif melalui spesialisasi produk atau layanan. Fokus terhadap satu segmen pasar memungkinkan perusahaan menyusun proposisi nilai yang sangat relevan dan personal. Menurut Rahim dan Hasan (2022), perusahaan yang berhasil dalam strategi ini biasanya menunjukkan intensitas hubungan pelanggan yang tinggi serta kapabilitas dalam menciptakan pengalaman konsumsi yang unggul. Ketika perusahaan memahami karakteristik pasar secara mendalam, mereka mampu mengembangkan inovasi yang lebih sesuai dengan kebutuhan nyata konsumen, sekalipun dalam skala terbatas.

Dalam konteks *focus differentiation*, perusahaan menciptakan keunikan produk atau layanan bagi segmen tertentu yang tidak dilayani optimal oleh pasar massal. Keunikan ini tidak harus mahal, tetapi harus bermakna bagi target pasar. Penelitian oleh Chien dan Chen (2021) mengungkap bahwa strategi ini efektif dalam menciptakan loyalitas pelanggan karena fokus perusahaan mengarah pada nilai yang dirasakan secara emosional dan fungsional. Di sektor fesyen atau makanan sehat, misalnya, konsumen *niche* cenderung menginginkan produk dengan atribut tertentu seperti keberlanjutan, bahan organik, atau gaya hidup lokal yang tidak tersedia di pasar umum.

Sebaliknya, *focus cost leadership* menekankan efisiensi biaya dalam melayani segmen terbatas. Strategi ini dapat diterapkan oleh perusahaan lokal yang melayani wilayah geografis tertentu dengan logistik sederhana, atau perusahaan dengan produk yang sangat spesifik dan proses produksi yang telah disederhanakan. Studi oleh Al-Qahtani et al. (2023) menemukan bahwa perusahaan manufaktur kecil yang menerapkan strategi ini berhasil mempertahankan margin

keuntungan karena minimnya kompetitor di pasar mereka dan penguasaan proses yang hemat biaya. Strategi ini cocok untuk kondisi di mana pasar lebih sensitif terhadap harga, tetapi masih menginginkan produk khusus.

Keunggulan utama dari strategi fokus terletak pada diferensiasi berbasis pemahaman mendalam terhadap kebutuhan pasar sasaran. Hal ini menciptakan hambatan masuk alami bagi pesaing besar karena mereka tidak memiliki fleksibilitas atau minat untuk melayani segmen sempit dengan margin kecil. Menurut penelitian Zhang dan Zhao (2020), perusahaan berbasis *niche* memiliki tingkat inovasi produk yang tinggi karena tekanan untuk terus memperbaiki solusi yang diberikan pada komunitas konsumen yang terbatas namun loyal. Fleksibilitas dan adaptabilitas menjadi elemen penting keberhasilan dalam strategi fokus.

Namun, strategi fokus memiliki tantangan tersendiri. Ketergantungan terhadap satu segmen pasar menciptakan risiko konsentrasi, terutama bila terjadi perubahan preferensi pelanggan atau gangguan pada rantai pasok. Untuk itu, diversifikasi mikro di dalam *niche* menjadi strategi mitigasi yang umum dilakukan. Penelitian oleh Iversen dan Knudsen (2019) menunjukkan bahwa perusahaan yang berfokus pada pasar sempit tetapi memiliki beberapa lini produk berbeda cenderung lebih tahan terhadap fluktuasi pasar. Selain itu, perusahaan perlu menjaga relevansi dengan pelanggan melalui inovasi berkelanjutan dan *customer engagement* yang kuat.

Dalam lanskap digital, strategi fokus dan *niche market* semakin diperkuat oleh kehadiran media sosial, *e-commerce*, dan teknologi berbasis data. Perusahaan dapat membangun komunitas daring yang loyal, memperluas jangkauan pasar tanpa kehilangan kedekatan

personal. Platform digital juga memungkinkan pemetaan preferensi pasar secara granular. Menurut studi oleh Müller dan Petersen (2021), perusahaan kecil yang memanfaatkan data pelanggan secara tepat dalam strategi fokus mampu menciptakan *customer intimacy* yang menjadi aset strategis utama. Ini menandakan bahwa digitalisasi bukan sekadar alat promosi, tetapi fondasi strategi fokus yang lebih presisi.

Akhirnya, strategi fokus bukan hanya jalan keluar bagi perusahaan kecil yang tidak mampu bersaing secara luas, tetapi juga strategi sadar yang menghasilkan positioning yang kuat. Dalam pasar yang semakin jenuh dan terdigitalisasi, konsumen mencari pengalaman yang lebih personal, autentik, dan sesuai dengan identitas mereka. Strategi fokus memungkinkan perusahaan menawarkan nilai tersebut secara konsisten. Keberhasilan dalam *niche market* bukan sekadar tentang ukuran pasar, melainkan tentang kedalaman relasi dan relevansi penawaran yang diciptakan perusahaan dalam setiap interaksi.

D. Strategi *Blue Ocean*

Strategi Blue Ocean diperkenalkan oleh W. Chan Kim dan Renée Mauborgne dalam buku berjudul *Blue Ocean Strategy*, yang menekankan pentingnya menciptakan ruang pasar baru dan tidak terganggu oleh kompetisi yang telah mapan. Alih-alih bersaing dalam pasar yang telah jenuh (*red ocean*), strategi ini mendorong perusahaan untuk menciptakan permintaan baru melalui inovasi nilai (*value innovation*), yaitu kombinasi antara diferensiasi dan pengurangan biaya. Fokus dari pendekatan ini adalah menjauh dari persaingan langsung dan membentuk pasar baru yang belum terjamah, sehingga membuka peluang pertumbuhan yang signifikan. Strategi ini sangat

relevan dalam era digital, ketika perubahan perilaku konsumen, kemajuan teknologi, dan ketidakpastian pasar membuka ruang luas bagi penciptaan nilai baru yang disruptif dan transformatif.



Gambar 3 Strategi *Blue Ocean*

Strategi ini berbeda secara fundamental dari strategi generik Porter yang berfokus pada persaingan dalam ruang pasar yang telah ada. Dalam *Blue Ocean*, tidak ada aturan main yang tetap karena perusahaan menciptakan arena bermainnya sendiri. Inovasi nilai menjadi inti pendekatan ini, yaitu bagaimana menciptakan terobosan produk, layanan, atau model bisnis yang secara simultan meningkatkan nilai pelanggan dan menurunkan biaya perusahaan (Kim & Mauborgne, 2015). Strategi ini menuntut perusahaan untuk mengevaluasi asumsi pasar dan merancang ulang proposisi nilai melalui pendekatan kreatif dan radikal.

Penerapan *Blue Ocean strategy* mengharuskan perusahaan melakukan *reconstructionist view of strategy*, yakni mengubah batas-

batas industri secara sistematis. Salah satu alat analisis utama dalam pendekatan ini adalah *Four Actions Framework*—mengeliminasi, mengurangi, menaikkan, dan menciptakan (ERCC). Penelitian oleh Alsharif et al. (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan kerangka kerja ini mampu mengidentifikasi faktor-faktor utama dalam industri yang dapat dikembangkan ulang untuk menciptakan nilai baru yang unik. Dengan begitu, perusahaan tidak lagi terjebak dalam trade-off antara diferensiasi dan biaya rendah.

Salah satu keberhasilan penerapan strategi ini dapat dilihat pada kasus Cirque du Soleil yang menggabungkan elemen sirkus tradisional dan teater kelas atas untuk menciptakan segmen hiburan baru. Dalam konteks yang lebih kontemporer, perusahaan-perusahaan teknologi seperti Tesla dan Airbnb juga dianggap menerapkan prinsip *Blue Ocean* dengan menawarkan produk dan layanan yang mengubah ekspektasi pasar. Studi oleh Prashantham dan Dhanaraj (2021) menegaskan bahwa *start-up* dan *scale-up companies* memiliki fleksibilitas struktural yang memungkinkan eksplorasi strategi ini secara efektif, terutama dalam ekosistem digital.

Kelebihan utama dari *Blue Ocean strategy* adalah kemampuannya menciptakan pertumbuhan tanpa batas melalui diferensiasi yang belum pernah ada. Namun, tantangan utamanya adalah tingkat risiko yang tinggi dan kebutuhan akan pemikiran strategis yang tidak konvensional. Menurut penelitian oleh Mariani et al. (2020), banyak perusahaan gagal menerapkan strategi ini karena terjebak dalam pola pikir kompetitif dan enggan keluar dari zona nyaman industrinya. Strategi ini menuntut kemampuan organisasi dalam mengenali peluang tersembunyi, mengembangkan visi jangka panjang, dan memobilisasi seluruh sumber daya ke arah pembaruan.

Digitalisasi menjadi katalis penting dalam penerapan strategi *Blue Ocean*. Teknologi digital memungkinkan perusahaan memanfaatkan data besar (*big data*), kecerdasan buatan, dan platform daring untuk menciptakan model bisnis baru yang melampaui batas industri tradisional. Misalnya, platform pendidikan berbasis AI yang menggabungkan teknologi pembelajaran adaptif dan personalisasi konten menciptakan ruang pasar baru dalam industri pendidikan. Menurut laporan penelitian oleh Ahmed et al. (2022), transformasi digital berkontribusi besar terhadap peningkatan fleksibilitas dan kecepatan inovasi dalam strategi *Blue Ocean*.

Namun, keberhasilan strategi ini tidak hanya tergantung pada ide inovatif, tetapi juga eksekusi yang efektif. Proses implementasi memerlukan manajemen perubahan yang kuat, dukungan kepemimpinan, dan keterlibatan seluruh organisasi. Penelitian oleh Ng et al. (2021) menyatakan bahwa *organizational ambidexterity*—kemampuan untuk mengeksplorasi dan mengeksploitasi secara bersamaan—menjadi elemen kunci keberhasilan dalam menerapkan strategi *Blue Ocean*. Organisasi harus dapat menyeimbangkan stabilitas operasional dengan dinamika inovatif agar tetap adaptif terhadap perubahan pasar.

Secara keseluruhan, strategi *Blue Ocean* memberi paradigma baru dalam berstrategi: bahwa pertumbuhan dan keberhasilan tidak selalu harus dicapai dengan mengalahkan pesaing, tetapi dengan membuat pesaing menjadi tidak relevan. Pendekatan ini sangat cocok untuk organisasi yang ingin menghindari perang harga dan saturasi pasar dengan membentuk ruang pasar sendiri melalui inovasi. Dalam kondisi volatil dan hiperkompetitif, strategi ini menawarkan peluang untuk membangun posisi strategis yang tidak hanya unggul tetapi juga berkelanjutan secara jangka panjang.

E. Aliansi Strategik dan Kemitraan Bisnis

Aliansi strategik dan *kemitraan bisnis* merupakan bagian integral dari strategi pertumbuhan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan saling terhubung. Keduanya merujuk pada kolaborasi jangka panjang antar organisasi untuk mencapai tujuan bersama, yang tidak dapat dicapai secara optimal jika dilakukan sendiri. Aliansi strategik umumnya mencakup pertukaran sumber daya, kompetensi, atau teknologi untuk menciptakan nilai sinergis, sementara *kemitraan bisnis* bisa berwujud lebih fleksibel dan tak selalu berbentuk formal. Dalam era globalisasi dan digitalisasi, perusahaan semakin menyadari bahwa membentuk kolaborasi lintas industri dan lintas negara memberikan keuntungan kompetitif, mempercepat inovasi, dan memperluas pasar secara efisien.

Aliansi strategik biasanya dibentuk berdasarkan komplementaritas sumber daya dan kapabilitas antar organisasi. Ketika dua perusahaan memiliki keunggulan berbeda—misalnya, satu unggul dalam teknologi dan satu lainnya dalam distribusi—kolaborasi dapat mempercepat pengembangan produk baru atau perluasan pasar. Menurut Bouncken dan Kraus (2021), keberhasilan aliansi sangat ditentukan oleh kesesuaian tujuan strategis, kepercayaan timbal balik, dan mekanisme koordinasi yang efektif. Tanpa adanya keselarasan visi dan komunikasi yang terbuka, aliansi strategik rentan terhadap konflik kepentingan atau kegagalan integrasi.

Aliansi juga sering digunakan dalam konteks penetrasi pasar internasional. Banyak perusahaan yang membentuk *joint venture* atau kerja sama distribusi lokal untuk mengurangi risiko dan biaya ekspansi global. Studi oleh Glaister dan Ahmad (2022) menunjukkan bahwa perusahaan multinasional lebih memilih aliansi lokal ketika

menghadapi ketidakpastian regulasi atau keterbatasan pengetahuan tentang pasar setempat. Dalam konteks ini, mitra lokal berperan sebagai jembatan dalam memahami perilaku konsumen, sistem logistik, dan norma bisnis domestik. Hal ini meningkatkan efektivitas strategi internasionalisasi tanpa mengorbankan kontrol strategis.

Kemitraan bisnis juga memiliki peran penting dalam mempercepat inovasi dan pertumbuhan di sektor teknologi dan industri kreatif. Model seperti *platform partnership* dan *co-creation alliance* banyak digunakan dalam pengembangan perangkat lunak, game, media digital, dan teknologi berbasis aplikasi. Menurut Wirtz dan Müller (2020), perusahaan yang membentuk kemitraan dalam ekosistem terbuka memiliki keunggulan dalam inovasi karena proses pengembangan produk dilakukan bersama mitra dan pengguna akhir. Kolaborasi ini memecah batas-batas perusahaan tradisional dan mempercepat siklus inovasi.

Dalam sektor industri manufaktur dan otomotif, aliansi strategis banyak digunakan untuk berbagi teknologi mahal dan berbasis penelitian jangka panjang. Aliansi antara perusahaan otomotif dan penyedia teknologi kendaraan listrik menjadi contoh nyata. Penelitian oleh Todeva dan Knoke (2021) menunjukkan bahwa kolaborasi seperti ini menciptakan efisiensi skala dalam penelitian dan pengembangan (R&D), sekaligus mempercepat adopsi teknologi baru di pasar. Selain itu, adanya pembagian risiko dan biaya menjadikan proyek-proyek besar lebih feasible secara finansial.

Namun, membangun dan mengelola aliansi atau kemitraan tidak terlepas dari tantangan. Perbedaan budaya organisasi, kepentingan jangka pendek yang tidak sejalan, dan kurangnya kepercayaan dapat menyebabkan friksi. Selain itu, pengelolaan pengetahuan bersama dan

isu terkait kepemilikan intelektual juga menjadi perhatian utama. Menurut Draulans et al. (2020), strategi pengelolaan aliansi harus mencakup struktur tata kelola bersama, pengukuran kinerja kolaboratif, serta sistem penyelesaian konflik yang telah disepakati sejak awal. Dengan pendekatan ini, risiko keretakan aliansi dapat diminimalisasi.

Transformasi digital telah mengubah lanskap aliansi strategik. Perusahaan kini tidak hanya membentuk kolaborasi fisik, tetapi juga membangun kemitraan digital melalui integrasi sistem, berbagi data, dan penggunaan *application programming interfaces (API)*. Kolaborasi digital memungkinkan skala dan kecepatan yang belum pernah ada sebelumnya. Studi oleh Aversa et al. (2022) menekankan bahwa dalam ekonomi digital, kemitraan berbasis teknologi menjadi penggerak utama inovasi dan perluasan layanan. Hal ini terlihat pada kolaborasi lintas sektor antara bank dan *fintech*, rumah sakit dan *healthtech*, atau universitas dan platform edtech.

Akhirnya, aliansi strategik dan kemitraan bisnis bukan hanya tentang pertukaran sumber daya, tetapi juga pembentukan nilai kolektif yang tidak dapat diciptakan secara individual. Ketika dirancang dan dikelola dengan baik, kemitraan ini memperkuat daya saing, memperluas kapasitas inovasi, dan meningkatkan ketahanan organisasi terhadap perubahan eksternal. Di tengah ketidakpastian global dan disrupsi teknologi, kolaborasi lintas organisasi bukan sekadar pilihan, tetapi kebutuhan strategis untuk bertahan dan berkembang secara berkelanjutan.

BAB V

FORMULASI STRATEGI KORPORAT

Strategi korporat berperan sebagai kerangka utama dalam menentukan arah jangka panjang perusahaan, khususnya dalam menghadapi dinamika pasar global dan kompetisi lintas sektor. Formulasi strategi korporat mencakup keputusan penting yang melibatkan pemilihan portofolio bisnis, pendekatan ekspansi, serta sinergi antarunit. Bab ini akan mengulas konsep *diversifikasi* dan *integrasi* sebagai fondasi dalam perumusan strategi tingkat korporasi. Fokus utama adalah pada bagaimana organisasi mengembangkan nilai melalui ekspansi horizontal maupun vertikal untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dengan menelaah pandangan berbagai ahli dan hasil riset terkini.

A. Diversifikasi dan Integrasi

Strategi diversifikasi merupakan pendekatan penting dalam strategi korporat yang bertujuan untuk mengurangi risiko bisnis dengan memasuki industri atau produk yang berbeda dari lini utama perusahaan. Diversifikasi terbagi menjadi dua tipe utama: *related diversification* dan *unrelated diversification*. Dalam *related diversification*, perusahaan memperluas usahanya ke bidang yang masih memiliki keterkaitan dengan bisnis utamanya, seperti teknologi, saluran distribusi, atau basis pelanggan. Sebaliknya, *unrelated diversification* mengacu pada ekspansi ke sektor yang sama sekali berbeda. Keputusan ini umumnya dipengaruhi oleh motif penciptaan nilai, efisiensi sinergi, serta kebutuhan diversifikasi risiko (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2020).

Dalam konteks pertumbuhan perusahaan, integrasi menjadi pilihan strategis untuk mengendalikan faktor input dan output secara lebih langsung. *Vertical integration* mengacu pada penguasaan aktivitas dalam rantai nilai, baik ke hulu (*backward integration*) maupun ke hilir (*forward integration*). Sementara *horizontal integration* mencakup akuisisi atau merger dengan perusahaan yang berada dalam tingkat produksi yang sama untuk memperkuat posisi pasar. Integrasi vertikal banyak digunakan untuk mengurangi ketergantungan pada pemasok atau distributor, sedangkan integrasi horizontal berfungsi meningkatkan skala ekonomi dan kekuatan pasar (Grant, 2021).

Keputusan untuk melakukan diversifikasi atau integrasi tidak terlepas dari analisis kelayakan dan kemampuan strategis perusahaan. Faktor internal seperti kompetensi inti, kapabilitas dinamis, dan struktur organisasi menjadi landasan penting dalam menilai kesiapan perusahaan. Studi oleh Nguyen et al. (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki struktur fleksibel dan budaya inovatif lebih berhasil dalam melakukan ekspansi lintas industri. Selain itu, kepemimpinan strategis yang visioner turut mempengaruhi keberhasilan diversifikasi dan integrasi.

Diversifikasi juga memiliki implikasi terhadap risiko dan kinerja keuangan. Penelitian dari Malik dan Awan (2021) menyatakan bahwa *related diversification* cenderung menghasilkan kinerja yang lebih tinggi dibanding *unrelated diversification*, karena adanya sinergi sumber daya dan keahlian yang lebih kuat. Namun, diversifikasi yang buruk dapat mengakibatkan *conglomerate discount*, di mana nilai pasar perusahaan gabungan lebih rendah dibandingkan nilai masing-

masing unit bisnis secara terpisah. Hal ini menunjukkan pentingnya perencanaan strategis berbasis analisis portofolio yang cermat.

Integrasi vertikal membawa implikasi pada kontrol operasional dan efisiensi biaya, tetapi juga menghadirkan risiko beban investasi yang tinggi. Menurut Chakrabarti dan Mitchell (2022), keberhasilan integrasi bergantung pada kemampuan adaptasi sistem operasi serta aliansi antarunit bisnis. Integrasi yang terlalu agresif tanpa kesiapan struktural dapat menimbulkan inefisiensi, konflik antar divisi, dan pemborosan sumber daya. Oleh karena itu, manajemen harus mengkaji keseimbangan antara kontrol dan fleksibilitas operasional.

Dari perspektif lingkungan eksternal, dinamika teknologi dan regulasi pasar turut memengaruhi efektivitas strategi diversifikasi dan integrasi. Dalam industri dengan laju perubahan tinggi, seperti teknologi informasi dan energi terbarukan, strategi integrasi vertikal sering digunakan untuk mengamankan pasokan komponen strategis dan mempercepat inovasi. Studi oleh Raut, Das, dan Yadav (2023) menunjukkan bahwa integrasi upstream dalam sektor energi memungkinkan perusahaan menjaga keberlanjutan rantai pasok di tengah tekanan geopolitik dan perubahan kebijakan energi.

Di tengah tekanan globalisasi dan digitalisasi, beberapa perusahaan mengombinasikan diversifikasi dan integrasi sebagai strategi hybrid. Misalnya, perusahaan multinasional teknologi melakukan akuisisi terhadap platform startup sambil membangun jaringan produksi internal untuk meningkatkan *value creation*. Kombinasi strategi ini memungkinkan perusahaan menyeimbangkan pertumbuhan agresif dengan kontrol internal yang kuat. Penelitian oleh Jansen dan Teece (2021) mengindikasikan bahwa perusahaan

dengan pendekatan hybrid memiliki ketahanan strategis lebih tinggi dalam menghadapi disrupsi pasar.

Diversifikasi dan integrasi bukan sekadar langkah ekspansi, tetapi proses pembentukan struktur dan sistem yang menopang keunggulan jangka panjang. Formulasi strategi korporat harus mempertimbangkan keunikan pasar, kemampuan organisasi, dan tantangan kompetitif. Evaluasi risiko dan manfaat secara komprehensif menjadi kunci untuk memastikan bahwa keputusan ekspansi sejalan dengan visi strategis perusahaan. Dengan pendekatan berbasis kapabilitas dan sinergi lintas unit, perusahaan dapat membangun fondasi korporasi yang berkelanjutan dan responsif terhadap dinamika global.

B. Manajemen Portofolio Bisnis

Manajemen portofolio bisnis mengacu pada proses sistematis yang digunakan organisasi multibisnis untuk menilai dan mengelola berbagai unit usahanya secara kolektif guna meningkatkan nilai perusahaan secara keseluruhan. Tujuan utama dari pendekatan ini adalah untuk menyeimbangkan risiko dan imbal hasil, memastikan bahwa setiap unit bisnis selaras dengan strategi korporat. Beberapa kerangka kerja yang umum digunakan dalam manajemen portofolio adalah *Boston Consulting Group (BCG) Matrix*, *GE/McKinsey Matrix*, dan analisis nilai tambah. Dalam praktiknya, perusahaan menggunakan pendekatan ini untuk menentukan apakah suatu unit bisnis perlu dikembangkan, dipertahankan, disusutkan, atau dilepas (Desai et al., 2021).

Pendekatan portofolio juga berkaitan erat dengan teori *resource-based view (RBV)*, yang menekankan pentingnya keunggulan sumber daya internal dalam membentuk posisi kompetitif yang berkelanjutan.

Organisasi yang memiliki sumber daya unik dan tidak mudah ditiru akan menempatkan unit bisnis terkait pada prioritas pengembangan yang lebih tinggi dalam portofolio strategik. Studi empiris menunjukkan bahwa RBV membantu manajemen dalam merumuskan strategi alokasi sumber daya yang lebih efektif dalam struktur portofolio (Agarwal & Ansari, 2020). Dengan demikian, keputusan investasi antar unit bisnis menjadi lebih berbasis kapabilitas strategik daripada sekadar orientasi finansial.

Penilaian portofolio yang baik membutuhkan metrik evaluatif yang akurat. Dua dimensi kunci yang sering digunakan adalah daya tarik industri dan kekuatan posisi bisnis. Daya tarik industri dinilai berdasarkan tingkat pertumbuhan, margin keuntungan, dan hambatan masuk, sedangkan kekuatan posisi bisnis mencerminkan pangsa pasar relatif, keunggulan teknologi, dan reputasi merek. Ketika unit bisnis dipetakan dalam matriks, manajer dapat dengan mudah mengidentifikasi potensi sinergi antar unit atau risiko kanibalisasi internal (Boon et al., 2022). Hal ini penting untuk menjaga keseimbangan antara unit yang menghasilkan kas (cash cow) dengan unit yang masih memerlukan investasi tinggi (question mark atau star).

Manajemen portofolio bisnis juga berkaitan dengan strategi diversifikasi. Diversifikasi, baik yang terkait (*related diversification*) maupun tidak terkait (*unrelated diversification*), memainkan peran penting dalam pengelolaan risiko. Perusahaan dengan portofolio yang terlalu terkonsentrasi dalam satu industri cenderung rentan terhadap fluktuasi pasar. Sementara itu, diversifikasi yang terstruktur memungkinkan perusahaan mengurangi risiko sambil menciptakan peluang pertumbuhan baru (Kraus et al., 2021). Oleh karena itu,

perusahaan global cenderung menggunakan model portofolio sebagai alat navigasi strategik dalam menanggapi volatilitas makroekonomi.

Dalam beberapa tahun terakhir, pendekatan manajemen portofolio juga telah mengalami evolusi melalui digitalisasi. Teknologi analitik berbasis *machine learning* memungkinkan manajer mengakses data *real-time* lintas unit bisnis dan menyimulasikan berbagai skenario keputusan secara lebih akurat. Data besar (*big data*) digunakan untuk mengevaluasi kinerja pasar, perilaku pelanggan, dan efisiensi operasional, sehingga mendukung keputusan portofolio yang lebih adaptif dan presisi (Zhou et al., 2023). Hal ini meningkatkan akuntabilitas dan transparansi dalam alokasi sumber daya, serta memperkuat peran fungsi strategik dalam pengambilan keputusan korporat.

Kendati demikian, tantangan tetap ada dalam implementasi strategi portofolio, terutama pada aspek koordinasi dan konflik antar unit bisnis. Ketegangan muncul ketika unit dengan kinerja tinggi merasa subsidi silang tidak adil, sementara unit lemah merasa ditekan untuk menunjukkan hasil cepat. Oleh sebab itu, penting adanya sistem insentif yang adil dan struktur tata kelola yang mendukung sinergi lintas unit (Martínez-Ferrero et al., 2022). Komunikasi antar pimpinan unit bisnis dan korporat juga menjadi faktor kunci dalam menyelaraskan arah strategik dan menghindari silo organisasi.

Perusahaan yang sukses dalam manajemen portofolio bisnis umumnya memiliki kemampuan untuk menyeimbangkan eksplorasi dan eksploitasi. Eksplorasi merujuk pada pencarian peluang baru dan inovasi, sedangkan eksploitasi berfokus pada optimalisasi sumber daya yang telah ada. Strategi portofolio yang sehat harus dapat mendukung kedua pendekatan ini secara proporsional. Beberapa

organisasi bahkan membentuk unit khusus seperti *corporate venture arm* untuk mendorong eksperimen bisnis baru tanpa mengganggu stabilitas unit yang sudah mapan (Huang & Liu, 2020). Dengan cara ini, perusahaan mampu menjaga relevansi jangka panjang tanpa kehilangan efisiensi jangka pendek.

Manajemen portofolio bukan sekadar alat analisis, tetapi merupakan kompas strategik yang memandu organisasi dalam menavigasi kompleksitas bisnis. Dengan kombinasi antara kerangka kerja analitik, pemanfaatan teknologi, dan kepemimpinan visioner, strategi portofolio yang efektif dapat mendorong pertumbuhan berkelanjutan dan menciptakan nilai jangka panjang. Dalam dunia bisnis yang semakin dinamis, kemampuan perusahaan untuk secara aktif meninjau, mengevaluasi, dan menyesuaikan portofolio bisnisnya menjadi indikator penting dari ketahanan dan daya saing korporat.

C. Globalisasi dan Strategi Internasional

Strategi internasional dan globalisasi merupakan landasan penting dalam pertumbuhan korporasi multinasional. Dalam era integrasi ekonomi global dan revolusi digital, perusahaan harus mampu menyusun strategi lintas batas negara untuk menciptakan nilai kompetitif yang berkelanjutan. Subbab ini membahas bagaimana organisasi merancang dan mengimplementasikan strategi internasional melalui pendekatan multidimensi, mencakup adaptasi lokal, efisiensi global, pengelolaan kompleksitas lintas budaya, dan pemanfaatan keunggulan lokasi. Pembahasan ini menekankan pentingnya fleksibilitas strategis dan kapabilitas global dalam menghadapi tantangan serta memanfaatkan peluang dalam konteks global.

Globalisasi memaksa perusahaan untuk mengembangkan strategi yang melampaui batas negara, baik dalam penciptaan nilai, perluasan pasar, maupun pengelolaan sumber daya. Dalam teori klasik, strategi internasional terdiri atas empat pendekatan utama: *international*, *multinational*, *global*, dan *transnational* strategy. Masing-masing memiliki tingkat koordinasi dan responsivitas lokal yang berbeda. Strategi global berfokus pada efisiensi skala dengan standarisasi, sedangkan strategi transnasional menggabungkan efisiensi global dan fleksibilitas lokal secara simultan (*Bartlett & Beamish, 2020*). Pendekatan transnasional kini banyak digunakan oleh perusahaan digital untuk merespons dinamika lokal sambil menjaga konsistensi global.

Pemilihan strategi internasional sangat dipengaruhi oleh struktur industri, tekanan global, dan perbedaan budaya nasional. Studi oleh *Ryazanova et al. (2021)* menunjukkan bahwa perusahaan yang mengadopsi strategi transnasional lebih adaptif dalam pasar yang beragam, karena mengandalkan struktur organisasi yang berbasis jaringan, bukan hierarki. Keunggulan strategi ini terletak pada aliran pengetahuan dua arah antara kantor pusat dan unit regional, sehingga terjadi pembelajaran lintas negara yang memperkaya inovasi produk dan proses.

Faktor lokasi menjadi dimensi krusial dalam strategi internasional. Keputusan untuk beroperasi di suatu negara bergantung pada potensi pasar, keunggulan biaya, infrastruktur, serta stabilitas hukum dan politik. Teori keunggulan lokasi (*location advantage*) menegaskan pentingnya memanfaatkan kekuatan spesifik negara tujuan, seperti tenaga kerja murah, basis konsumen besar, atau insentif fiskal. Penelitian oleh *Bouncken et al. (2023)* menunjukkan bahwa perusahaan teknologi cenderung memilih lokasi dengan akses

terhadap ekosistem inovasi, universitas riset, dan talenta global untuk memperkuat *knowledge-based competitive advantage*.

Dalam penerapan strategi internasional, organisasi menghadapi tantangan kompleksitas budaya dan perbedaan regulasi. Kegagalan memahami budaya lokal dapat berdampak pada penerimaan produk maupun efisiensi operasional. Oleh karena itu, kapabilitas lintas budaya (*cross-cultural competence*) menjadi keahlian strategis. Penelitian oleh *Chung et al. (2022)* menekankan bahwa perusahaan dengan kepemimpinan multibudaya memiliki daya tahan lebih kuat dalam adaptasi pasar dan integrasi tim lintas negara. Penyesuaian strategi komunikasi, manajemen sumber daya manusia, serta pengelolaan brand menjadi bagian dari respons strategis atas keragaman budaya ini.

Globalisasi juga menuntut struktur organisasi yang mendukung koordinasi global dan pengambilan keputusan desentralisasi. Organisasi multinasional yang sukses umumnya menggunakan struktur matriks atau *network-based organization*, yang memungkinkan unit regional memiliki otonomi sekaligus terintegrasi dengan kebijakan pusat. Studi oleh *Zhao & Ma (2021)* menunjukkan bahwa struktur organisasi fleksibel memfasilitasi respons cepat terhadap perubahan pasar lokal tanpa kehilangan arah strategis global. Desain organisasi global harus mendukung inovasi lintas wilayah dan mendorong pertukaran pengetahuan.

Keunggulan kompetitif dalam konteks global semakin ditentukan oleh inovasi dan kecepatan penetrasi pasar baru. Strategi internasional tidak hanya sekadar ekspansi fisik, tetapi juga transformasi model bisnis agar relevan dengan konteks lokal. *Digital globalization* telah menciptakan peluang baru bagi perusahaan rintisan maupun korporasi

besar untuk melayani konsumen lintas batas dengan biaya rendah. Penelitian oleh *Kano et al. (2020)* menyebutkan bahwa digitalisasi memungkinkan *born-global firms* menjangkau pasar internasional sejak tahap awal tanpa infrastruktur fisik di negara tujuan, melalui pemanfaatan platform digital dan ekosistem global.

Manajemen risiko menjadi bagian integral dalam strategi internasional. Ketidakpastian regulasi, fluktuasi mata uang, serta krisis geopolitik dan kesehatan global seperti pandemi COVID-19 mendorong perusahaan merancang strategi *risk buffering* melalui diversifikasi pasar, kontrak jangka panjang, dan pembentukan *global supply chain redundancy*. Menurut *Cuervo-Cazurra et al. (2022)*, organisasi global yang resilient adalah mereka yang mampu mengintegrasikan manajemen risiko dalam strategi ekspansi dengan pendekatan berbasis skenario dan simulasi pasar.

Efektivitas strategi internasional sangat ditentukan oleh kesinambungan antara kapabilitas internal perusahaan dan konfigurasi pasar global. Perusahaan harus mampu membangun *global mindset*, yaitu kemampuan melihat peluang dan ancaman secara holistik lintas negara. Selain itu, keberhasilan implementasi strategi global juga tergantung pada dukungan teknologi informasi, integrasi sistem logistik, dan ketangkasan dalam inovasi produk. Dengan manajemen yang cermat dan strategi yang fleksibel, perusahaan mampu bertahan dan tumbuh dalam dinamika global yang penuh ketidakpastian.

D. Sinergi antar Unit Bisnis

Sinergi antar unit bisnis mencerminkan kemampuan korporasi dalam mengorkestrasi seluruh lini usaha untuk menghasilkan nilai yang melebihi jumlah nilai masing-masing unit. Konsep ini berakar

pada teori *economies of scope*, di mana kombinasi berbagai aktivitas atau bisnis memungkinkan penggunaan bersama sumber daya strategis, seperti teknologi, jaringan distribusi, atau keahlian manajerial. Studi oleh *Ethiraj dan Levinthal (2020)* menegaskan bahwa sinergi dapat memperkuat daya saing perusahaan jika manajemen mampu mengenali dan mengelola keterkaitan strategis antar unit secara tepat.

Jenis sinergi yang paling sering ditemui adalah sinergi operasional dan sinergi finansial. Sinergi operasional terjadi saat dua atau lebih unit bisnis berbagi aktivitas pendukung seperti produksi, logistik, atau layanan pelanggan yang saling melengkapi. Sementara itu, sinergi finansial mengacu pada manfaat yang diperoleh dari penggabungan arus kas, pengurangan biaya modal, atau optimalisasi struktur keuangan lintas unit. Penelitian oleh *He et al. (2022)* menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil memanfaatkan sinergi operasional dan finansial secara simultan mencatat peningkatan efisiensi biaya dan margin keuntungan yang signifikan dalam jangka panjang.

Penciptaan sinergi tidak hanya bergantung pada kedekatan sektor bisnis, tetapi juga pada kapabilitas integratif organisasi. Kapabilitas integratif melibatkan sistem koordinasi, budaya kolaboratif, dan teknologi informasi yang mendukung pertukaran data antarunit. Menurut *Zhang, Chen, dan Li (2021)*, organisasi yang mengembangkan sistem manajemen pengetahuan terpadu lebih mampu memfasilitasi sinergi berbasis inovasi dan pembelajaran lintas fungsi. Kapabilitas ini menjadi lebih krusial dalam konteks digitalisasi dan globalisasi portofolio bisnis.

Sinergi strategis juga sering dikaitkan dengan inovasi lintas unit dan pembaruan model bisnis. Dalam organisasi yang berorientasi inovasi, sinergi dapat muncul dari eksplorasi ide lintas unit, transfer teknologi, atau kolaborasi dalam pengembangan produk baru. Studi oleh *Bode, Singh, dan Rogan (2023)* menemukan bahwa sinergi inovatif berkontribusi besar dalam memperpendek waktu peluncuran produk dan menciptakan proposisi nilai yang unik. Keberhasilan sinergi ini membutuhkan struktur lintas fungsional dan kepemimpinan transformasional yang mendorong kolaborasi antar tim.

Manajemen sinergi juga menuntut adanya sistem insentif yang seimbang antarunit. Salah satu tantangan utama dalam menciptakan sinergi adalah konflik kepentingan antarunit yang bersaing dalam memperoleh alokasi sumber daya atau insentif kinerja. Penelitian oleh *Sengul dan Gimeno (2020)* menunjukkan bahwa struktur insentif yang adil, transparan, dan berbasis pada kinerja kolektif dapat meminimalkan konflik dan meningkatkan komitmen pada tujuan sinergis. Sistem pengukuran kinerja bersama dan koordinasi lintas unit menjadi alat pengendali yang penting dalam skema ini.

Dalam praktiknya, sinergi sering diwujudkan melalui pembentukan unit gabungan, proyek lintas divisi, atau pusat keunggulan (*center of excellence*). Inisiatif ini memungkinkan pertukaran kapabilitas spesifik, pemusatan inovasi, dan standardisasi praktik terbaik di seluruh organisasi. Studi oleh *Ravasi, Berends, dan Tuertscher (2022)* menyoroti bahwa struktur organisasi yang berbasis kolaborasi horizontal lebih efektif dalam memfasilitasi penciptaan sinergi berkelanjutan dibandingkan struktur vertikal yang kaku.

Meskipun sinergi membawa banyak keuntungan potensial, tidak semua upaya sinergi menghasilkan nilai positif. Risiko seperti *over-*

integration, inefisiensi koordinasi, atau resistensi budaya bisa menghambat pencapaian tujuan sinergis. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengembangkan mekanisme evaluasi yang berfokus pada pencapaian nilai bersama dan pengurangan duplikasi fungsi. Penelitian oleh *Lee et al. (2021)* menegaskan pentingnya fase *due diligence* internal untuk mengidentifikasi potensi sinergi realistis sebelum peluncuran proyek kolaboratif.

Keberhasilan sinergi antar unit bisnis bergantung pada keselarasan strategis, kesediaan berbagi sumber daya, dan kepemimpinan yang mampu mengintegrasikan visi lintas entitas. Strategi sinergis bukan sekadar penggabungan aktivitas, tetapi merupakan proses orkestrasi nilai dan pembentukan ekosistem internal yang produktif. Dalam jangka panjang, sinergi yang terkelola baik akan memperkuat struktur korporasi, meningkatkan agility organisasi, serta memperkuat posisi kompetitif di pasar global yang dinamis.

E. Akuisisi dan Merger Strategis

Akuisisi strategis adalah proses ketika satu perusahaan membeli sebagian besar atau seluruh kepemilikan perusahaan lain untuk mendapatkan kendali atas operasi dan sumber dayanya. Sementara merger strategis mengacu pada penggabungan dua entitas bisnis menjadi satu kesatuan baru dengan tujuan menciptakan nilai tambah bersama. Tujuan umum dari kedua strategi ini adalah untuk meningkatkan skala, memperluas pangsa pasar, mempercepat inovasi, dan mengurangi kompetisi. Penelitian oleh *Angwin et al. (2021)* menekankan bahwa motivasi akuisisi semakin kompleks, terutama dalam konteks industri digital dan teknologi, yang mengutamakan akuisisi kompetensi, bukan hanya aset.

Jenis-jenis akuisisi dibedakan berdasarkan arah integrasi: horizontal (antarperusahaan dalam industri yang sama), vertikal (mengakuisisi pemasok atau distributor), konglomerat (antarindustri berbeda), dan *congeneric* (antarindustri terkait). Setiap jenis membawa risiko dan manfaat strategis yang berbeda. Horizontal acquisition sering digunakan untuk meningkatkan kekuatan pasar, seperti yang terjadi dalam industri farmasi dan otomotif. Vertikal acquisition lebih bertujuan mengontrol rantai pasok dan efisiensi biaya. Studi oleh *Gupta dan Misra (2022)* menunjukkan bahwa akuisisi vertikal sukses bila perusahaan memiliki kompetensi logistik dan sistem pengendalian rantai suplai yang kuat.

Keberhasilan akuisisi dan merger sangat bergantung pada proses *due diligence*, yaitu analisis menyeluruh terhadap keuangan, hukum, teknologi, dan sumber daya manusia target. Tahap ini membantu mengidentifikasi potensi sinergi, risiko tersembunyi, serta nilai riil dari perusahaan yang diakuisisi. Menurut *Zollo dan Singh (2023)*, *due diligence* yang berkualitas tinggi berkorelasi positif dengan tingkat keberhasilan integrasi pasca-akuisisi, terutama dalam akuisisi lintas negara yang memiliki kompleksitas budaya dan hukum tinggi.

Integrasi pasca-merger (*post-merger integration*) merupakan tantangan utama dalam realisasi sinergi. Banyak perusahaan gagal dalam fase ini karena perbedaan budaya organisasi, resistensi karyawan, dan kegagalan menyatukan sistem operasi. *Cartwright dan Cooper (2020)* menyebutkan bahwa integrasi budaya dan komunikasi terbuka merupakan faktor kunci keberhasilan M&A. Selain itu, kepemimpinan kolaboratif dan struktur organisasi yang adaptif mempercepat proses harmonisasi antarentitas.

Motif keuangan juga menjadi pendorong utama merger dan akuisisi, seperti pengurangan biaya modal, optimalisasi struktur pajak, atau diversifikasi risiko pendapatan. Perusahaan dengan arus kas tinggi sering menggunakan strategi akuisisi untuk menginvestasikan kelebihan dana. Namun, akuisisi yang tidak terarah dapat menyebabkan *overdiversification* dan penurunan fokus strategis. *Boone dan Mulherin (2021)* menekankan pentingnya kesesuaian strategis antara tujuan akuisisi dan kompetensi inti perusahaan untuk menghindari destruksi nilai.

Dalam beberapa dekade terakhir, akuisisi strategis telah bertransformasi dari pendekatan berbasis aset menjadi pendekatan berbasis pengetahuan. Hal ini terlihat dalam fenomena *acqui-hire*, yaitu akuisisi yang ditujukan untuk merekrut talenta dan keahlian teknologi, bukan aset fisik. Strategi ini banyak digunakan oleh perusahaan teknologi seperti Google, Meta, dan Amazon. Penelitian oleh *Puranam dan Srikanth (2022)* menyoroti bahwa dalam ekonomi berbasis pengetahuan, nilai terletak pada *human capital* dan *intellectual property*, bukan hanya kapital tradisional.

Merger lintas negara memerlukan strategi yang mempertimbangkan lingkungan hukum, sosial, dan politik negara tujuan. Perusahaan multinasional menghadapi tantangan regulasi anti-monopoli, pengawasan pemerintah, dan isu kepemilikan asing. Oleh karena itu, strategi merger global harus dirancang dengan sensitivitas geopolitik dan fleksibilitas adaptasi. Studi oleh *Meyer dan Nguyen (2023)* menemukan bahwa keberhasilan merger internasional meningkat jika perusahaan memiliki pengalaman global sebelumnya dan menjalin kemitraan lokal sebelum proses akuisisi.

Akuisisi dan merger strategis bukan hanya alat pertumbuhan, tetapi juga representasi dari kapabilitas manajerial dalam membentuk arah jangka panjang perusahaan. Setiap keputusan M&A harus didasarkan pada analisis strategis mendalam, pengelolaan risiko yang disiplin, serta kesiapan integratif yang matang. Dalam dunia bisnis yang semakin kompetitif dan cepat berubah, strategi akuisisi dan merger yang terstruktur dan terintegrasi dengan visi perusahaan akan memperkuat keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

BAB VI

PERENCANAAN BISNIS EFEKTIF

Perencanaan bisnis merupakan fondasi utama dalam pembangunan dan pengembangan usaha yang berkelanjutan. Dalam konteks dinamika global dan kompetisi yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk menyusun rencana bisnis yang tidak hanya realistis namun juga adaptif terhadap perubahan. Visi dan misi menjadi elemen awal yang menentukan arah strategis serta memberikan identitas bagi organisasi. Penetapan visi dan misi yang efektif dapat menjadi alat untuk menyelaraskan tujuan jangka panjang dan jangka pendek, memperkuat kepemimpinan, dan mendorong keterlibatan seluruh pemangku kepentingan.

A. Penyusunan Visi dan Misi

Penyusunan *visi* dan *misi* merupakan langkah awal dalam membangun arah strategis perusahaan. *Visi* menggambarkan cita-cita jangka panjang yang ingin dicapai organisasi, sedangkan *misi* menjelaskan tujuan utama yang dijalankan untuk mewujudkan *visi* tersebut. Keduanya menjadi pedoman dalam pengambilan keputusan strategis serta fondasi dalam mengembangkan kebijakan dan rencana operasional perusahaan. Tanpa *visi* dan *misi* yang jelas, perusahaan akan kesulitan dalam menentukan prioritas dan mengukur pencapaian kinerja jangka panjang (Kaplan & Norton, 2020).

Menurut pendekatan *strategic management*, perumusan *visi* dan *misi* harus memperhatikan kondisi lingkungan eksternal dan internal organisasi. Lingkungan eksternal mencakup faktor-faktor seperti persaingan industri, perubahan regulasi, serta tren teknologi,

sedangkan lingkungan internal mencakup budaya organisasi, struktur kepemimpinan, dan sumber daya manusia. Penyusunan yang tidak selaras dengan konteks organisasi hanya akan menghasilkan pernyataan simbolik yang tidak berdampak signifikan terhadap arah perusahaan (Hill, Schilling, & Jones, 2022).

Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan *visi* yang kuat cenderung memiliki kinerja lebih tinggi karena mampu meningkatkan keterlibatan karyawan dan loyalitas pelanggan. *Visi* yang menginspirasi menciptakan narasi masa depan yang menarik, sehingga mendorong inovasi dan kolaborasi internal. Di sisi lain, *misi* yang konkret dan terukur dapat menjadi alat komunikasi yang efektif terhadap pemangku kepentingan, terutama dalam hal akuntabilitas dan pertanggungjawaban (O'Regan, Ghobadian, & Sims, 2021).

Penyusunan *visi* dan *misi* idealnya melibatkan pemangku kepentingan internal, seperti manajemen dan karyawan, agar terdapat rasa memiliki dan komitmen terhadap tujuan bersama. Dalam praktiknya, banyak organisasi yang menyusun pernyataan ini hanya sebagai formalitas, tanpa memperhatikan konsistensi antara kata-kata dan implementasi nyata. Hal ini dapat menyebabkan kesenjangan antara nilai yang diidealkan dengan perilaku organisasi sehari-hari (Salas-Vallina et al., 2023).

Dari perspektif *organizational behavior*, *visi* yang efektif harus memenuhi kriteria seperti kejelasan, relevansi, dan daya tarik emosional. Pernyataan *misi* yang baik harus mampu menjelaskan tujuan organisasi, produk atau jasa utama, serta nilai-nilai yang mendasari operasional perusahaan. Kejelasan makna dan nilai dalam pernyataan ini sangat menentukan efektivitas komunikasi internal dan eksternal perusahaan (Murray, Poole, & Jones, 2020).

Studi empiris terhadap perusahaan-perusahaan yang berhasil dalam transisi digital menunjukkan bahwa perubahan *visi* dan *misi* menjadi titik awal dalam transformasi organisasi. Adaptasi terhadap teknologi dan perilaku pasar membutuhkan penyesuaian ulang terhadap *visi* yang sebelumnya tidak memperhitungkan aspek digital. Proses ini menuntut keterlibatan aktif dari pimpinan puncak untuk membangun arah baru yang dapat diterima seluruh organisasi (Dwivedi et al., 2022).

Salah satu tantangan dalam menyusun *visi* dan *misi* adalah menemukan keseimbangan antara ambisi dan realitas. *Visi* yang terlalu ambisius dan tidak realistis dapat menimbulkan demotivasi, sedangkan *misi* yang terlalu sempit membatasi fleksibilitas organisasi dalam merespons peluang. Oleh karena itu, diperlukan kajian strategis dan refleksi nilai-nilai organisasi dalam setiap tahap penyusunannya (Grant, Butler, & Murray, 2021).

Akhirnya, evaluasi berkala terhadap relevansi *visi* dan *misi* penting dilakukan, khususnya dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Perusahaan yang berorientasi masa depan akan senantiasa meninjau apakah arah strategis mereka masih selaras dengan kebutuhan pasar dan aspirasi pelanggan. Evaluasi ini harus menjadi bagian dari proses manajemen strategis yang berkesinambungan dan tidak terputus dari dinamika operasional sehari-hari (Fitzgerald & Schutte, 2023).

B. Penetapan Tujuan dan KPI

Penetapan tujuan strategis dan *Key Performance Indicators* (KPI) merupakan elemen vital dalam perencanaan bisnis karena menjadi penentu arah capaian dan tolok ukur kinerja organisasi. Tujuan yang

dirumuskan dengan baik membantu organisasi menyelaraskan visi dan misi dengan tindakan operasional yang terukur. Sementara itu, KPI memainkan peran sebagai alat navigasi untuk memantau efektivitas strategi dan menilai pencapaian hasil kerja. Tanpa adanya tujuan yang spesifik dan indikator kinerja yang relevan, organisasi berisiko kehilangan fokus serta mengalami kesulitan dalam proses pengambilan keputusan yang berbasis data.

Penetapan tujuan dalam konteks strategik harus mengikuti prinsip SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound), agar setiap unit kerja dapat memahami dan mengintegrasikan tujuan tersebut ke dalam aktivitas harian. Pendekatan ini terbukti meningkatkan akuntabilitas dan memperjelas ekspektasi kerja, terutama dalam organisasi dengan struktur kompleks. Penelitian menunjukkan bahwa tujuan yang tidak terdefinisi secara jelas akan menurunkan motivasi individu dan menciptakan ambiguitas dalam penilaian hasil kerja (Bouncken et al., 2022).

KPI berfungsi sebagai indikator kuantitatif dan kualitatif yang mengukur kinerja terhadap sasaran bisnis yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya, KPI diklasifikasikan menjadi dua kategori utama: lagging indicators yang menilai hasil masa lalu, dan leading indicators yang memprediksi keberhasilan masa depan. Kombinasi keduanya memberikan pandangan holistik terhadap performa organisasi. Penelitian oleh Liu et al. (2023) menggarisbawahi pentingnya penyesuaian KPI terhadap dinamika lingkungan eksternal dan konteks sektor industri agar tetap relevan dan tidak stagnan.

Kesesuaian antara tujuan strategis dan KPI menjadi faktor kunci dalam penerapan manajemen kinerja modern. Ketika keduanya disusun secara integratif, organisasi dapat mengidentifikasi deviasi

dalam pelaksanaan strategi secara lebih cepat dan akurat. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam hal ini adalah *balanced scorecard*, yang menggabungkan aspek keuangan dan non-keuangan untuk mengukur keberhasilan dari berbagai perspektif organisasi (Mohamed et al., 2021). Dengan cara ini, pengambilan keputusan tidak hanya berdasarkan hasil akhir, tetapi juga proses yang mendasarinya.

Fleksibilitas dalam perumusan KPI menjadi penting ketika organisasi menghadapi ketidakpastian pasar dan disrupsi teknologi. KPI yang terlalu kaku dapat menghambat inovasi dan menciptakan tekanan berlebihan terhadap karyawan. Oleh karena itu, pendekatan dinamis diperlukan agar indikator kinerja bisa dievaluasi dan disesuaikan secara berkala sesuai perubahan strategi dan kebutuhan pelanggan (Tuan & Takahashi, 2022). Adaptasi ini tidak hanya meningkatkan ketahanan organisasi, tetapi juga membentuk budaya kerja yang responsif terhadap tantangan.

Partisipasi pemangku kepentingan dalam proses penetapan tujuan dan KPI memperkuat komitmen organisasi terhadap prinsip kolaboratif. Keterlibatan karyawan dalam penyusunan indikator kinerja meningkatkan rasa kepemilikan, transparansi, dan pemahaman terhadap ekspektasi. Hal ini dikonfirmasi oleh studi partisipatif yang menunjukkan bahwa KPI yang disepakati bersama memberikan pengaruh positif terhadap engagement dan produktivitas kerja (Santos & Pinto, 2020). Organisasi yang mengabaikan keterlibatan ini justru berisiko menghadapi resistensi internal terhadap evaluasi kinerja.

Transformasi digital juga berdampak besar terhadap penetapan KPI. Dengan meningkatnya ketersediaan data *real-time* dan teknologi *business intelligence*, organisasi dapat membangun sistem

pemantauan kinerja yang lebih presisi dan interaktif. Integrasi KPI ke dalam *dashboard analytics* memungkinkan manajemen untuk melakukan evaluasi berbasis bukti yang mendalam serta responsif terhadap kondisi pasar yang berubah cepat (Martins et al., 2023). Kemampuan ini menjadi keunggulan strategis dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif.

Evaluasi berkala terhadap kesesuaian dan efektivitas KPI harus dilakukan secara sistematis agar tetap konsisten dengan perkembangan organisasi. KPI yang sudah tidak relevan perlu direvisi atau digantikan dengan indikator yang lebih representatif terhadap tujuan baru. Praktik ini mencerminkan prinsip *continuous improvement* dalam manajemen strategis. Ketidakmampuan dalam memperbarui KPI yang usang hanya akan menimbulkan ilusi kontrol dan menciptakan kesenjangan antara strategi dengan kenyataan operasional (Zairi et al., 2021).

C. Business Model Canvas

Business Model Canvas (BMC) merupakan alat visual strategis yang dirancang untuk membantu organisasi memahami, merancang, dan mengkomunikasikan model bisnis mereka secara komprehensif. Konsep ini pertama kali diperkenalkan oleh Osterwalder dan Pigneur, namun seiring berkembangnya era digital dan kompleksitas pasar, BMC terus diadaptasi dalam konteks yang lebih dinamis dan terintegrasi. Dengan membagi struktur model bisnis menjadi sembilan elemen utama, BMC memfasilitasi diskusi lintas fungsi dan mendorong pemikiran inovatif dalam pengembangan produk, layanan, dan strategi pasar yang berorientasi nilai.

Kesembilan blok dalam BMC mencakup: *customer segments*, *value propositions*, *channels*, *customer relationships*, *revenue streams*, *key resources*, *key activities*, *key partnerships*, dan *cost structure*. Masing-masing komponen memainkan peran strategis dalam membentuk cara organisasi menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dari pelanggan. Dalam praktiknya, BMC menjadi alat reflektif yang memudahkan perusahaan mengevaluasi kesesuaian antara nilai yang ditawarkan dengan kebutuhan pasar yang terus berubah (Jin & Cho, 2022).

Salah satu keunggulan BMC adalah fleksibilitasnya dalam digunakan oleh berbagai jenis organisasi, mulai dari startup hingga korporasi besar, termasuk organisasi sosial dan pemerintahan. Dalam konteks startup, BMC sangat membantu dalam memformulasikan model bisnis yang berfokus pada pemecahan masalah nyata pelanggan dan pengujian hipotesis pasar secara iteratif. Adopsi pendekatan *lean startup* yang berbasis pada pembelajaran valid juga semakin menguatkan relevansi BMC dalam pengambilan keputusan awal (O'Reilly & Binns, 2021).

Dalam era digital, penggunaan BMC diperluas dengan mengintegrasikan elemen digitalisasi seperti teknologi informasi, kecerdasan buatan, dan otomatisasi dalam *key resources* dan *key activities*. Transformasi ini tidak hanya berdampak pada efisiensi internal, tetapi juga membuka kemungkinan model pendapatan baru berbasis langganan, data, atau *freemium*. Model bisnis digital yang dirancang dengan pendekatan BMC memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi sinergi antara platform teknologi dan kebutuhan pelanggan digital secara lebih sistematis (Solaimani & Bouwman, 2020).

Elemen *value proposition* menjadi pusat dari BMC karena menentukan nilai unik yang dibawa perusahaan kepada pelanggan. Penelitian terkini menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil mengidentifikasi dan mengkomunikasikan *value proposition* dengan jelas memiliki tingkat keberhasilan yang lebih tinggi dalam memperoleh loyalitas pelanggan. Dalam konteks kompetitif, kejelasan proposisi nilai juga membantu organisasi dalam diferensiasi pasar dan positioning merek (Yunus et al., 2023). Oleh sebab itu, eksplorasi mendalam terhadap kebutuhan pelanggan menjadi keharusan strategis.

Keterkaitan antara *customer segments* dan *channels* juga menjadi perhatian penting dalam implementasi BMC. Pemilihan saluran distribusi yang tepat dan segmentasi pasar yang akurat memungkinkan penyampaian nilai menjadi lebih efektif dan efisien. Studi oleh Ferreira et al. (2021) menegaskan bahwa pemahaman mendalam terhadap perilaku konsumen digital dapat meningkatkan efisiensi kanal dan menciptakan pengalaman pelanggan yang lebih personal. Oleh karena itu, pemanfaatan data analitik menjadi alat pendukung penting dalam pengambilan keputusan pada dua blok ini.

Dalam pengembangan strategi kolaborasi, elemen *key partnerships* memainkan peran dalam memperluas jaringan sumber daya dan meningkatkan kapabilitas organisasi. Kolaborasi strategis dengan mitra teknologi, pemasok, atau entitas komplementer memungkinkan pengurangan risiko dan pembagian biaya dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Penelitian menunjukkan bahwa kemitraan yang dirancang berdasarkan model BMC lebih mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan dinamika bisnis dan menghasilkan inovasi yang lebih terstruktur (Gupta & Bose, 2022).

Secara keseluruhan, *Business Model Canvas* bukan hanya kerangka kerja konseptual, melainkan alat strategis yang mendorong organisasi untuk terus belajar, beradaptasi, dan berkembang. Di tengah volatilitas pasar global dan tekanan transformasi digital, BMC memungkinkan pemimpin organisasi untuk menyelaraskan operasi, inovasi, dan tujuan keuangan dalam satu tampilan terpadu. Hal ini memperkuat peran BMC sebagai fondasi dalam merancang model bisnis yang berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan (Phadke & Upadhyay, 2020).

D. Strategi Operasional dan Pemasaran

Strategi operasional dan strategi pemasaran merupakan dua pilar penting yang saling berinteraksi dalam mendukung keberhasilan implementasi rencana bisnis. Strategi operasional menekankan bagaimana perusahaan menjalankan proses internal secara efisien untuk menghasilkan produk atau layanan bernilai, sementara strategi pemasaran fokus pada bagaimana produk tersebut diposisikan, dikomunikasikan, dan didistribusikan ke pasar sasaran. Sinergi keduanya menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan memperkuat posisi organisasi dalam pasar yang kompetitif.

Strategi operasional melibatkan pengelolaan sumber daya secara efektif, termasuk tenaga kerja, teknologi, dan rantai pasok. Efisiensi operasional dicapai melalui pendekatan seperti *lean manufacturing*, *just-in-time systems*, dan automasi proses bisnis. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan teknologi digital dalam operasionalnya mengalami peningkatan produktivitas dan fleksibilitas terhadap permintaan pasar (Bag et al., 2022). Hal ini membuktikan pentingnya inovasi proses sebagai kunci keunggulan bersaing dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Kinerja operasional juga ditentukan oleh perencanaan kapasitas, pengendalian kualitas, dan keandalan sistem logistik. Optimalisasi proses produksi dan distribusi dapat mengurangi pemborosan dan mempercepat siklus pengiriman, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan pelanggan. Menurut studi oleh Thakur dan Mangla (2023), perusahaan yang memiliki strategi operasional terintegrasi dengan strategi digital cenderung lebih adaptif terhadap fluktuasi permintaan dan gangguan rantai pasok global. Adaptasi ini menjadi semakin relevan di tengah ketidakpastian pasca-pandemi dan transformasi industri.

Dalam konteks pemasaran, strategi yang efektif berfokus pada pemahaman mendalam terhadap perilaku konsumen, segmentasi pasar, serta keunikan proposisi nilai. Strategi pemasaran modern mengedepankan pendekatan berbasis data yang memungkinkan perusahaan menyasar audiens secara lebih presisi melalui *personalized marketing*, *content-driven engagement*, dan *omnichannel distribution*. Studi oleh Nawaz et al. (2021) menunjukkan bahwa strategi pemasaran berbasis digital meningkatkan efektivitas kampanye dan memperluas jangkauan pasar secara signifikan.

Perubahan lanskap digital memaksa perusahaan untuk berinovasi dalam strategi pemasaran mereka. Integrasi antara pemasaran dan teknologi, atau yang dikenal sebagai *martech*, memungkinkan organisasi melakukan pelacakan data perilaku pelanggan secara *real-time* dan mengukur efektivitas strategi dengan lebih akurat. Penggunaan *artificial intelligence* dan *customer analytics* telah terbukti meningkatkan kemampuan prediksi dan otomatisasi kampanye pemasaran (Nguyen et al., 2023). Hal ini memberikan keuntungan kompetitif terutama dalam menjangkau generasi konsumen yang digital-native.

Strategi operasional dan pemasaran yang tidak selaras dapat menimbulkan inefisiensi dan kegagalan strategi secara keseluruhan. Misalnya, pemasaran yang menjanjikan waktu pengiriman cepat tidak akan efektif jika sistem operasional tidak mampu memenuhinya. Oleh sebab itu, sinkronisasi antara tim pemasaran dan operasional sangat penting agar proposisi nilai yang ditawarkan benar-benar dapat diwujudkan dan dikomunikasikan secara konsisten. Penelitian oleh Ehsani dan Noori (2020) menegaskan bahwa integrasi lintas fungsi antara operasional dan pemasaran meningkatkan kepuasan pelanggan serta efisiensi biaya.

Dalam membangun strategi pemasaran yang kuat, perusahaan perlu mempertimbangkan bauran pemasaran atau *marketing mix* yang mencakup produk, harga, tempat, dan promosi. Kombinasi dari elemen-elemen ini harus disesuaikan dengan dinamika pasar dan profil konsumen sasaran. Penyesuaian harga, kanal distribusi, serta strategi komunikasi yang responsif terhadap tren menjadi faktor kunci dalam menciptakan loyalitas pelanggan. Hal ini diperkuat oleh studi terkini yang menunjukkan bahwa *customer-centric marketing* berkontribusi besar terhadap pertumbuhan jangka panjang (Almeida et al., 2022).

Efektivitas strategi operasional dan pemasaran dapat diukur melalui indikator seperti efisiensi biaya, kepuasan pelanggan, kecepatan pemenuhan pesanan, serta peningkatan pangsa pasar. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkala untuk mengidentifikasi kesenjangan dan peluang perbaikan. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki mekanisme responsif terhadap umpan balik pelanggan dan perubahan lingkungan eksternal. Strategi yang tidak adaptif akan cepat kehilangan relevansi dan gagal menjawab ekspektasi pasar yang terus berkembang (Chen et al., 2021).

E. Perencanaan Keuangan dan Investasi

Perencanaan keuangan dan investasi merupakan fondasi dalam memastikan kesinambungan dan pertumbuhan usaha jangka panjang. Proses ini mencakup pengelolaan pendapatan, pengeluaran, arus kas, serta identifikasi sumber pembiayaan dan strategi investasi yang sejalan dengan tujuan strategis perusahaan. Dengan perencanaan keuangan yang tepat, organisasi mampu mengalokasikan sumber daya secara optimal dan mengelola risiko finansial yang dapat mengganggu kestabilan bisnis. Sementara itu, keputusan investasi yang terukur mendukung penciptaan nilai dan daya saing melalui akuisisi aset produktif, diversifikasi portofolio, dan inovasi berkelanjutan.

Perencanaan keuangan yang baik harus berbasis pada proyeksi realistis dan asumsi yang terukur. Penyusunan anggaran operasional, estimasi pendapatan, dan analisis biaya menjadi langkah awal dalam mengembangkan perencanaan yang kredibel. Perusahaan yang mengintegrasikan praktik *financial forecasting* dengan sistem informasi manajemen terbukti memiliki akurasi yang lebih tinggi dalam pengendalian keuangan dan pencapaian target laba (RÁCZ et al., 2023). Hal ini juga membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan modal kerja dan strategi pengelolaan utang yang efisien.

Salah satu aspek penting dalam perencanaan keuangan adalah manajemen arus kas. Ketidakstabilan arus kas sering kali menjadi penyebab utama kegagalan usaha, terutama bagi bisnis kecil dan menengah. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk memiliki sistem pemantauan arus kas secara *real-time* dan menetapkan *cash buffer* untuk mengantisipasi volatilitas pendapatan. Penelitian menunjukkan bahwa penggunaan teknologi keuangan atau *fintech* seperti *cash flow automation tools* mampu meningkatkan akurasi dan

ketepatan pengambilan keputusan dalam pengelolaan kas (Kraus et al., 2022).

Dalam hal investasi, perusahaan perlu menentukan strategi investasi yang sesuai dengan profil risiko dan tujuan bisnis. Investasi dapat dilakukan pada aset fisik seperti mesin dan peralatan, maupun pada aset tidak berwujud seperti teknologi dan pengembangan sumber daya manusia. Analisis kelayakan investasi menggunakan metode seperti *net present value* (NPV), *internal rate of return* (IRR), dan *payback period* sangat penting untuk menilai profitabilitas proyek (Silva & Laitinen, 2021). Keputusan yang didasarkan pada data dan analisis kuantitatif mengurangi kemungkinan kesalahan yang merugikan dalam alokasi modal.

Strategi investasi yang baik juga memperhatikan diversifikasi untuk mengurangi risiko konsentrasi. Dengan menyebar investasi ke berbagai sektor atau instrumen, perusahaan dapat menjaga stabilitas nilai aset meskipun salah satu sektor mengalami penurunan. Studi oleh Mukherjee et al. (2022) menekankan bahwa diversifikasi investasi yang dirancang berdasarkan *scenario planning* dan analisis sensitivitas memberikan perlindungan yang lebih kuat terhadap risiko eksternal seperti krisis ekonomi atau gejolak geopolitik.

Penting juga bagi perusahaan untuk mempertimbangkan faktor lingkungan, sosial, dan tata kelola (ESG) dalam perencanaan investasi. Integrasi prinsip ESG bukan hanya bentuk tanggung jawab sosial, tetapi juga strategi mitigasi risiko jangka panjang. Perusahaan yang memperhatikan keberlanjutan dalam investasinya cenderung memperoleh kepercayaan lebih dari investor dan pemangku kepentingan lainnya. Penelitian terkini menunjukkan bahwa investasi

berbasis ESG memiliki korelasi positif dengan kinerja keuangan dan reputasi perusahaan (Chang et al., 2021).

Perencanaan keuangan yang strategis juga melibatkan pemantauan indikator kinerja keuangan seperti *return on investment* (ROI), *debt to equity ratio*, dan *operating margin*. Evaluasi berkala terhadap indikator-indikator ini membantu manajemen mengukur efektivitas strategi dan melakukan penyesuaian jika diperlukan. Penggunaan *financial dashboards* yang terintegrasi mempermudah pelaporan keuangan secara *real-time* dan memperkuat sistem pengendalian internal (Huang et al., 2020).

Akhirnya, perencanaan keuangan dan investasi harus menjadi proses yang dinamis dan adaptif terhadap perubahan lingkungan eksternal. Ketika kondisi pasar berubah, asumsi keuangan dan strategi investasi perlu ditinjau ulang. Perusahaan yang mampu beradaptasi dan mengambil keputusan berbasis data di tengah ketidakpastian ekonomi memiliki peluang lebih besar untuk bertahan dan tumbuh secara berkelanjutan. Ini menegaskan pentingnya fleksibilitas dan kapabilitas analitik dalam setiap tahap pengelolaan keuangan (Demir et al., 2022).

BAB VII

IMPLEMENTASI STRATEGI

Strategi yang dirumuskan dengan cermat tidak akan menghasilkan manfaat nyata jika tidak diimplementasikan secara efektif. Bab ini membahas aspek krusial dari proses implementasi strategi, khususnya hubungan antara *struktur organisasi* dan keberhasilan pelaksanaan strategi. Penyesuaian struktur organisasi sangat menentukan sejauh mana strategi dapat dijalankan secara efisien dan terintegrasi di seluruh tingkatan organisasi. Pemilihan bentuk struktur yang tepat harus disesuaikan dengan kompleksitas lingkungan bisnis, tujuan strategis perusahaan, serta kebutuhan koordinasi dan kontrol internal. Fokus utama dalam subbab ini adalah untuk menjelaskan bagaimana struktur organisasi yang adaptif dapat memperkuat kapabilitas strategis organisasi dalam lingkungan yang dinamis.

A. Struktur Organisasi dan Strategi

Struktur organisasi merupakan kerangka formal yang menggambarkan bagaimana tugas dibagi, kelompok kerja dibentuk, dan alur koordinasi serta otoritas dibangun dalam suatu entitas bisnis. Dalam konteks *strategic management*, struktur organisasi tidak sekadar mendeskripsikan hierarki, melainkan juga menjadi alat utama untuk mewujudkan strategi ke dalam aksi nyata yang dapat dikendalikan dan dievaluasi. Ketidaksiharian antara strategi dan struktur akan menyebabkan disfungsi koordinasi, ketidakefektifan pengambilan keputusan, dan bahkan kegagalan implementasi strategi. Oleh karena itu, struktur organisasi harus bersifat *strategy-driven*,

bukan hanya sebagai produk sejarah atau kebiasaan perusahaan (Mintzberg, 2021).

Salah satu pendekatan awal dalam memahami keterkaitan antara strategi dan struktur adalah melalui kerangka klasik dari *Chandler* yang menyatakan bahwa "structure follows strategy". Studi tersebut menekankan bahwa setiap perubahan signifikan dalam strategi, seperti diversifikasi atau ekspansi pasar, akan memerlukan perubahan dalam struktur organisasi. Temuan ini masih relevan dalam konteks bisnis saat ini, terutama pada perusahaan yang beroperasi dalam industri yang sangat kompetitif dan berubah cepat. Struktur fungsional misalnya, sangat cocok untuk perusahaan yang menerapkan strategi biaya rendah, sementara struktur divisional lebih mendukung strategi diferensiasi yang berbasis pada lini produk atau wilayah geografis (Gamble et al., 2023).

Perkembangan lingkungan eksternal dan teknologi telah melahirkan bentuk struktur yang lebih dinamis, seperti *matrix structure* dan *network structure*. Struktur matriks memungkinkan perusahaan untuk menangani kompleksitas produk dan proyek secara simultan, sementara struktur jaringan memberikan fleksibilitas yang tinggi dalam kolaborasi eksternal dan adaptasi teknologi digital. Dalam implementasi strategi berbasis inovasi dan kecepatan, bentuk struktur ini terbukti lebih efektif dibanding struktur tradisional. Studi empiris oleh Li et al. (2022) menunjukkan bahwa struktur yang datar dan kolaboratif mampu mempercepat respons strategis perusahaan terhadap disrupsi pasar.

Sementara itu, *strategic alignment* antara struktur dan strategi juga membutuhkan peran penting dari desain sistem informasi dan proses manajerial yang mendukungnya. Struktur organisasi yang

mendukung integrasi lintas fungsi dapat mempercepat arus informasi strategis dan memperkuat kemampuan organisasi dalam pengambilan keputusan berbasis data. Konsep *ambidextrous organization* semakin relevan dalam hal ini, di mana organisasi mampu menjalankan eksploitasi dan eksplorasi secara simultan melalui struktur yang terintegrasi namun fleksibel (Raisch & Tushman, 2023).

Penyesuaian struktur juga sangat dipengaruhi oleh fase siklus hidup organisasi. Organisasi dalam tahap pertumbuhan awal mungkin lebih efektif dengan struktur yang organik dan adaptif, sedangkan organisasi yang lebih matang memerlukan struktur yang lebih formal dan terstandarisasi. Selain itu, strategi transformasi digital juga memerlukan pembaruan struktur yang signifikan, termasuk pembentukan unit digital khusus atau penggabungan fungsi-fungsi teknologi ke dalam struktur utama (Perez et al., 2023). Dalam hal ini, perubahan struktur harus disertai dengan *change management* yang efektif untuk mengatasi resistensi internal.

Penting untuk dicatat bahwa struktur organisasi juga berinteraksi erat dengan budaya organisasi dan kepemimpinan. Struktur yang terlalu kaku dapat menghambat partisipasi karyawan dalam proses strategis dan menurunkan keterlibatan mereka. Sebaliknya, struktur yang memberdayakan dan mendukung otonomi dapat meningkatkan akuntabilitas serta inovasi internal. Penelitian oleh Yamazaki et al. (2022) menegaskan bahwa struktur berbasis tim kolaboratif mempercepat eksekusi strategi berbasis pelanggan dan menciptakan nilai tambah secara berkelanjutan.

Implikasi praktis dari pembahasan ini menunjukkan bahwa pemimpin organisasi harus secara berkala mengevaluasi kesesuaian struktur organisasi dengan arah strategis. Evaluasi ini tidak hanya

mempertimbangkan efisiensi operasional, tetapi juga keterkaitan struktur dengan pencapaian visi jangka panjang. Ketika strategi berubah, struktur organisasi juga harus direvisi agar tetap mendukung keunggulan kompetitif. Perubahan struktur harus disertai dengan perbaikan pada sistem insentif, jalur komunikasi, serta proses pengambilan keputusan strategis agar proses implementasi dapat berjalan optimal (Zhou et al., 2020).

Akhirnya, efektivitas hubungan antara struktur dan strategi tidak dapat dipisahkan dari kualitas kepemimpinan strategis. Pemimpin strategis harus mampu menyusun struktur organisasi yang mendukung strategi, sekaligus fleksibel dalam melakukan reorientasi struktur saat strategi mengalami perubahan mendasar. Hal ini mencerminkan bahwa struktur bukan entitas statis, tetapi alat strategis yang harus dievaluasi secara konstan untuk menjawab tantangan eksternal dan kebutuhan internal. Strategi yang baik hanya akan menjadi dokumen tanpa nilai jika tidak diimplementasikan melalui struktur yang tepat dan dikelola secara proaktif.

B. Kepemimpinan Strategik

Kepemimpinan strategik adalah kapasitas seorang pemimpin dalam merumuskan visi jangka panjang, menginspirasi seluruh organisasi, serta memfasilitasi pelaksanaan strategi untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Tidak hanya terbatas pada aspek pengambilan keputusan tingkat atas, kepemimpinan strategik mencakup kemampuan untuk mempengaruhi budaya organisasi, merespons dinamika lingkungan eksternal, dan menavigasi transformasi struktural dan teknologi. Dalam praktiknya, kepemimpinan strategik berfungsi sebagai penghubung antara formulasi strategi dan eksekusi, dengan penekanan pada keberanian

mengambil risiko, berpikir visioner, dan ketangguhan adaptif di tengah ketidakpastian (Boal & Hooijberg, 2021).

Karakter utama dari pemimpin strategik adalah *strategic thinking* dan *systems thinking*. Pemimpin tidak hanya memikirkan solusi jangka pendek, melainkan berorientasi pada dampak jangka panjang dan konsekuensi sistemik dari setiap keputusan. Pemimpin strategik juga dituntut untuk memiliki kapabilitas *sense-making*, yaitu kemampuan untuk memahami perubahan eksternal, mendeteksi tren pasar, serta mengantisipasi ancaman dan peluang dengan perspektif makro. Studi oleh Sadun et al. (2022) menekankan bahwa pemimpin strategik dengan kapasitas analitik tinggi cenderung menghasilkan strategi yang lebih responsif terhadap disrupsi industri.

Dalam implementasi strategi, kepemimpinan strategik sangat erat kaitannya dengan penciptaan *alignment* antara tujuan organisasi, struktur, sistem, dan budaya kerja. Pemimpin harus dapat memastikan bahwa setiap unit kerja memahami peran dan kontribusinya terhadap pencapaian visi strategis organisasi. Hal ini membutuhkan kemampuan komunikasi strategis dan integrasi lintas fungsi yang kuat. Kepemimpinan strategik juga menuntut *empowerment* kepada tim manajemen menengah agar pelaksanaan strategi berjalan efektif hingga ke lapisan operasional (Waldman et al., 2021).

Salah satu pendekatan modern dalam kepemimpinan strategik adalah *transformational leadership*, di mana pemimpin berfokus pada membentuk nilai-nilai organisasi, meningkatkan semangat kolektif, serta memfasilitasi perubahan budaya untuk mendukung arah strategis. Pendekatan ini dianggap efektif dalam konteks perubahan besar, seperti transformasi digital atau adopsi model bisnis baru. Penelitian oleh Carmeli et al. (2023) menunjukkan bahwa organisasi

yang dipimpin secara transformasional lebih adaptif terhadap inovasi dan lebih mampu bertahan di tengah perubahan drastis.

Strategic leadership juga erat kaitannya dengan *resilience* organisasi. Di tengah krisis global, pandemi, dan tekanan geopolitik, pemimpin strategik berperan sebagai pengarah stabilitas dan keberlanjutan. Mereka harus menunjukkan ketangguhan emosional, mengambil keputusan berbasis data dengan cepat, dan tetap menjaga kepercayaan dari pemangku kepentingan. Penelitian kontemporer menegaskan bahwa pemimpin strategik yang resilien mampu menjaga fokus jangka panjang sambil tetap fleksibel terhadap kebutuhan taktis jangka pendek (Lengnick-Hall & Beck, 2020).

Kepemimpinan strategik tidak hanya individual, tetapi juga bersifat kolektif. Model kepemimpinan kolegal dan *distributed leadership* menjadi semakin relevan dalam organisasi modern, di mana pengambilan keputusan tidak lagi bersifat top-down semata. Pemimpin strategik harus mampu membangun *strategic leadership team* yang memiliki kompetensi beragam, mampu bekerja secara lintas fungsi, serta berpikir secara kolaboratif. Hal ini menciptakan lingkungan yang lebih inovatif dan adaptif terhadap dinamika pasar (Zaccaro et al., 2021).

Dimensi etika juga menjadi bagian integral dari kepemimpinan strategik. Keputusan strategik yang diambil oleh pemimpin tidak hanya harus menguntungkan secara bisnis, tetapi juga harus mempertimbangkan dampaknya terhadap masyarakat, lingkungan, dan keberlanjutan. Pendekatan *ethical strategic leadership* menuntut integritas pribadi dan akuntabilitas sosial dari para pemimpin organisasi. Menurut studi oleh Pless dan Maak (2021), pemimpin

yang mengintegrasikan prinsip moral dalam strategi lebih mampu menciptakan nilai jangka panjang dan reputasi organisasi yang positif.

Secara keseluruhan, kepemimpinan strategik adalah kekuatan penggerak utama dalam keberhasilan strategi organisasi. Tanpa pemimpin yang mampu berpikir secara strategis, berinovasi secara berani, dan menavigasi perubahan dengan bijaksana, strategi organisasi hanya akan menjadi dokumen formal tanpa dampak nyata. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan strategik harus menjadi bagian dari agenda inti dalam tata kelola perusahaan modern, termasuk melalui pelatihan eksekutif, *succession planning*, dan penguatan budaya kepemimpinan yang adaptif dan visioner.

C. Budaya Organisasi dan Perubahan

Budaya organisasi merupakan sistem nilai, norma, keyakinan, dan praktik kolektif yang membentuk perilaku dan cara berpikir anggota organisasi. Budaya ini bersifat tak kasat mata, namun berpengaruh langsung terhadap bagaimana strategi dijalankan, perubahan dikelola, dan keputusan diambil dalam organisasi. Ketika organisasi ingin melakukan perubahan strategik, budaya menjadi salah satu faktor paling kompleks namun esensial yang harus diperhatikan. Studi mutakhir menunjukkan bahwa kegagalan implementasi strategi seringkali bukan karena strategi itu sendiri, tetapi karena ketidaksesuaian antara strategi dan budaya yang mengakar kuat (Chatman & O'Reilly, 2022).

Hubungan antara budaya organisasi dan perubahan strategik bersifat timbal balik. Di satu sisi, perubahan strategi seringkali menuntut penyesuaian budaya. Di sisi lain, budaya yang kuat bisa menjadi penghambat perubahan jika tidak selaras dengan arah baru

organisasi. Misalnya, organisasi yang selama ini menekankan hierarki dan stabilitas mungkin akan menghadapi hambatan internal saat ingin mengadopsi strategi inovasi yang menuntut fleksibilitas dan otonomi. Menurut Alvesson dan Sveningsson (2021), perubahan yang bersifat mendalam tidak cukup hanya dilakukan melalui kebijakan formal, tetapi harus menembus tingkat budaya yang lebih dalam, termasuk cara pandang terhadap kepemimpinan, risiko, dan relasi kerja.

Model *Cultural Web* dari Johnson dan Scholes sering digunakan untuk memetakan elemen-elemen budaya yang mendasari organisasi, seperti simbol, cerita, struktur kekuasaan, sistem kontrol, dan rutinitas. Model ini berguna untuk mengidentifikasi bagian dari budaya yang mendukung atau justru menghambat perubahan. Studi oleh He et al. (2020) menunjukkan bahwa pemimpin yang mampu mengidentifikasi “cultural blockers” dan memobilisasi agen perubahan internal cenderung lebih berhasil dalam proses transformasi strategik. Intervensi budaya yang berhasil biasanya diawali dengan komunikasi naratif yang kuat, diikuti oleh tindakan simbolik yang menunjukkan keseriusan perubahan.

Budaya organisasi yang adaptif ditandai dengan keterbukaan terhadap pembelajaran, toleransi terhadap kegagalan, serta keberanian untuk bereksperimen. Dalam lingkungan VUCA (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), organisasi yang memiliki budaya belajar (*learning organization*) akan lebih siap menghadapi perubahan. Argyris dan Schön mengembangkan konsep *double-loop learning*, di mana organisasi tidak hanya memperbaiki kesalahan operasional, tetapi juga mempertanyakan asumsi dasar yang melandasi keputusan strategik. Hal ini sangat relevan dalam konteks transformasi digital dan inovasi disruptif (Grant & Parker, 2023).

Perubahan budaya organisasi seringkali membutuhkan intervensi dari kepemimpinan tingkat atas. Pemimpin memainkan peran sentral dalam menjadi panutan, menciptakan narasi perubahan, dan menunjukkan konsistensi antara kata dan tindakan. Penelitian oleh Schein dan Schein (2021) menekankan bahwa pemimpin harus terlibat langsung dalam pembentukan dan rekonstruksi makna bersama dalam organisasi. Mereka perlu menciptakan simbol-simbol baru, menetapkan ritual kerja baru, serta menciptakan lingkungan psikologis yang mendukung eksplorasi dan perubahan. Budaya tidak bisa hanya “dikelola”; ia harus dikembangkan dan ditata ulang melalui proses jangka panjang yang melibatkan seluruh elemen organisasi.

Tantangan terbesar dalam perubahan budaya adalah resistensi dari dalam. Banyak anggota organisasi merasa nyaman dengan rutinitas dan identitas lama, sehingga perubahan dianggap sebagai ancaman terhadap stabilitas psikologis dan status mereka. Untuk itu, proses manajemen perubahan perlu dilakukan secara bertahap, partisipatif, dan dilengkapi dengan mekanisme penguatan seperti pelatihan, reward system baru, serta sistem evaluasi yang selaras dengan nilai budaya baru. Studi oleh Tseng dan Lee (2020) menunjukkan bahwa ketika perubahan dilakukan secara kolaboratif dan dikomunikasikan dengan empati, tingkat resistensi menurun secara signifikan.

Dalam konteks globalisasi dan kerja multinasional, budaya organisasi juga harus mampu mengakomodasi keberagaman nilai dan praktik dari berbagai latar belakang budaya. Keberhasilan perubahan strategik dalam organisasi global tidak hanya bergantung pada strategi formal, tetapi juga pada kecakapan antarbudaya (*cultural intelligence*) yang ditunjukkan oleh pemimpin dan manajer lintas wilayah. Menurut Jiang dan McLean (2021), organisasi global yang sukses adalah yang

mampu membangun *global mindset* dalam budayanya tanpa menghilangkan kekhasan lokal yang menjadi kekuatan.

Integrasi antara budaya organisasi dan perubahan strategik menciptakan sinergi yang saling memperkuat. Budaya menjadi landasan yang memberikan arah dan makna bagi perubahan, sementara perubahan memberikan energi dan dinamika untuk pembaruan budaya. Ketika keduanya selaras, organisasi tidak hanya mampu bertahan di tengah tantangan, tetapi juga berkembang dan membangun keunggulan yang sulit ditiru oleh pesaing. Oleh karena itu, para pengambil keputusan perlu memperlakukan budaya bukan sebagai aspek sekunder, melainkan sebagai inti dari strategi organisasi.

D. Alat Implementasi: Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) merupakan alat manajemen strategik yang dikembangkan oleh Robert Kaplan dan David Norton untuk menjembatani kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi. Pendekatan ini membantu organisasi menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tujuan operasional yang terukur melalui empat perspektif utama: keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Keunggulan *Balanced Scorecard* terletak pada kemampuannya mengintegrasikan indikator kinerja keuangan dan non-keuangan untuk menciptakan sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dan seimbang. Alat ini telah banyak diadopsi oleh organisasi sektor publik maupun swasta dalam berbagai skala dan industri (Kaplan & Norton, 2021).

Pada perspektif keuangan, *Balanced Scorecard* berfokus pada pengukuran hasil akhir dari strategi yang dijalankan, seperti

pertumbuhan pendapatan, laba bersih, dan pengembalian investasi. Indikator pada perspektif ini biasanya mencerminkan efektivitas organisasi dalam menciptakan nilai bagi pemegang saham. Namun, indikator keuangan saja dianggap bersifat lagging indicator, karena hanya menunjukkan kinerja masa lalu. Oleh karena itu, BSC melengkapinya dengan indikator yang bersifat leading dari perspektif lainnya agar strategi dapat dimonitor secara proaktif dan berkelanjutan (Nørreklit & Mitchell, 2022).

Perspektif pelanggan menekankan pentingnya memahami kebutuhan, persepsi, dan loyalitas pelanggan. Dalam banyak organisasi, strategi yang difokuskan pada diferensiasi layanan atau pengalaman pelanggan sangat bergantung pada indikator di perspektif ini, seperti tingkat kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, dan pangsa pasar. Studi oleh Quesado et al. (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang secara konsisten memantau perspektif pelanggan melalui BSC cenderung memiliki kinerja inovasi dan reputasi pasar yang lebih baik, karena mereka mampu menyesuaikan strategi secara cepat terhadap perubahan preferensi konsumen.

Perspektif proses bisnis internal memfokuskan pada aktivitas yang paling kritis untuk menghasilkan nilai bagi pelanggan dan pemangku kepentingan lainnya. Organisasi harus mengidentifikasi proses inti yang secara langsung mendukung diferensiasi atau efisiensi strategis, dan menetapkan ukuran kinerja untuk mengelola proses tersebut. Dalam konteks manufaktur, indikator seperti cycle time, defect rate, dan efisiensi produksi sering digunakan. Dalam organisasi jasa, indikator seperti service delivery time dan error rate menjadi lebih relevan. Penelitian oleh Sainaghi et al. (2021) menemukan bahwa peningkatan sistem manajemen proses melalui pendekatan

BSC dapat memperkuat daya saing organisasi di industri berbasis layanan.

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menyoroti aspek sumber daya manusia, sistem informasi, dan iklim organisasi yang mendukung pencapaian jangka panjang. Di era transformasi digital, indikator dalam perspektif ini sering mencakup tingkat adopsi teknologi, pelatihan karyawan, keterlibatan pegawai, dan inovasi. Perspektif ini berperan sebagai fondasi untuk menjaga keberlanjutan strategi, dengan memastikan bahwa organisasi memiliki kapabilitas yang dibutuhkan untuk beradaptasi terhadap perubahan lingkungan. Penelitian oleh Thalassinou et al. (2022) menekankan bahwa penguatan budaya pembelajaran dan kompetensi digital karyawan merupakan faktor penentu keberhasilan dalam implementasi strategi yang berorientasi pada inovasi.

Salah satu kekuatan BSC terletak pada mekanisme strategy map, yaitu representasi visual yang menunjukkan hubungan sebab-akibat antar perspektif. Dengan peta strategi, organisasi dapat memetakan bagaimana investasi dalam pelatihan karyawan akan meningkatkan proses internal, yang kemudian memperbaiki persepsi pelanggan dan pada akhirnya berdampak pada hasil keuangan. Model ini memberikan panduan konkret dalam mengelola dan mengkomunikasikan strategi ke seluruh bagian organisasi. Studi oleh Ferreira dan Otley (2021) menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi strategy map cenderung memiliki tingkat keterlibatan karyawan yang lebih tinggi dalam pencapaian tujuan strategis.

Dalam implementasinya, *Balanced Scorecard* juga harus disesuaikan dengan konteks organisasi, baik dari segi skala, jenis

industri, hingga fase siklus hidup bisnis. Organisasi skala kecil dan menengah (UKM), misalnya, mungkin perlu menyederhanakan jumlah indikator agar tetap relevan dan mudah dikelola. Organisasi sektor publik juga telah banyak mengadaptasi BSC dengan menambahkan perspektif tambahan, seperti kontribusi sosial atau dampak terhadap masyarakat. Hal ini menunjukkan fleksibilitas BSC sebagai alat manajemen strategik lintas sektor dan fungsi (Gurd & Helliard, 2020).

Keberhasilan penerapan BSC tidak hanya ditentukan oleh desain indikator, tetapi juga oleh sistem pengelolaan kinerja yang mengintegrasikan perencanaan strategis, evaluasi periodik, dan mekanisme umpan balik. Untuk itu, organisasi harus membangun sistem performance management yang kuat, termasuk sistem informasi manajemen, forum review kinerja berkala, dan penyesuaian target berbasis data. Penelitian oleh Naranjo-Gil et al. (2022) menegaskan bahwa integrasi BSC dalam siklus manajemen strategik menciptakan strategic agility yang memungkinkan organisasi merespons perubahan secara cepat tanpa kehilangan arah jangka panjang.

E. Manajemen Risiko dan Mitigasi

Manajemen risiko strategis merupakan elemen penting dalam proses implementasi strategi, karena strategi yang baik tetap dapat gagal bila tidak disertai antisipasi terhadap berbagai ketidakpastian yang melekat dalam lingkungan internal maupun eksternal. Risiko dapat berasal dari berbagai aspek, seperti volatilitas pasar, kegagalan operasional, gangguan teknologi, hingga krisis reputasi. Oleh karena itu, organisasi memerlukan pendekatan sistematis untuk

mengidentifikasi, menilai, memantau, dan memitigasi risiko-risiko yang dapat mengganggu pencapaian tujuan strategis. Praktik ini tidak hanya berfungsi sebagai mekanisme perlindungan, melainkan juga sebagai alat proaktif dalam menciptakan ketahanan strategis (*strategic resilience*) (Florio & Leoni, 2021).

Langkah awal dalam manajemen risiko adalah melakukan *risk identification*, yang bertujuan mengungkap seluruh potensi risiko yang relevan terhadap strategi organisasi. Risiko ini bisa bersifat *internal*, seperti kekurangan sumber daya atau kelemahan proses, maupun *eksternal*, seperti perubahan regulasi, disrupsi teknologi, dan instabilitas geopolitik. Teknik identifikasi risiko mencakup *risk workshops*, *brainstorming*, *scenario planning*, hingga *SWOT-based risk profiling*. Studi oleh Arjaliès dan Mundy (2022) menekankan pentingnya keterlibatan lintas fungsi dalam proses ini agar hasil yang diperoleh lebih komprehensif dan tidak bias.

Setelah risiko diidentifikasi, proses dilanjutkan dengan *risk assessment*, yaitu mengukur kemungkinan terjadinya risiko dan dampaknya terhadap organisasi. Proses ini dilakukan dengan pendekatan kuantitatif maupun kualitatif. Salah satu metode yang umum digunakan adalah *risk matrix*, yang memetakan tingkat risiko berdasarkan dua variabel: probabilitas dan dampak. Di organisasi yang telah matang secara digital, metode ini diperkuat dengan pemodelan risiko berbasis *data analytics* dan *predictive modelling*, sehingga mitigasi dapat disusun lebih akurat dan berbasis data (Power & Gendron, 2020).

Langkah selanjutnya adalah menetapkan *risk response strategies*, yang terdiri atas empat pendekatan utama: *avoidance*, *reduction*, *transfer*, dan *acceptance*. Misalnya, perusahaan dapat memilih

menghindari proyek yang berisiko tinggi (avoidance), mengurangi risiko dengan sistem pengendalian internal (reduction), mentransfer risiko ke pihak ketiga melalui asuransi atau outsourcing (transfer), atau menerima risiko tersebut dengan pengawasan ketat (acceptance). Pemilihan strategi sangat bergantung pada *risk appetite* organisasi, yaitu tingkat risiko yang bersedia ditoleransi untuk mencapai tujuan (Frigo & Anderson, 2021).

Dalam konteks implementasi strategi, organisasi yang efektif biasanya mengintegrasikan manajemen risiko ke dalam sistem *strategic planning* dan *performance monitoring*. Dengan demikian, proses manajemen risiko tidak berdiri sendiri, melainkan terhubung secara langsung dengan sasaran strategis dan indikator kinerja utama (KPI). Pendekatan ini dikenal sebagai *Enterprise Risk Management (ERM)*. Studi oleh Arena et al. (2021) menunjukkan bahwa perusahaan yang mengintegrasikan ERM dalam praktik manajerialnya mampu menunjukkan ketahanan yang lebih baik dalam menghadapi krisis, serta mencatat peningkatan nilai pasar secara jangka panjang.

Selain bersifat teknis, manajemen risiko juga memiliki dimensi budaya. Budaya organisasi yang terbuka terhadap diskusi risiko, mendukung pelaporan insiden, dan tidak menyalahkan individu atas kegagalan operasional merupakan prasyarat bagi sistem risiko yang efektif. Konsep ini dikenal sebagai *risk-aware culture*, yang menempatkan risiko sebagai bagian integral dalam pengambilan keputusan harian. Menurut penelitian oleh Beasley et al. (2022), organisasi dengan budaya kesadaran risiko cenderung lebih adaptif terhadap perubahan dan lebih cepat dalam merespons ancaman baru.

Implementasi sistem mitigasi risiko memerlukan teknologi pendukung, seperti *governance, risk, and compliance (GRC)* software,

sistem peringatan dini, dan *real-time dashboard monitoring*. Di era transformasi digital, penggunaan *artificial intelligence* dan *machine learning* mulai digunakan untuk mendeteksi pola risiko yang kompleks dan mempercepat pengambilan keputusan. Teknologi ini memungkinkan organisasi memantau berbagai variabel eksternal secara simultan dan merespons risiko secara dinamis. Penelitian oleh Chae et al. (2022) menyoroti bahwa organisasi yang memanfaatkan analitik risiko berbasis AI memiliki keunggulan signifikan dalam kecepatan mitigasi dan presisi respons.

Akhirnya, efektivitas manajemen risiko sangat bergantung pada dukungan kepemimpinan dan integrasi dalam tata kelola perusahaan. Dewan direksi dan komite audit perlu memastikan bahwa proses manajemen risiko dilakukan secara menyeluruh dan dijalankan secara berkelanjutan. Mereka juga bertanggung jawab dalam memastikan bahwa informasi risiko disampaikan secara akurat kepada pengambil keputusan strategis. Tanpa keterlibatan pimpinan puncak, sistem manajemen risiko hanya akan menjadi formalitas administratif yang tidak berdampak pada kinerja organisasi secara nyata (Young & Thyl, 2020).

BAB VIII

EVALUASI DAN KONTROL STRATEGI

Evaluasi dan kontrol strategi merupakan tahap krusial dalam siklus manajemen strategis yang menjamin efektivitas pelaksanaan strategi serta pencapaian tujuan organisasi. Tanpa adanya sistem evaluasi dan kontrol yang tepat, perusahaan berisiko menghadapi ketidaksesuaian antara rencana dan hasil aktual, yang dapat berdampak pada penurunan daya saing. Evaluasi dilakukan dengan mengukur kinerja secara sistematis dan berkelanjutan, sedangkan kontrol berfungsi sebagai mekanisme umpan balik untuk memperbaiki deviasi yang terjadi. Bab ini akan membahas secara mendalam tentang sistem pengukuran kinerja strategis sebagai komponen utama dalam memastikan keselarasan antara strategi dan hasil yang diharapkan.

A. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja dalam konteks strategi merupakan proses sistematis untuk menilai pencapaian organisasi terhadap sasaran strategisnya. Sistem ini menjadi alat penting dalam menyediakan informasi objektif yang digunakan manajemen untuk melakukan evaluasi, pengambilan keputusan, dan penyesuaian strategi. Pengukuran kinerja tidak sekadar menilai hasil finansial, tetapi mencakup indikator non-finansial seperti kepuasan pelanggan, efisiensi operasional, serta inovasi produk dan proses. Oleh sebab itu, sistem pengukuran kinerja yang efektif harus mampu menangkap

kompleksitas dari strategi yang diterapkan oleh organisasi modern (Kaplan & Norton, 2020).

Pendekatan tradisional dalam pengukuran kinerja yang terlalu fokus pada indikator finansial dianggap tidak memadai untuk menghadapi tantangan bisnis saat ini. Model seperti *Balanced Scorecard* menjadi solusi komprehensif yang menyeimbangkan antara perspektif keuangan dan non-keuangan dalam proses pengukuran. Model ini memperkenalkan empat perspektif utama, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran serta pertumbuhan. Setiap perspektif mengandung indikator spesifik yang mendukung pencapaian visi strategis organisasi (Nudurupati et al., 2020).

Dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja, kejelasan atas key performance indicators (KPI) merupakan hal esensial. KPI harus relevan, terukur, dapat ditindaklanjuti, dan dikaitkan langsung dengan sasaran strategis. Tanpa indikator yang tepat, pengukuran kinerja akan kehilangan arah dan berisiko menciptakan ilusi efektivitas semu. Dalam kerangka ini, pendekatan berbasis SMART criteria sering digunakan sebagai dasar perumusan KPI, yang mencakup aspek specific, measurable, achievable, relevant, dan time-bound (Parmenter, 2019).

Penggunaan teknologi informasi dalam pengukuran kinerja telah menjadi katalis dalam peningkatan efektivitas sistem evaluasi strategis. Sistem dashboard *analytics* dan business intelligence tools memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data secara real time. Implementasi teknologi ini dapat mempercepat deteksi deviasi strategis dan memperkuat proses pengendalian (Bititci et al., 2021).

Hal ini juga memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang mampu merespon perubahan pasar secara adaptif dan terukur.

Sistem pengukuran kinerja juga harus selaras dengan budaya organisasi. Sebuah sistem yang terlalu birokratis atau terputus dari nilai-nilai perusahaan cenderung menimbulkan resistensi dari karyawan. Penelitian menunjukkan bahwa integrasi antara sistem pengukuran dan sistem nilai perusahaan akan meningkatkan partisipasi serta akuntabilitas individu terhadap pencapaian target organisasi (Ferreira & Otley, 2020). Hal ini menegaskan pentingnya pendekatan holistik dalam merancang sistem pengukuran kinerja.

Keberhasilan implementasi sistem pengukuran kinerja juga ditentukan oleh kepemimpinan. Kepemimpinan strategis yang visioner mampu menjadikan pengukuran sebagai sarana penguatan strategi, bukan sekadar alat pengawasan. Pemimpin yang memahami pentingnya strategic alignment akan menjadikan proses evaluasi sebagai bagian dari dialog strategis berkelanjutan, bukan sebagai mekanisme hukuman (Burney & Widener, 2020). Dengan pendekatan ini, organisasi akan lebih adaptif dalam menyempurnakan strategi berdasarkan informasi objektif.

Dalam konteks globalisasi dan disrupsi digital, sistem pengukuran kinerja harus terus dievaluasi dan dikalibrasi ulang. Indikator yang relevan hari ini mungkin tidak lagi mencerminkan dinamika lingkungan bisnis esok hari. Oleh sebab itu, sistem pengukuran harus bersifat dinamis dan adaptif terhadap perubahan eksternal maupun internal. Praktik agile performance management semakin banyak diterapkan untuk mengakomodasi perubahan yang cepat dan kompleks (Behn, 2021).

Akhirnya, sistem pengukuran kinerja yang berhasil adalah yang mampu menghasilkan pembelajaran organisasi berkelanjutan. Evaluasi tidak hanya diarahkan pada pencapaian hasil, tetapi juga pada proses dan perilaku yang mendasarinya. Dalam konteks ini, pengukuran menjadi alat refleksi kolektif untuk memperkuat strategi, membentuk budaya perbaikan berkelanjutan, dan menumbuhkan keunggulan kompetitif jangka panjang (Taticchi et al., 2020).

B. Analisis Gap dan Penyesuaian Strategi

Analisis *gap* dalam manajemen strategis adalah proses identifikasi perbedaan antara kinerja aktual organisasi dan target strategis yang telah ditetapkan. Ketika kesenjangan ini ditemukan, organisasi perlu melakukan analisis akar penyebab dan merancang penyesuaian strategis yang relevan agar tetap berada pada jalur pencapaian tujuannya. Proses ini tidak hanya bersifat retrospektif, tetapi juga proaktif dalam mendiagnosis kelemahan sistemik yang mempengaruhi efektivitas strategi. Analisis *gap* menjadi fondasi dari siklus pembelajaran strategis karena memungkinkan manajemen melakukan koreksi arah berdasarkan bukti kinerja yang terukur.

Dalam konteks organisasi yang dinamis, analisis *gap* memainkan peran sebagai sistem deteksi dini terhadap penyimpangan strategis. Jika strategi tidak mampu menghasilkan kinerja sesuai ekspektasi, maka diperlukan tindakan perbaikan berbasis data. Menurut penelitian terbaru, organisasi yang secara reguler melakukan *gap analysis* lebih adaptif dalam menghadapi disrupsi eksternal maupun perubahan internal yang tidak terduga. Adaptivitas ini sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif dan volatil, di mana respon cepat terhadap kesenjangan strategis menentukan keberlanjutan daya saing perusahaan.

Strategi yang gagal dicapai sering kali disebabkan oleh kesenjangan dalam implementasi, bukan karena strategi itu sendiri tidak relevan. Faktor seperti ketidakjelasan indikator, hambatan komunikasi lintas divisi, atau ketidaksesuaian antara sumber daya dan kebutuhan strategi menjadi pemicu utama munculnya *execution gap*. Oleh karena itu, analisis kesenjangan tidak hanya berfokus pada hasil akhir, tetapi juga pada proses internal yang menjadi penghubung antara perencanaan dan pelaksanaan strategi. Dalam hal ini, pengukuran yang tepat terhadap *leading indicators* lebih penting daripada sekadar menilai *lagging outcomes*.

Penyesuaian strategi berdasarkan temuan *gap* dilakukan melalui tiga pendekatan utama: revisi tujuan strategis, modifikasi cara pencapaiannya, atau perbaikan kapabilitas pendukung. Revisi tujuan dilakukan jika asumsi strategis awal tidak lagi relevan dengan konteks eksternal. Modifikasi pendekatan dicapai dengan menyempurnakan inisiatif strategis atau mengubah alokasi sumber daya. Sementara itu, penguatan kapabilitas dilakukan dengan peningkatan keterampilan, teknologi, atau struktur organisasi untuk memperkuat pelaksanaan strategi. Ketiga pendekatan ini tidak bersifat saling eksklusif dan sering kali diterapkan secara simultan.

Dalam praktiknya, proses penyesuaian strategi yang berhasil sangat bergantung pada kualitas informasi yang digunakan dalam analisis kesenjangan. Data yang akurat, relevan, dan tepat waktu menjadi landasan dalam merumuskan strategi responsif. Untuk itu, banyak organisasi yang kini mengintegrasikan sistem *performance dashboard* berbasis *real-time analytics* agar dapat melakukan deteksi kesenjangan secara lebih cepat dan akurat. Penggunaan *predictive modeling* juga mulai diadopsi untuk memperkirakan potensi *gap*

sebelum benar-benar terjadi, sehingga memungkinkan tindakan preventif yang lebih efektif.

Keberhasilan penyesuaian strategi juga dipengaruhi oleh budaya organisasi yang mendukung perubahan. Jika budaya perusahaan terlalu kaku dan resistif terhadap kritik, maka analisis *gap* hanya menjadi ritual administratif tanpa dampak nyata. Sebaliknya, organisasi dengan budaya *learning organization* akan menjadikan hasil evaluasi kesenjangan sebagai peluang untuk tumbuh dan berinovasi. Proses pembelajaran kolektif yang terstruktur menjadikan analisis *gap* sebagai katalis perubahan yang berkelanjutan.

Kepemimpinan juga memainkan peran sentral dalam mendorong keberhasilan penyesuaian strategi. Para pemimpin harus memiliki kemampuan untuk menafsirkan data kesenjangan secara kritis dan mendorong tindakan yang konsisten. Mereka juga perlu menciptakan iklim kepercayaan agar tim merasa aman dalam mengungkapkan hambatan strategis yang dihadapi di lapangan. Kepemimpinan yang terbuka terhadap umpan balik dan fleksibel dalam penyesuaian strategi akan meningkatkan ketangguhan organisasi secara keseluruhan.

Penutup dari pembahasan ini menekankan bahwa analisis *gap* dan penyesuaian strategi bukanlah aktivitas sesekali, melainkan bagian integral dari *strategic management cycle*. Organisasi perlu menginternalisasi proses ini ke dalam sistem manajemen kinerjanya agar mampu beradaptasi terhadap perubahan secara sistematis. Penyesuaian strategi berbasis analisis *gap* yang dilakukan secara terus-menerus akan memperkuat efektivitas strategis dan meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan.

C. *Feedback Loop* dan Strategi Revisi

Feedback loop dalam manajemen strategis berfungsi sebagai mekanisme evaluatif yang memungkinkan organisasi mengoreksi strategi berdasarkan hasil aktual. Proses ini terdiri atas serangkaian tahap mulai dari pengumpulan data, evaluasi terhadap hasil, hingga penyusunan kembali strategi berdasarkan umpan balik yang diterima. Organisasi yang mengintegrasikan sistem *feedback loop* secara efektif akan memiliki kemampuan lebih tinggi dalam mengidentifikasi kesalahan, merespons perubahan lingkungan, serta meningkatkan kualitas keputusan strategis. Fungsi ini sangat vital dalam menjaga keselarasan antara strategi dengan dinamika eksternal dan kapabilitas internal.

Kehadiran *feedback loop* memperkuat prinsip pembelajaran organisasi (*organizational learning*), di mana organisasi terus-menerus menyesuaikan diri berdasarkan pengalaman dan data empiris. Model seperti *double-loop learning* dan *adaptive strategy* menjadi dasar dalam memahami bagaimana informasi dari lapangan digunakan untuk merevisi asumsi strategis yang sebelumnya dianggap valid. Organisasi yang mengandalkan *single-loop learning* saja cenderung terjebak pada pola perbaikan teknis, tanpa menyentuh akar masalah strategi. Sebaliknya, *double-loop learning* mendorong refleksi mendalam terhadap logika di balik keputusan strategis.

Proses *feedback loop* memerlukan sistem pelaporan yang cepat, akurat, dan berorientasi pada tindakan. Salah satu tantangan utama dalam membangun sistem ini adalah keterlambatan data dan minimnya relevansi informasi yang diterima oleh pengambil keputusan. Oleh sebab itu, penggunaan teknologi informasi seperti *business intelligence*, *machine learning*, dan *predictive analytics*

semakin penting untuk mempercepat pengolahan data menjadi wawasan yang dapat ditindaklanjuti. Studi menunjukkan bahwa perusahaan yang memiliki *feedback loop* berbasis data memiliki kapasitas adaptasi yang jauh lebih tinggi dibandingkan dengan perusahaan konvensional.

Strategi revisi tidak dapat dilakukan tanpa kejelasan indikator yang akan dievaluasi dalam sistem umpan balik. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk menetapkan indikator kinerja yang tidak hanya mencerminkan hasil akhir, tetapi juga memantau proses implementasi secara berkelanjutan. Revisi strategi tidak hanya berbicara tentang mengubah arah, tetapi juga tentang memperbaiki proses, struktur, dan sumber daya yang digunakan dalam pelaksanaan strategi. Pendekatan ini membutuhkan keterlibatan aktif seluruh unit organisasi agar hasil umpan balik dapat diterjemahkan secara fungsional.

Efektivitas revisi strategi sangat bergantung pada kecepatan respon terhadap umpan balik. Waktu yang dibutuhkan untuk mengolah dan menerapkan umpan balik sangat menentukan keberhasilan penyesuaian strategi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis, strategi yang tidak direvisi tepat waktu akan kehilangan relevansi. Penelitian terkini menyatakan bahwa organisasi dengan siklus *feedback loop* yang lebih pendek memiliki ketahanan yang lebih baik terhadap disrupsi eksternal dan tekanan pasar. Oleh karena itu, sistem manajemen kinerja yang adaptif dan berbasis waktu menjadi sangat krusial.

Budaya organisasi yang terbuka terhadap umpan balik menjadi syarat mutlak dalam keberhasilan *feedback loop*. Jika struktur organisasi bersifat hirarkis dan tidak mengakomodasi komunikasi dua

arah, maka umpan balik dari level bawah tidak akan tersampaikan ke level strategis. Oleh sebab itu, diperlukan kepemimpinan yang inklusif dan mampu mengelola dialog lintas departemen secara kolaboratif. Lingkungan yang mendukung partisipasi aktif akan menciptakan mekanisme *feedback loop* yang sehat dan produktif, memperkuat kolaborasi strategis lintas fungsi.

Tidak semua umpan balik harus langsung mengarah pada perubahan strategi. Penting bagi organisasi untuk memilah antara *noise* dan sinyal strategis yang bermakna. Proses validasi umpan balik menjadi krusial agar organisasi tidak terjebak pada reaksi berlebihan terhadap informasi yang bersifat sementara atau bias. Oleh karena itu, pendekatan berbasis data, triangulasi sumber, dan analisis tren historis sangat penting dalam menentukan kapan dan sejauh mana strategi perlu direvisi. Dengan dasar analisis yang kuat, revisi strategi akan lebih terarah dan efektif.

Dalam jangka panjang, organisasi yang berhasil memanfaatkan *feedback loop* sebagai bagian integral dari proses strategisnya akan lebih unggul dalam pengambilan keputusan dan pencapaian kinerja. Sistem ini bukan hanya untuk mengoreksi kesalahan, tetapi juga sebagai fondasi bagi inovasi berkelanjutan. *Feedback loop* yang dikelola dengan baik akan menciptakan siklus pembelajaran strategis yang memperkuat kapabilitas organisasi dalam menghadapi tantangan dan meraih peluang baru.

D. Pengendalian Proyek Strategi

Pengendalian proyek strategik merupakan serangkaian proses terencana untuk memastikan bahwa proyek-proyek yang selaras dengan tujuan jangka panjang organisasi berjalan secara terkendali,

terukur, dan sesuai rencana. Proyek strategik sering kali melibatkan investasi besar dan perubahan signifikan terhadap struktur maupun proses organisasi, sehingga membutuhkan sistem pengendalian yang ketat agar risiko kegagalan dapat diminimalkan. Dalam konteks manajemen strategik, pengendalian proyek bukan hanya evaluasi teknis atas pelaksanaan kegiatan, tetapi juga penilaian terhadap kontribusi proyek dalam pencapaian keunggulan kompetitif.

Salah satu pendekatan penting dalam pengendalian proyek strategik adalah integrasi antara *strategic project management* dan *enterprise performance systems*. Dengan pendekatan ini, organisasi tidak hanya memonitor hasil proyek dari sisi biaya, waktu, dan mutu, tetapi juga mengevaluasi dampaknya terhadap kapabilitas organisasi, kepuasan pelanggan, serta penguatan posisi pasar. Sistem pengendalian yang terintegrasi memungkinkan sinergi antara pelaksanaan proyek dan perencanaan strategik melalui indikator kinerja yang saling menguatkan.

Efektivitas pengendalian proyek sangat bergantung pada kejelasan struktur tanggung jawab dan mekanisme pelaporan. Struktur pengawasan harus menjamin bahwa setiap tahap proyek dievaluasi secara berkala oleh pemangku kepentingan yang relevan. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi yang menerapkan *project governance framework* cenderung lebih berhasil dalam mencapai sasaran strategik dibandingkan dengan organisasi yang hanya mengandalkan pengawasan administratif. Hal ini menunjukkan pentingnya keberadaan dewan pengarah proyek yang memiliki otoritas strategik dan tidak hanya teknis.

Penggunaan teknologi digital juga memainkan peran signifikan dalam memperkuat pengendalian proyek. Sistem seperti *project*

portfolio management software, *real-time dashboards*, dan *automated reporting tools* dapat meningkatkan akurasi informasi dan mempercepat proses pengambilan keputusan. Adopsi teknologi ini memberikan visibilitas menyeluruh terhadap status proyek dan memungkinkan intervensi yang tepat waktu ketika terjadi penyimpangan dari rencana. Organisasi dengan tingkat digitalisasi tinggi cenderung memiliki keunggulan dalam pengendalian proyek berskala besar yang kompleks dan lintas fungsi.

Dalam pengendalian proyek strategik, aspek risiko harus dikelola secara sistematis sejak tahap awal. Kerangka kerja *risk-based project control* digunakan untuk mengidentifikasi potensi hambatan strategis dan menyiapkan respons mitigasi secara proaktif. Tidak hanya risiko teknis, pengendalian juga mencakup risiko perubahan kebijakan, fluktuasi pasar, hingga resistensi internal. Strategi mitigasi risiko harus sejalan dengan karakteristik proyek, seperti jangka waktu, kompleksitas, serta keterlibatan mitra eksternal atau multinasional.

Peran kepemimpinan dalam pengendalian proyek strategik juga tidak dapat diabaikan. Para pemimpin proyek harus mampu mengelola konflik, menyelaraskan visi tim terhadap tujuan strategis, dan menjaga moral tim kerja. Studi terkini menunjukkan bahwa proyek dengan kepemimpinan transformasional memiliki tingkat keberhasilan lebih tinggi, terutama dalam proyek-proyek yang membawa perubahan struktural dalam organisasi. Kepemimpinan yang kuat memperkuat mekanisme pengendalian melalui keterlibatan aktif, komunikasi terbuka, dan pengambilan keputusan berbasis data.

Evaluasi keberhasilan pengendalian proyek tidak dapat dibatasi pada parameter finansial. Keberhasilan harus diukur dari pencapaian sasaran strategis, peningkatan nilai organisasi, serta pembelajaran

kolektif yang dihasilkan. Oleh karena itu, organisasi perlu mengembangkan *strategic project scorecards* yang menggabungkan metrik jangka pendek dan jangka panjang. Instrumen ini berguna untuk memastikan bahwa proyek memberikan dampak strategik berkelanjutan, bukan hanya menyelesaikan aktivitas sesuai jadwal.

Pengendalian proyek strategik yang efektif merupakan bagian tak terpisahkan dari ekosistem manajemen strategi. Ia menjembatani perencanaan dan eksekusi, serta memastikan bahwa setiap inisiatif membawa nilai tambah yang terukur bagi organisasi. Melalui pengendalian yang sistematis, organisasi dapat menghindari pemborosan sumber daya, mempercepat pencapaian target strategik, dan meningkatkan fleksibilitas adaptasi terhadap dinamika eksternal.

E. Continuous Improvement

Continuous improvement merupakan pendekatan sistematis yang bertujuan meningkatkan proses, sistem, dan hasil organisasi secara berkelanjutan melalui upaya kecil namun konsisten. Pendekatan ini bukan sekadar serangkaian aktivitas peningkatan efisiensi, melainkan bagian integral dari strategi perusahaan dalam menjaga keunggulan kompetitif. Konsep ini berasal dari filosofi *Kaizen* dalam manajemen Jepang, yang mengedepankan peningkatan berkelanjutan melalui partisipasi semua individu dalam organisasi. Penerapannya pada strategi bisnis kontemporer menempatkan *continuous improvement* sebagai salah satu komponen fundamental dalam siklus evaluasi dan pembaruan strategi.

Dalam konteks organisasi modern, *continuous improvement* diintegrasikan ke dalam kerangka kerja manajemen kinerja dan strategi melalui siklus *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). Siklus ini

memastikan bahwa perencanaan strategis tidak berhenti pada tahap eksekusi, tetapi juga mencakup mekanisme evaluasi dan perbaikan. Studi menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan pendekatan ini secara sistematis mampu merespons perubahan lingkungan lebih cepat dan meningkatkan kinerja jangka panjang. Hal ini terjadi karena mereka tidak menunggu krisis untuk bertindak, melainkan terus mengembangkan kemampuan internal melalui pembelajaran terstruktur.

Keberhasilan *continuous improvement* sangat tergantung pada budaya organisasi yang mendukung inovasi, keterbukaan terhadap kritik, dan orientasi terhadap proses. Budaya semacam ini mendorong partisipasi karyawan dari berbagai tingkat hierarki dalam identifikasi masalah dan pemberian solusi. Perusahaan yang menumbuhkan budaya pembelajaran terus-menerus akan memiliki daya adaptif lebih tinggi dibandingkan dengan organisasi yang mengandalkan arahan top-down. Budaya tersebut memperkuat *organizational learning* dan menciptakan lingkungan yang mendukung pengembangan berkelanjutan dalam proses strategik.

Dalam pelaksanaannya, *continuous improvement* melibatkan berbagai teknik seperti *root cause analysis*, *benchmarking*, *process reengineering*, hingga *lean management*. Teknik-teknik tersebut digunakan untuk mengevaluasi keefektifan aktivitas bisnis, mengidentifikasi pemborosan, dan mendesain ulang proses agar lebih efisien. Organisasi yang berhasil melakukan perbaikan berkelanjutan bukan hanya fokus pada peningkatan kinerja individu, tetapi juga pada penguatan sistem dan struktur kerja secara menyeluruh. Pendekatan ini memastikan bahwa hasil perbaikan tidak bersifat sementara, melainkan tertanam dalam rutinitas operasional.

Penggunaan teknologi digital semakin memperkuat kapasitas *continuous improvement*. Sistem *real-time analytics*, *process mining*, dan *AI-driven insights* memungkinkan organisasi mengidentifikasi ketidakefisienan secara cepat dan akurat. Dengan analitik prediktif, perusahaan dapat mengantisipasi permasalahan sebelum berdampak besar terhadap kinerja. Perusahaan yang mengintegrasikan teknologi digital dalam upaya perbaikan berkelanjutan terbukti memiliki kecepatan adaptasi yang lebih tinggi terhadap disrupsi pasar dan perubahan perilaku konsumen.

Peran kepemimpinan juga penting dalam menggerakkan *continuous improvement*. Pemimpin yang mendorong budaya peningkatan berkelanjutan akan menumbuhkan rasa kepemilikan dan inisiatif di kalangan karyawan. Mereka berperan sebagai fasilitator yang membuka ruang untuk eksperimen, dialog terbuka, dan pemberian umpan balik yang konstruktif. Kepemimpinan transformatif dan partisipatif terbukti meningkatkan keberhasilan inisiatif perbaikan karena mampu membangun komitmen dan ketahanan organisasi dalam menghadapi tantangan.

Evaluasi terhadap efektivitas *continuous improvement* dilakukan melalui pengukuran indikator proses dan hasil. Indikator tersebut tidak hanya mencerminkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga tingkat inovasi dan kepuasan pelanggan. Organisasi perlu mengembangkan metrik yang relevan dan dinamis agar tetap mampu menangkap perubahan konteks internal maupun eksternal. Pemanfaatan *Balanced Scorecard* yang diadaptasi untuk pengukuran perbaikan berkelanjutan merupakan salah satu pendekatan yang terbukti efektif dalam menghubungkan inisiatif mikro dengan tujuan strategik makro.

Manajemen Strategik dan Perencanaan Bisnis.

Secara keseluruhan, *continuous improvement* adalah fondasi penting bagi organisasi yang ingin mempertahankan relevansi strategis di tengah ketidakpastian. Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya memperbaiki kesalahan masa lalu, tetapi juga membentuk kesiapan untuk menghadapi masa depan. Dengan membangun sistem, budaya, dan kepemimpinan yang mendukung peningkatan berkelanjutan, perusahaan dapat memastikan bahwa strategi bisnisnya tetap adaptif, kompetitif, dan berbasis pembelajaran yang konstan.

BAB IX

INOVASI STRATEGIK DAN TRANSFORMASI DIGITAL

Inovasi strategik dan transformasi digital merupakan pendorong utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang dinamis. Bab ini membahas bagaimana inovasi tidak hanya menjadi respon terhadap perubahan eksternal, tetapi juga sebagai elemen inti dalam pembentukan strategi perusahaan. Digitalisasi, integrasi teknologi baru, serta eksplorasi model bisnis inovatif telah menciptakan peluang sekaligus tantangan yang kompleks. Setiap organisasi dituntut untuk beradaptasi melalui inovasi yang terarah dan transformasi digital yang terkelola dengan baik, agar tetap relevan di tengah percepatan perubahan industri.

A. Peran Inovasi dalam Strategi

Inovasi memiliki peran penting dalam strategi perusahaan sebagai sarana untuk membedakan diri dari kompetitor, menciptakan nilai baru bagi pelanggan, dan memperluas peluang pertumbuhan. Dalam konteks kompetisi global, perusahaan tidak lagi cukup mengandalkan keunggulan biaya atau efisiensi operasional, tetapi juga dituntut untuk terus memperbarui proposisi nilai melalui pendekatan inovatif yang terstruktur dan berorientasi masa depan (*strategic foresight*). Hal ini sejalan dengan pandangan bahwa inovasi strategik menjadi titik temu antara eksplorasi ide baru dan eksploitasi sumber daya yang ada secara efektif (Tece, 2020).

Pendekatan inovatif dalam strategi menuntut perubahan paradigma dari strategi tradisional yang bersifat reaktif menjadi

proaktif dan dinamis. Organisasi harus memiliki sistem yang memungkinkan pembelajaran berkelanjutan, pengambilan keputusan berbasis data, dan pemanfaatan jaringan kolaboratif lintas sektor. Model *open innovation* memberikan dasar bahwa perusahaan tidak harus mengembangkan semua inovasi secara internal, tetapi dapat memanfaatkan pengetahuan eksternal yang tersedia di pasar (Bogers et al., 2021). Hal ini memperluas akses terhadap berbagai bentuk inovasi yang dapat meningkatkan daya saing.

Inovasi juga berkaitan erat dengan ketangkasan organisasi dalam mengelola ketidakpastian dan kompleksitas lingkungan. Dalam teori *dynamic capabilities*, inovasi menjadi salah satu kapasitas utama perusahaan untuk merasakan peluang, menangkapnya, dan mengonfigurasi ulang sumber daya secara berkelanjutan guna menciptakan nilai baru (Teece, Peteraf, & Leih, 2016). Perusahaan yang inovatif cenderung lebih adaptif terhadap disrupsi pasar dan mampu menavigasi krisis dengan pendekatan strategis yang fleksibel dan terarah.

Perusahaan perlu membangun budaya inovasi yang tidak hanya mendorong kreativitas individu, tetapi juga mengintegrasikan proses inovatif ke dalam struktur dan strategi organisasi. Budaya tersebut mencakup toleransi terhadap kegagalan, penghargaan terhadap ide-ide baru, serta dorongan terhadap eksperimen yang terukur. Studi menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil dalam inovasi strategik memiliki pemimpin yang visioner, sistem insentif yang mendukung, dan proses evaluasi inovasi yang jelas (Jensen & Beck, 2021).

Dalam praktiknya, implementasi inovasi strategik harus mempertimbangkan keselarasan antara tujuan inovasi dan strategi bisnis. *Strategic alignment* menjadi krusial agar inovasi tidak sekadar

menjadi kegiatan eksperimental yang lepas dari arah strategis organisasi. Oleh karena itu, integrasi antara proses inovatif dengan tujuan jangka panjang perusahaan perlu diperkuat melalui mekanisme perencanaan dan pengukuran yang sistematis (*Pisano, 2019*).

Pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan dapat dilihat dari meningkatnya efisiensi operasional, kualitas produk atau layanan, kepuasan pelanggan, serta penguasaan pasar yang lebih luas. Inovasi juga mendorong terjadinya transformasi model bisnis, di mana perusahaan menciptakan cara-cara baru dalam menciptakan, menyampaikan, dan menangkap nilai dari pasar. Hal ini menuntut perubahan mendasar pada strategi dan struktur operasional yang selama ini dijalankan (*Bouncken et al., 2021*).

Di sektor-sektor yang padat teknologi, inovasi menjadi elemen tak terpisahkan dari siklus hidup produk dan keberlanjutan bisnis. Dalam industri manufaktur, misalnya, integrasi antara *digital manufacturing* dan *smart production* telah membentuk ulang strategi bisnis dan mempercepat proses pengambilan keputusan strategis (*Kovacs & Kot, 2020*). Proses inovasi tidak lagi bersifat linier, tetapi bersifat iteratif dan kolaboratif dalam ekosistem digital yang saling terhubung.

Kesimpulannya, peran inovasi dalam strategi tidak hanya mencakup pengembangan produk atau layanan baru, tetapi juga pembentukan model bisnis baru, transformasi proses, serta penciptaan nilai melalui digitalisasi. Keberhasilan perusahaan dalam era persaingan digital sangat bergantung pada kapasitasnya dalam mengintegrasikan inovasi sebagai bagian integral dari strategi dan budaya organisasi. Tanpa pendekatan inovatif yang sistematis, strategi

perusahaan akan mudah usang dan sulit bertahan dalam tekanan perubahan lingkungan yang cepat dan tidak terduga.

B. Digitalisasi dan Transformasi Model Bisnis

Digitalisasi telah merevolusi cara perusahaan menjalankan aktivitas bisnis, mulai dari interaksi dengan pelanggan, manajemen proses internal, hingga desain model bisnis secara keseluruhan. Transformasi ini menuntut organisasi untuk meninggalkan pendekatan konvensional yang linier dan menggantinya dengan sistem digital yang terintegrasi, adaptif, dan berpusat pada nilai pelanggan. Perusahaan yang berhasil dalam transformasi digital biasanya memiliki keunggulan dalam kecepatan layanan, personalisasi produk, serta fleksibilitas operasional dalam menjawab dinamika pasar. Perubahan yang terjadi bukan hanya pada proses, tetapi juga pada struktur nilai yang dibangun melalui platform digital, data *analytics*, serta penggunaan teknologi berbasis cloud dan AI.

Model bisnis tradisional banyak yang tidak lagi relevan dalam lingkungan digital yang sangat cepat berubah. Perusahaan dituntut untuk menciptakan proposisi nilai baru yang berbasis teknologi, serta cara pengiriman nilai yang efisien dan fleksibel. Transformasi model bisnis tidak hanya soal digitalisasi operasional, tetapi juga menyangkut re-desain fundamental bagaimana perusahaan menciptakan dan menangkap nilai. Pendekatan ini sering diadopsi melalui kerangka *business model innovation*, yang memungkinkan perusahaan merumuskan ulang segmentasi pasar, arsitektur saluran distribusi, hingga aliran pendapatan berbasis digital (Velu, 2020).

Digitalisasi memperkuat kemampuan perusahaan dalam merespon ekspektasi pelanggan yang semakin menuntut pengalaman digital

yang mulus. Penggunaan *customer data platform*, *real-time analytics*, dan *personalized interface* memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis bukti. Perusahaan dapat memprediksi perilaku pelanggan, mengurangi *churn rate*, serta menciptakan loyalitas berbasis nilai pengalaman. Hal ini menggeser fokus model bisnis dari produk ke *customer experience*, menjadikan interaksi digital sebagai aset strategis (Verhoef et al., 2021).

Transformasi model bisnis melalui digitalisasi membutuhkan integrasi antara strategi digital dan transformasi organisasi secara menyeluruh. Perubahan tidak hanya terjadi pada permukaan teknologi, melainkan pada cara kerja, pengambilan keputusan, hingga budaya organisasi yang mendukung eksperimen dan inovasi. Studi menyebutkan bahwa perusahaan yang sukses bertransformasi adalah yang mampu menciptakan sinkronisasi antara kapabilitas teknologi dan kesiapan organisasi (Susanti et al., 2023). Tanpa kesiapan budaya dan struktur, adopsi digitalisasi hanya akan menghasilkan *digital facade* yang tidak berdampak pada penciptaan nilai nyata.

Implementasi digitalisasi mendorong perusahaan untuk mengembangkan platform bisnis baru yang memanfaatkan jaringan pengguna dan kolaborator. Model platform-based business seperti *multi-sided marketplace* atau *on-demand service* menciptakan skala ekonomi digital yang lebih cepat, serta mengandalkan algoritma dalam mencocokkan permintaan dan penawaran. Transformasi ini menuntut organisasi untuk berpindah dari kontrol sentral ke orkestrasi ekosistem digital, dengan peran baru sebagai *value enabler* bagi seluruh pemangku kepentingan (Cennamo et al., 2020).

Digitalisasi juga berdampak pada perubahan struktur biaya dan pendapatan. Beberapa perusahaan beralih dari model *ownership* ke

subscription atau *pay-per-use*, yang memungkinkan penciptaan pendapatan berulang dan lebih stabil. Strategi monetisasi yang berbasis data, seperti *data-driven pricing* dan *behavioral segmentation*, membuka peluang baru dalam mengelola profitabilitas. Transformasi ini memperkuat argumen bahwa data telah menjadi *strategic asset* dalam arsitektur bisnis digital (Hartmann et al., 2022).

Dalam lingkungan digital, keberhasilan transformasi model bisnis sangat tergantung pada kemampuan organisasi dalam mengelola kompleksitas teknologi dan perubahan perilaku pasar secara simultan. Kombinasi antara agility, literasi digital karyawan, serta tata kelola data yang transparan menjadi kunci dalam menghadapi tantangan transisi digital. Transformasi bukan sekadar proyek teknologi, melainkan proses pembelajaran organisasi dalam menciptakan model bisnis yang relevan dan adaptif (Jonathan et al., 2022). Keputusan strategik harus mempertimbangkan implikasi jangka panjang dari digitalisasi, termasuk aspek etika, privasi data, dan keberlanjutan.

Transformasi digital juga memunculkan risiko baru yang perlu dikelola secara strategik. Ketergantungan terhadap teknologi menghadirkan tantangan pada keamanan data, stabilitas sistem digital, serta integrasi antar platform yang kompleks. Perusahaan perlu mengembangkan kerangka kerja mitigasi risiko digital yang mencakup *cyber resilience*, audit sistem otomatis, serta kebijakan *data governance* yang ketat. Dalam jangka panjang, daya saing akan ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam menyeimbangkan inovasi digital dan kontrol risiko yang disiplin (Vial, 2021).

C. *Big data* dan Strategi Berbasis Data

Big data telah menjadi elemen utama dalam pembentukan strategi bisnis modern. Volume, variasi, dan kecepatan data yang dihasilkan oleh aktivitas digital memunculkan peluang untuk memahami perilaku pelanggan, efisiensi proses, dan tren pasar secara lebih dalam. Strategi berbasis data tidak lagi terbatas pada analisis historis, tetapi telah berkembang menjadi pendekatan prediktif dan preskriptif. Organisasi yang mampu memanfaatkan data dalam pengambilan keputusan strategis akan memiliki keunggulan kompetitif melalui kecepatan respons, akurasi tindakan, dan inovasi yang lebih terarah.

Penerapan *Big data analytics* memungkinkan transformasi dari intuisi menjadi keputusan berbasis bukti. Perusahaan memanfaatkan machine learning, artificial intelligence, dan *real-time* dashboard untuk merumuskan kebijakan yang lebih dinamis dan adaptif. Studi menunjukkan bahwa penggunaan data-driven strategy meningkatkan produktivitas, efisiensi sumber daya, dan efektivitas layanan pelanggan secara signifikan (Maroufkhani et al., 2020). Kemampuan menyaring sinyal penting dari volume data besar menjadi tantangan dan sekaligus keunggulan dalam eksekusi strategi.

Strategi berbasis data menuntut kesiapan infrastruktur teknologi informasi yang mendukung penyimpanan, pemrosesan, dan keamanan data. Implementasi data lake, cloud computing, serta integrasi data silos menjadi prasyarat bagi keberhasilan *Big data* strategy. Tanpa integrasi arsitektur data yang kuat, informasi yang dikumpulkan akan terfragmentasi dan tidak dapat dikonversi menjadi wawasan strategis yang bernilai (Mikalef et al., 2022). Hal ini menjadikan tata kelola data sebagai bagian penting dari strategi digital organisasi.

Big data membuka peluang bagi organisasi untuk membangun personalisasi strategi pemasaran dan pengembangan produk. Melalui analisis perilaku pengguna, sentimen pelanggan, dan tren pasar secara *real-time*, perusahaan dapat menciptakan strategi segmentasi yang presisi dan kampanye yang lebih relevan. Strategi pemasaran berbasis data tidak hanya meningkatkan konversi, tetapi juga memperkuat loyalitas pelanggan dan nilai merek secara keseluruhan (Wamba et al., 2020). Kemampuan ini semakin penting dalam ekosistem bisnis yang kompetitif dan *customer-centric*.

Penerapan strategi berbasis data berdampak pada perubahan proses pengambilan keputusan di berbagai tingkatan organisasi. Penggunaan *analytics* dalam strategi memungkinkan adanya pengambilan keputusan terdistribusi, kolaboratif, dan responsif terhadap dinamika eksternal. Model organisasi berbasis data mendorong desentralisasi keputusan berbasis indikator kinerja yang terukur dan berbasis fakta (Ferraris et al., 2021). Karyawan pada semua level membutuhkan literasi data agar dapat berkontribusi dalam siklus pengambilan keputusan yang lebih inklusif dan cepat.

Data juga berfungsi sebagai dasar dalam pembentukan model bisnis baru. Penggunaan data sebagai aset strategis membuka peluang monetisasi baru, seperti *data-as-a-service*, prediksi berbasis langganan, serta optimalisasi rantai pasok melalui simulasi berbasis data. Bisnis yang bertransformasi menjadi *digital-native* mengandalkan model bisnis berbasis data untuk menciptakan efisiensi dan inovasi berkelanjutan (Gupta & George, 2021). Pendekatan ini memperkuat posisi data sebagai sumber nilai ekonomi baru dalam era digital.

Namun, transformasi menuju strategi berbasis data memerlukan pergeseran budaya organisasi. Budaya yang mendukung eksperimen, transparansi data, dan pengambilan keputusan berbasis analitik menjadi pendorong utama keberhasilan. Hambatan seperti resistensi terhadap teknologi, kekurangan keterampilan data, dan kurangnya kepemimpinan yang memahami peran data perlu diatasi melalui pelatihan, insentif, dan kepemimpinan transformasional (Borissova et al., 2023). Perubahan budaya menjadi aspek mendasar dalam mengintegrasikan data ke dalam strategi bisnis.

Manfaat besar dari *Big data* dalam strategi tidak dapat dilepaskan dari aspek risiko dan etika. Pengumpulan dan penggunaan data dalam skala besar menimbulkan pertanyaan tentang privasi, keamanan, dan keadilan algoritmik. Strategi data harus mempertimbangkan prinsip-prinsip data ethics, termasuk transparansi model, non-diskriminasi, dan kepatuhan terhadap regulasi perlindungan data. Perusahaan yang mengabaikan tata kelola data dan etika digital berisiko kehilangan kepercayaan publik dan menghadapi konsekuensi hukum (Sivarajah et al., 2021).

D. Teknologi Disruptif: AI, IoT, Blockchain

Teknologi disruptif telah mendefinisikan ulang peta persaingan bisnis global dan menciptakan paradigma baru dalam pengambilan keputusan strategis. *Artificial intelligence* (AI), *internet of things* (IoT), dan *blockchain* merupakan tiga inovasi teknologi yang telah mendorong organisasi untuk tidak hanya menyesuaikan proses bisnisnya, melainkan juga merancang ulang seluruh model operasionalnya. AI, misalnya, memungkinkan perusahaan mengotomatiskan proses yang kompleks, meningkatkan prediksi pasar, serta memperkuat analitik berbasis data. Pendekatan ini telah terbukti meningkatkan kecepatan pengambilan keputusan dan fleksibilitas organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal (Huang et al., 2022).

Penerapan AI di berbagai sektor seperti keuangan, logistik, dan layanan kesehatan telah membuktikan dampaknya dalam meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya. Studi yang dilakukan oleh *Kumar et al. (2021)* menunjukkan bahwa organisasi yang mengadopsi AI secara terstruktur mampu mencapai peningkatan produktivitas hingga 30%. Selain itu, integrasi AI dengan *machine learning* menciptakan sistem pembelajaran adaptif yang dapat memberikan masukan strategis berdasarkan pola perilaku konsumen dan tren pasar. Transformasi ini turut mempengaruhi struktur organisasi karena memperluas peran teknologi dalam pengambilan keputusan manajerial (*Choudhury & Raghavendra, 2020*).

Sementara AI fokus pada kecerdasan pemrosesan, *internet of things* (IoT) merevolusi cara perusahaan menghubungkan dan mengelola aset fisik. IoT menciptakan ekosistem perangkat yang terintegrasi dan saling berkomunikasi, memungkinkan pengumpulan data secara *real-time* dari berbagai titik operasional. Dalam konteks manufaktur, teknologi ini digunakan untuk mendeteksi kerusakan mesin, mengatur penggunaan energi, serta mengelola rantai pasok secara lebih efisien. *Martinez et al. (2023)* mencatat bahwa perusahaan yang menerapkan IoT mengalami peningkatan efisiensi operasional sebesar 25% serta penurunan *downtime* produksi.

IoT juga memainkan peran penting dalam transformasi layanan pelanggan. Melalui sensor dan perangkat pintar, perusahaan dapat memantau pengalaman pengguna secara langsung dan mengirimkan pembaruan atau solusi tanpa intervensi manual. Dalam industri ritel, IoT memungkinkan personalisasi penawaran secara instan berdasarkan perilaku belanja pelanggan. Strategi ini memberikan keunggulan kompetitif yang signifikan karena memungkinkan

pengambilan keputusan berbasis data nyata, bukan asumsi historis (*Singh & Batra, 2020*).

Blockchain, teknologi disruptif ketiga, menawarkan pendekatan desentralisasi dan keamanan tingkat tinggi dalam transaksi digital. Sistem ini bekerja berdasarkan prinsip buku besar terdistribusi yang tidak dapat diubah, menciptakan transparansi dan kepercayaan dalam berbagai aktivitas ekonomi. Di sektor keuangan, blockchain telah memungkinkan pembayaran lintas negara yang lebih cepat dan murah. Di sektor logistik, teknologi ini digunakan untuk pelacakan rantai pasok secara *real-time* yang aman dan dapat diverifikasi (*Zhao et al., 2021*).

Penerapan blockchain juga mulai merambah ke sektor publik dan tata kelola pemerintahan. Misalnya, sistem identitas digital berbasis blockchain telah digunakan untuk mengurangi birokrasi dan mempercepat layanan publik. Dalam bidang kepemilikan aset digital, blockchain menyediakan sistem registrasi yang aman dan tidak bisa dimanipulasi. Implikasi strategis dari teknologi ini bukan hanya pada efisiensi, tetapi juga pada kepercayaan dan integritas sistem (*Yli-Huumo et al., 2020*).

Meskipun AI, IoT, dan blockchain memiliki potensi besar, adopsinya memerlukan kesiapan infrastruktur, kompetensi digital, dan transformasi budaya organisasi. Banyak perusahaan gagal dalam implementasi teknologi ini karena tidak menyelaraskan strategi digital dengan tujuan bisnis jangka panjang. Faktor-faktor seperti resistensi internal, kurangnya keahlian teknis, dan keraguan terhadap keamanan data menjadi penghambat signifikan (*Lemke et al., 2022*). Oleh karena itu, integrasi teknologi disruptif perlu dirancang sebagai bagian dari strategi inovasi organisasi, bukan sekadar proyek teknologi.

Transformasi digital berbasis teknologi disruptif harus didukung oleh kepemimpinan visioner dan pendekatan manajemen perubahan yang efektif. Kepemimpinan yang memahami potensi dan risiko dari AI, IoT, dan blockchain dapat menciptakan kerangka kerja yang mendukung inovasi berkelanjutan. Kombinasi antara kesiapan teknologi, pelatihan karyawan, dan kolaborasi lintas fungsi menjadi penentu utama kesuksesan organisasi dalam mengadopsi teknologi disruptif secara strategik (*Ghobakhloo, 2022*).

Teknologi disruptif merupakan alat strategis untuk memperkuat daya saing organisasi di tengah ketidakpastian pasar dan perkembangan teknologi yang cepat. Integrasi AI, IoT, dan blockchain bukan hanya mengubah cara perusahaan beroperasi, tetapi juga menciptakan model bisnis baru yang lebih adaptif, efisien, dan berbasis data. Oleh karena itu, organisasi masa kini harus menempatkan ketiga teknologi ini sebagai inti dari agenda transformasi strategik mereka agar tidak hanya bertahan, tetapi juga tumbuh dalam ekosistem digital yang kompleks.

E. Membangun Organisasi Berbasis Teknologi

Organisasi berbasis teknologi merupakan bentuk adaptasi strategis terhadap era digital yang menuntut fleksibilitas tinggi, kecepatan dalam pengambilan keputusan, serta kemampuan untuk berinovasi secara terus-menerus. Struktur organisasi, proses bisnis, dan budaya kerja dalam organisasi semacam ini dirancang untuk mendukung penerapan teknologi secara sistemik. Transformasi digital tidak hanya menghadirkan alat bantu kerja, tetapi juga membentuk ulang fondasi operasional dan strategi jangka panjang. Keunggulan kompetitif diperoleh melalui kemampuan mengintegrasikan teknologi

untuk meningkatkan kinerja, efisiensi, dan nilai tambah bagi seluruh pemangku kepentingan.

Pengembangan organisasi berbasis teknologi memerlukan pendekatan holistik yang mencakup sistem teknologi informasi, arsitektur data, tata kelola digital, serta pengembangan kapabilitas manusia. Integrasi antara teknologi dan strategi harus dikembangkan sejak tahap perencanaan hingga pelaksanaan operasional. Organisasi dituntut untuk mengembangkan digital capabilities yang meliputi kemampuan untuk mengidentifikasi peluang digital, mengelola risiko teknologi, serta membangun ekosistem kolaboratif yang mendukung inovasi terbuka (Bharadwaj et al., 2020). Elemen-elemen tersebut membentuk fondasi untuk mewujudkan transformasi menyeluruh yang konsisten.

Desain organisasi berbasis teknologi memerlukan struktur yang lebih datar, kolaboratif, dan berbasis proyek. Model agile organization memungkinkan percepatan siklus inovasi, pemecahan masalah yang lebih cepat, serta kolaborasi lintas fungsi yang intensif. Tim lintas disiplin yang bekerja secara fleksibel dengan dukungan *digital workflow system* menjadi arsitektur kerja utama dalam organisasi teknologi. Perubahan ini memerlukan penyesuaian sistem manajemen kinerja dan pengukuran hasil kerja yang lebih adaptif dan berbasis output (Lee et al., 2021).

Penerapan teknologi harus didukung oleh kepemimpinan yang memiliki literasi digital dan kemampuan transformasional. Peran pemimpin dalam organisasi berbasis teknologi tidak hanya sebagai pengambil keputusan, tetapi juga sebagai fasilitator perubahan budaya dan katalisator adopsi teknologi. Kepemimpinan digital mendorong budaya eksperimentasi, keterbukaan terhadap pembelajaran, serta

keberanian menghadapi ketidakpastian. Studi menunjukkan bahwa transformasi digital yang dipimpin oleh pemimpin berkarakter adaptif cenderung berhasil membangun ketahanan organisasi yang tinggi (Zhou et al., 2021).

Pengembangan sumber daya manusia menjadi elemen sentral dalam organisasi berbasis teknologi. Karyawan perlu dibekali dengan keterampilan digital, kemampuan berpikir kritis, dan kolaborasi virtual. Investasi dalam pelatihan berkelanjutan, program pengembangan kepemimpinan digital, serta pembentukan komunitas belajar internal menjadi strategi yang efektif dalam membentuk workforce yang agile dan future-ready. Organisasi perlu mengintegrasikan *learning management system* dan *digital talent development framework* sebagai bagian dari strategi sumber daya manusia (Garcia-Morales et al., 2022).

Teknologi juga memungkinkan transformasi pada proses pengambilan keputusan berbasis data secara *real-time*. Dengan mengintegrasikan *business intelligence*, *AI-based forecasting*, dan *automated reporting system*, organisasi dapat merespons perubahan pasar lebih cepat. Hal ini meningkatkan akurasi strategi, efisiensi proses, serta kemampuan prediktif dalam manajemen risiko. Organisasi yang berbasis teknologi mampu mengubah data menjadi wawasan strategis yang mendorong keunggulan kompetitif (Tambe et al., 2020).

Budaya organisasi menjadi fondasi tak terpisahkan dalam pembangunan organisasi berbasis teknologi. Budaya yang mendukung inovasi, kolaborasi digital, dan keberanian mencoba hal baru sangat penting untuk menumbuhkan mentalitas digital-first. Nilai-nilai seperti transparansi, akuntabilitas, dan continuous improvement perlu

diperkuat melalui proses internalisasi nilai dan role model dari pemimpin. Penguatan budaya teknologi ini berkontribusi terhadap penciptaan lingkungan kerja yang adaptif dan inovatif (Agarwal et al., 2020).

Organisasi berbasis teknologi harus pula memperhatikan tata kelola digital yang mencakup keamanan siber, etika data, serta kepatuhan terhadap regulasi teknologi. Penerapan kerangka kerja *digital governance* yang jelas membantu organisasi dalam mengelola kompleksitas teknologi dan menjaga integritas sistem informasi. Hal ini menjadi semakin penting seiring meningkatnya ketergantungan terhadap sistem digital dalam seluruh lini organisasi. Keberhasilan organisasi dalam membangun struktur teknologi yang aman dan bertanggung jawab akan memperkuat kepercayaan stakeholder serta keberlanjutan bisnis jangka panjang (Dwivedi et al., 2021).

BAB X

ETIKA BISNIS, KEBERLANJUTAN, DAN TATA KELOLA STRATEGIS

Dalam kajian bisnis kontemporer, keberhasilan perusahaan tidak hanya diukur dari kinerja finansial, tetapi juga dari bagaimana perusahaan memenuhi tanggung jawab etis dan sosialnya. Etika bisnis, praktik keberlanjutan, dan tata kelola yang efektif menjadi elemen penting dalam membangun reputasi, kepercayaan pemangku kepentingan, dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Bab ini membahas peran *corporate social responsibility* (CSR), prinsip keberlanjutan, dan tata kelola strategis sebagai fondasi bagi pengambilan keputusan bisnis yang bertanggung jawab dan adaptif terhadap dinamika global dan harapan masyarakat.

A. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR)

Tanggung jawab sosial perusahaan (*corporate social responsibility*) telah menjadi aspek penting dalam strategi bisnis modern yang berorientasi pada keberlanjutan jangka panjang. CSR mencerminkan komitmen organisasi terhadap keseimbangan antara keuntungan ekonomi, kesejahteraan sosial, dan kelestarian lingkungan. Perusahaan yang mengintegrasikan prinsip CSR dalam operasi mereka menunjukkan kesadaran bahwa aktivitas bisnis membawa dampak yang luas, sehingga memerlukan praktik yang etis dan berorientasi pada kepentingan masyarakat luas (Carroll & Shabana, 2021). CSR bukan sekadar filantropi atau aktivitas sukarela, melainkan strategi yang terintegrasi dalam sistem manajerial dan budaya organisasi.

Praktik CSR telah berkembang dari model *compliance-based* menjadi *strategic* CSR, yang mengaitkan tanggung jawab sosial dengan tujuan korporasi dan nilai pemegang saham. Pendekatan strategis ini memperkuat reputasi perusahaan dan meningkatkan loyalitas pelanggan serta keterlibatan karyawan. Implementasi CSR juga dapat memberikan keunggulan kompetitif dalam pasar global yang semakin sadar nilai etika dan keberlanjutan (Klettner et al., 2022). Studi lintas industri menunjukkan bahwa perusahaan dengan kinerja CSR yang tinggi cenderung lebih stabil menghadapi krisis dan memiliki akses pendanaan yang lebih baik karena dianggap memiliki risiko yang lebih rendah.

Dimensi utama CSR mencakup tanggung jawab terhadap pemangku kepentingan internal seperti karyawan dan pemegang saham, serta eksternal seperti komunitas lokal, pelanggan, dan lingkungan. Praktik CSR yang sukses melibatkan transparansi, dialog aktif dengan stakeholder, dan pelaporan tanggung jawab sosial secara periodik. Dalam kerangka ini, triple bottom line—yang mencakup *people*, *planet*, dan *profit*—digunakan sebagai tolok ukur evaluasi CSR yang berkelanjutan (Elkington, 2020). Evaluasi dilakukan melalui indikator kinerja non-finansial seperti emisi karbon, kesetaraan gender, dan kontribusi pada pembangunan sosial.

Aspek regulasi juga berperan penting dalam mendorong penerapan CSR. Beberapa negara telah mewajibkan pelaporan CSR sebagai bagian dari kewajiban hukum, termasuk Indonesia melalui Peraturan Pemerintah No. 47 Tahun 2012. Pendekatan ini bertujuan menciptakan kerangka akuntabilitas bagi perusahaan agar tidak hanya mengejar laba semata, melainkan juga memenuhi tanggung jawab moral dan sosialnya (Setiawan et al., 2023). Ketentuan ini mendorong

perusahaan untuk menginternalisasi tanggung jawab sosial sebagai bagian dari nilai strategis korporasi.

CSR juga relevan dalam konteks rantai pasok global, terutama dalam menanggapi isu buruh anak, upah layak, dan dampak lingkungan. Konsumen global semakin menuntut produk yang diproduksi secara etis, sehingga perusahaan multinasional dihadapkan pada keharusan menerapkan standar CSR yang seragam di berbagai negara operasi mereka (Jamali & Karam, 2022). Praktik seperti supplier code of conduct dan audit keberlanjutan menjadi instrumen yang digunakan untuk menjaga konsistensi nilai sosial dalam rantai pasok internasional.

Penerapan CSR juga terbukti berkorelasi positif dengan kinerja keuangan jangka panjang perusahaan. Studi empiris menunjukkan bahwa perusahaan yang mengalokasikan sumber daya untuk inisiatif sosial secara signifikan mengalami peningkatan nilai pasar, produktivitas karyawan, dan loyalitas pelanggan (Lins et al., 2020). CSR menciptakan intangible assets seperti reputasi, kepercayaan, dan brand equity yang berkontribusi pada keunggulan kompetitif yang sulit ditiru oleh pesaing.

Namun, implementasi CSR menghadapi tantangan berupa risiko greenwashing, yaitu praktik manipulatif yang hanya menampilkan citra keberlanjutan tanpa komitmen substantif. Untuk menghindari hal tersebut, diperlukan pengawasan dari pemangku kepentingan, pelaporan ESG yang akurat, serta keterlibatan dewan direksi dalam pengambilan keputusan strategis terkait CSR (Haque et al., 2021). Keterlibatan pemimpin puncak dalam perumusan kebijakan CSR akan memastikan bahwa inisiatif sosial perusahaan benar-benar mencerminkan nilai dan strategi jangka panjang.

CSR di masa depan tidak akan lagi bersifat opsional, melainkan menjadi syarat dasar keberlanjutan bisnis dalam lanskap global yang didominasi oleh regulasi ketat, tuntutan konsumen sadar sosial, dan krisis iklim yang meningkat. Perusahaan yang gagal mengintegrasikan CSR dalam strategi bisnisnya akan menghadapi risiko reputasi, kehilangan kepercayaan pasar, serta keterbatasan dalam menjalin kemitraan global. Oleh karena itu, penguatan kapasitas CSR yang terukur dan terintegrasi menjadi imperatif dalam tata kelola strategis organisasi modern (Agudelo et al., 2020).

B. Strategi Berbasis ESG (Environmental, Social, Governance)

Strategi berbasis *Environmental, Social, Governance* (ESG) telah menjadi kerangka dominan dalam pendekatan keberlanjutan korporat. ESG tidak hanya digunakan untuk mengukur dampak non-finansial dari suatu perusahaan, tetapi juga sebagai landasan dalam pengambilan keputusan strategis, pengelolaan risiko, dan daya tarik terhadap investor jangka panjang. Komponen lingkungan mencakup isu-isu seperti efisiensi energi, jejak karbon, dan konservasi sumber daya; komponen sosial menyoroti hak asasi manusia, hubungan kerja, dan kontribusi terhadap komunitas; sedangkan aspek tata kelola mengacu pada struktur dewan, transparansi, serta mekanisme akuntabilitas. Strategi ESG memberi arah baru terhadap konsep nilai perusahaan yang tidak hanya berbasis keuntungan finansial, tetapi juga tanggung jawab terhadap planet dan masyarakat (Friede et al., 2021).

Integrasi ESG dalam strategi perusahaan menunjukkan bahwa kepatuhan terhadap aspek keberlanjutan kini menjadi bagian dari kinerja korporasi yang dinilai oleh pasar dan pemangku kepentingan. Studi mutakhir menunjukkan bahwa perusahaan dengan skor ESG

yang tinggi memiliki kinerja keuangan lebih stabil serta mendapatkan penilaian risiko yang lebih rendah oleh lembaga keuangan (Grewal et al., 2022). Investor institusional global pun telah menggeser alokasi portofolio mereka ke arah perusahaan yang transparan dalam pengungkapan data ESG, sebagai bentuk mitigasi terhadap risiko sistemik dan reputasi yang muncul dari kelalaian sosial atau lingkungan.

Penerapan strategi berbasis ESG secara efektif memerlukan pendekatan holistik yang mencakup perumusan kebijakan, penyelarasan budaya organisasi, hingga pelaporan kinerja ESG yang kredibel. Dalam praktiknya, banyak perusahaan menggunakan *sustainability scorecards*, *materiality assessments*, dan indikator berbasis standar internasional seperti GRI (Global Reporting Initiative) atau SASB (Sustainability Accounting Standards Board) untuk memandu dan mengevaluasi integrasi ESG dalam strategi bisnis (Kotsantonis & Serafeim, 2021). Strategi ini menuntut keterlibatan aktif dewan direksi dan pimpinan puncak agar keberlanjutan tidak menjadi inisiatif simbolik, melainkan bagian dari arsitektur tata kelola strategis.

Aspek lingkungan dari ESG menuntut perusahaan untuk mengurangi emisi gas rumah kaca, meningkatkan efisiensi energi, serta mengembangkan model bisnis sirkular. Sebagai contoh, perusahaan yang berinvestasi dalam energi terbarukan dan teknologi hijau bukan hanya menunjukkan tanggung jawab ekologis, tetapi juga memperoleh peluang pasar baru seiring meningkatnya kesadaran lingkungan konsumen dan pemerintah. Selain itu, regulasi global yang semakin ketat terkait perubahan iklim mendorong perusahaan untuk bertransformasi secara proaktif, bukan reaktif, dalam mengelola dampak lingkungannya (Berg et al., 2020).

Komponen sosial dari strategi ESG menekankan pada penciptaan nilai bersama antara perusahaan dan masyarakat. Aspek ini mencakup hak-hak pekerja, keberagaman dan inklusi, serta dampak sosial dari produk dan layanan perusahaan. Keberhasilan dalam aspek ini sangat bergantung pada dialog sosial yang berkelanjutan, audit hak asasi manusia dalam rantai pasok, serta strategi pemberdayaan komunitas. Perusahaan yang memiliki reputasi kuat dalam isu sosial cenderung lebih resilien terhadap tekanan sosial-politik dan mampu menciptakan loyalitas pelanggan yang lebih tinggi (Ioannou & Serafeim, 2022).

Tata kelola dalam kerangka ESG memegang peran sentral dalam memastikan bahwa aspek lingkungan dan sosial diimplementasikan secara konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan. Perusahaan dituntut untuk menerapkan prinsip-prinsip *good governance* seperti transparansi, akuntabilitas, dan independensi dewan. Adopsi kebijakan anti-korupsi, struktur remunerasi berbasis kinerja ESG, serta keberadaan komite keberlanjutan menjadi indikator kunci dari kualitas tata kelola perusahaan. Tata kelola yang lemah berpotensi menyebabkan kegagalan implementasi ESG dan menurunkan kepercayaan pemangku kepentingan (Lins & Servaes, 2021).

Transformasi menuju strategi berbasis ESG juga mendorong pengembangan metrik baru dalam akuntansi manajerial dan pengambilan keputusan strategis. Penggunaan analisis biaya siklus hidup, nilai ekonomi yang ditambahkan oleh aktivitas sosial, serta model valuasi berbasis risiko ESG menjadi bagian integral dalam evaluasi kinerja perusahaan masa kini. Hal ini menandai pergeseran paradigma dari pengukuran berbasis laba ke pengukuran berbasis nilai jangka panjang yang holistik (Rey-Garcia et al., 2023).

Dalam lanskap kompetitif yang semakin terhubung dan transparan, strategi ESG tidak hanya menciptakan nilai untuk pemegang saham, tetapi juga memperkuat legitimasi sosial perusahaan. Perusahaan yang mengabaikan aspek ESG berisiko kehilangan lisensi sosial untuk beroperasi, menghadapi boikot pasar, atau terkena sanksi regulatif. Oleh karena itu, ESG telah bergeser dari sekadar tren menjadi keharusan strategis yang menentukan keberlanjutan dan daya saing jangka panjang perusahaan (Alonso-Almeida et al., 2021).

C. Etika dalam Pengambilan Keputusan Strategik

Etika dalam pengambilan keputusan strategik merujuk pada integrasi nilai-nilai moral dalam proses penyusunan, evaluasi, dan pelaksanaan kebijakan organisasi yang berdampak jangka panjang. Keputusan strategis sering kali melibatkan berbagai pilihan yang memiliki konsekuensi besar terhadap pemangku kepentingan internal maupun eksternal. Oleh sebab itu, pendekatan etis dalam pengambilan keputusan sangat krusial untuk memastikan keberlanjutan organisasi, menjaga reputasi perusahaan, dan membangun kepercayaan publik. Organisasi yang mengabaikan aspek etika dalam keputusan strategik rentan terhadap krisis kepercayaan, resistensi sosial, dan risiko hukum yang serius.

Keputusan strategis tidak hanya dinilai dari kinerja finansial semata, tetapi juga dari dampaknya terhadap masyarakat dan lingkungan. Para ahli menekankan bahwa dalam konteks modern, prinsip *stakeholder theory* lebih relevan dibandingkan *shareholder primacy*, karena perusahaan memiliki tanggung jawab terhadap berbagai kelompok, bukan hanya pemilik modal (Freeman et al., 2020). Perspektif ini mendorong pengambil kebijakan strategis untuk mempertimbangkan hak, aspirasi, dan potensi dampak terhadap

karyawan, pelanggan, komunitas, dan lingkungan dalam setiap keputusan utama yang diambil.

Salah satu tantangan dalam penerapan etika strategis adalah dilema moral yang muncul ketika tujuan bisnis bertentangan dengan nilai-nilai sosial. Misalnya, keputusan untuk melakukan efisiensi biaya dengan cara melakukan pemutusan hubungan kerja massal, outsourcing ke negara dengan standar buruh rendah, atau melakukan ekspansi di wilayah yang rawan konflik sosial. Dalam situasi seperti itu, organisasi harus mengembangkan sistem penilaian etika yang berbasis prinsip keadilan, transparansi, dan tanggung jawab untuk menilai implikasi strategis secara menyeluruh (Kaptein, 2021).

Etika strategik membutuhkan kerangka pengambilan keputusan yang sistematis. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah *integrative ethical decision-making model* yang melibatkan identifikasi masalah etika, analisis alternatif berdasarkan prinsip moral, evaluasi konsekuensi, dan refleksi terhadap nilai-nilai inti organisasi. Proses ini menekankan pada pentingnya refleksi moral dalam setiap tahapan formulasi strategi, bukan hanya sebagai justifikasi pasca-keputusan (Jones et al., 2019). Keterlibatan dewan etika atau komite keberlanjutan dalam perusahaan menjadi instrumen penting dalam menerapkan model tersebut secara praktis.

Kepemimpinan etis menjadi elemen kunci dalam mewujudkan pengambilan keputusan strategik yang bermoral. Pemimpin yang memiliki integritas tinggi tidak hanya menjadi panutan perilaku etis, tetapi juga menciptakan budaya organisasi yang mendorong karyawan untuk bersikap jujur, bertanggung jawab, dan adil. Penelitian menunjukkan bahwa organisasi dengan kepemimpinan etis memiliki tingkat konflik internal yang lebih rendah, loyalitas karyawan yang

tinggi, dan hubungan yang lebih baik dengan masyarakat sekitar (Brown & Mitchell, 2021). Kepemimpinan etis juga memperkuat tata kelola perusahaan dan mengurangi risiko korupsi serta penyalahgunaan kekuasaan.

Penerapan prinsip etika dalam keputusan strategik juga sangat erat kaitannya dengan transparansi dan akuntabilitas. Organisasi yang menjunjung prinsip keterbukaan informasi dan bertanggung jawab atas dampak keputusan strategiknya akan lebih dipercaya oleh pemangku kepentingan. Pengungkapan keputusan strategis yang kontroversial harus dilandasi oleh narasi yang jujur dan pengambilan keputusan berbasis bukti, bukan sekadar retorika komunikasi korporat (De Cremer & Tenbrunsel, 2020). Transparansi tidak hanya mencerminkan komitmen moral, tetapi juga memperkuat ketahanan organisasi terhadap tekanan eksternal.

Teknologi digital dan kecerdasan buatan telah memperluas kompleksitas pengambilan keputusan strategik, termasuk dalam aspek etikanya. Algoritma yang digunakan untuk pengambilan keputusan, seperti dalam proses rekrutmen atau alokasi sumber daya, dapat menimbulkan diskriminasi atau bias tersembunyi apabila tidak dikaji secara kritis. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk mengembangkan kebijakan tata kelola teknologi yang berbasis prinsip keadilan, inklusivitas, dan perlindungan hak individu (Martin et al., 2022). Etika dalam pengambilan keputusan kini tidak hanya berfokus pada manusia sebagai pengambil keputusan, tetapi juga pada sistem dan teknologi yang digunakan untuk mendukung proses tersebut.

Penguatan etika strategik memerlukan integrasi dalam seluruh struktur organisasi, termasuk dalam sistem insentif, evaluasi kinerja, dan mekanisme pelaporan internal. Perusahaan perlu mengembangkan

kode etik yang hidup dan menjadi referensi nyata dalam setiap proses pengambilan keputusan, bukan sekadar dokumen administratif. Selain itu, pelatihan etika secara berkala bagi manajer dan pemimpin strategis menjadi penting untuk meningkatkan sensitivitas moral dan keterampilan resolusi dilema etis (Craft, 2021). Etika bukan lagi menjadi pilihan tambahan, melainkan fondasi utama dalam membangun strategi yang berkelanjutan dan terpercaya.

D. Kepemimpinan Berintegritas

Leadership with integrity merupakan salah satu elemen penting dalam membangun organisasi yang sehat, berkelanjutan, dan adaptif terhadap dinamika eksternal. Kepemimpinan berintegritas menekankan pada keselarasan antara nilai-nilai moral, prinsip etis, dan tindakan nyata dari pemimpin dalam proses pengambilan keputusan, interaksi dengan pemangku kepentingan, dan perumusan strategi organisasi. Pemimpin yang berintegritas bertindak secara konsisten antara kata dan perbuatan, menghargai kejujuran, bertanggung jawab, serta menolak kompromi terhadap prinsip etika demi keuntungan jangka pendek. Konsep ini menjadi pilar utama dalam memperkuat tata kelola strategis dan membangun kepercayaan dalam hubungan profesional.

Integritas dalam kepemimpinan tidak hanya membentuk budaya organisasi, tetapi juga memengaruhi perilaku kolektif dalam tim. Penelitian menunjukkan bahwa integritas pemimpin berdampak signifikan terhadap loyalitas karyawan, efektivitas kerja sama tim, dan pencapaian kinerja strategis organisasi (Mo & Shi, 2022). Pemimpin yang menjunjung tinggi kejujuran dan keterbukaan cenderung mampu menciptakan suasana kerja yang inklusif, bebas dari rasa takut, serta mendukung pertumbuhan etis dari seluruh anggota organisasi.

Integritas bukan hanya karakter personal, melainkan kompetensi strategis yang dapat diperkuat melalui pembelajaran dan pembiasaan struktural dalam organisasi.

Model kepemimpinan transformasional yang menekankan pada *idealized influence* dan *moral modeling* sangat relevan dalam konteks integritas. Pemimpin yang menjadi *moral role model* akan menumbuhkan sikap yang serupa dalam organisasi, membangun budaya etis, dan memperkuat komitmen terhadap visi bersama. Dalam lingkungan bisnis yang penuh tekanan dan ketidakpastian, kepemimpinan berintegritas membantu organisasi mempertahankan kompas moralnya serta menghindari praktik oportunistik yang dapat merusak reputasi dan kepercayaan publik (Engelbrecht et al., 2020). Model ini mendorong organisasi untuk bertransformasi dengan tetap menjaga nilai dasar sebagai fondasi.

Kepemimpinan berintegritas tidak dapat dipisahkan dari *ethical climate* organisasi. Etos kerja yang terbentuk dari kepemimpinan yang jujur dan adil akan mendorong budaya akuntabilitas dan transparansi yang tinggi. Ketika pemimpin menunjukkan keteguhan moral dalam situasi kompleks dan menantang, maka organisasi akan lebih siap menghadapi dilema etika serta tekanan eksternal tanpa menyimpang dari prinsip dasarnya (Palanski et al., 2021). Integritas juga menjadi jembatan antara strategi jangka panjang dan legitimasi sosial organisasi dalam masyarakat.

Salah satu indikator konkret dari integritas kepemimpinan adalah kemampuan mengambil keputusan yang sulit namun etis, termasuk ketika dihadapkan pada konflik kepentingan, tekanan investor, atau tuntutan pasar yang bertentangan dengan nilai organisasi. Kepemimpinan berintegritas juga tercermin dalam keberanian untuk

menyampaikan kebenaran meskipun tidak populer, mengakui kesalahan, dan bertanggung jawab atas dampak kebijakan yang diterapkan (Lemoine et al., 2019). Dalam hal ini, ketegasan moral menjadi kualitas penting yang membedakan pemimpin etis dari sekadar pemimpin yang sukses secara operasional.

Pengembangan integritas dalam kepemimpinan memerlukan sistem pendukung dalam organisasi seperti mekanisme pelaporan etik, pelatihan nilai moral, dan penguatan kode etik yang mengikat seluruh level struktural. Kepemimpinan yang berintegritas juga perlu dibarengi dengan proses seleksi dan promosi yang berdasarkan merit dan reputasi etis, bukan sekadar hasil kinerja finansial atau kedekatan personal (Den Hartog, 2021). Ini menciptakan ekosistem organisasi yang mengedepankan prinsip etis sebagai bagian dari kompetensi kepemimpinan, bukan hanya nilai tambahan.

Di tengah era digital dan disrupsi teknologi, integritas kepemimpinan menjadi lebih penting karena keputusan harus diambil dengan cepat dan di tengah arus informasi yang masif. Pemimpin yang berintegritas tidak akan mengorbankan transparansi demi efisiensi atau menutupi kegagalan dengan manipulasi data. Justru sebaliknya, mereka menjadikan keterbukaan sebagai landasan kepercayaan dan menjunjung *digital ethics* dalam penggunaan teknologi organisasi, termasuk dalam pemanfaatan kecerdasan buatan, analitik data, dan platform digital (Birtch et al., 2022).

Ke depan, organisasi yang dipimpin oleh individu dengan integritas tinggi akan lebih mampu bertahan dalam situasi krisis, menjalin relasi jangka panjang dengan stakeholder, serta memperoleh legitimasi sosial yang berharga. Kepemimpinan berintegritas bukan hanya alat untuk menghadapi risiko, tetapi juga strategi fundamental

dalam membangun organisasi yang kuat secara moral, fleksibel dalam inovasi, dan stabil dalam keberlanjutan

E. Tata Kelola dan Transparansi Strategi

Tata kelola strategis (*strategic governance*) adalah pendekatan terintegrasi yang memastikan bahwa proses perumusan, implementasi, dan evaluasi strategi organisasi dilakukan secara akuntabel, adil, dan sejalan dengan prinsip-prinsip keberlanjutan. Tata kelola bukan hanya struktur formal, melainkan juga seperangkat nilai dan mekanisme pengawasan yang menjamin bahwa strategi yang diterapkan organisasi tidak bertentangan dengan kepentingan pemangku kepentingan. Transparansi strategi, sebagai bagian penting dari tata kelola, mendorong pengungkapan informasi yang akurat dan relevan mengenai arah kebijakan, risiko strategis, dan pertimbangan pengambilan keputusan yang signifikan.

Dalam praktik tata kelola modern, transparansi memainkan peran penting dalam membangun kepercayaan publik dan menekan risiko asimetri informasi. Organisasi yang terbuka terhadap proses dan hasil strategisnya memungkinkan pemangku kepentingan untuk menilai validitas dan dampak dari kebijakan yang diambil. Hal ini sangat relevan dalam konteks *public accountability*, terutama bagi perusahaan yang terdaftar di bursa atau memiliki pengaruh sosial luas. Studi menunjukkan bahwa transparansi dalam strategi meningkatkan persepsi legitimasi organisasi serta memperkuat loyalitas pemangku kepentingan (Abdullah et al., 2020).

Tata kelola strategis yang efektif bergantung pada peran dewan direksi dan komite pengawasan dalam menjamin bahwa keputusan strategis selaras dengan prinsip keberlanjutan dan etika bisnis.

Struktur pengawasan yang kuat mampu menghindarkan organisasi dari praktik-praktik penyimpangan seperti konflik kepentingan, manipulasi informasi, atau keputusan jangka pendek yang merugikan jangka panjang. Dewan direksi perlu dilengkapi dengan kompetensi strategis dan akses terhadap informasi yang kredibel agar mampu melakukan fungsi kontrol yang independen dan objektif (Tricker, 2021).

Keterlibatan pemangku kepentingan dalam proses perumusan strategi juga merupakan aspek penting dalam tata kelola yang demokratis. Pendekatan *inclusive governance* mendorong organisasi untuk membuka ruang partisipatif melalui forum, konsultasi publik, dan laporan periodik. Partisipasi ini tidak hanya meningkatkan legitimasi, tetapi juga memperkaya substansi strategi melalui berbagai perspektif eksternal yang relevan. Mekanisme *stakeholder dialogue* terbukti meningkatkan akurasi perumusan risiko dan peluang strategis dalam berbagai sektor (Sulkowski & White, 2020).

Dalam ekosistem bisnis digital, tata kelola dan transparansi strategi menghadapi tantangan baru terkait keamanan data, kecepatan perubahan, dan penggunaan teknologi otomatisasi. Oleh karena itu, diperlukan kebijakan *digital governance* yang memperkuat pengawasan terhadap sistem informasi, algoritma pengambilan keputusan, serta pelaporan yang terstandarisasi. Organisasi perlu mengembangkan sistem informasi manajemen strategik yang memungkinkan integrasi antara data operasional dan pelaporan keberlanjutan untuk mendukung keterbukaan dan akuntabilitas (Ali et al., 2022).

Transparansi strategi juga berkaitan dengan kerangka pelaporan berbasis ESG (*environmental, social, governance*) yang kini menjadi

standar baru dalam pengungkapan kinerja organisasi. Pengungkapan yang tidak hanya fokus pada indikator keuangan, tetapi juga pada dampak sosial dan lingkungan, mendorong organisasi untuk berpikir jangka panjang dan bertindak lebih bertanggung jawab. Laporan tahunan yang menggabungkan narasi strategis dengan indikator ESG memberikan gambaran menyeluruh tentang arah dan etos strategis organisasi (Eccles & Krzus, 2021).

Ketika tata kelola strategis lemah, organisasi rentan terhadap praktik manipulatif yang berdampak sistemik, seperti *earnings management*, penggelapan risiko strategis, dan pengambilan keputusan yang tidak inklusif. Penelitian mutakhir menunjukkan bahwa perusahaan dengan tata kelola lemah cenderung mengalami volatilitas harga saham, kerusakan reputasi, dan penurunan nilai pemegang saham dalam jangka panjang. Sebaliknya, tata kelola yang kuat dan transparan mendorong stabilitas, efisiensi strategi, dan perbaikan berkelanjutan (Kostyuk et al., 2022).

Oleh karena itu, tata kelola dan transparansi strategi bukan hanya aspek administratif, melainkan instrumen strategis yang memperkuat daya saing organisasi secara menyeluruh. Penerapannya membutuhkan komitmen dari seluruh lini organisasi, mulai dari pimpinan tertinggi hingga unit operasional, serta integrasi dalam budaya kerja dan sistem pelaporan. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan terhubung, organisasi yang memiliki tata kelola kuat dan transparansi tinggi akan lebih siap menghadapi disrupsi dan meraih keunggulan strategis jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2021). Integrating strategic management and change management: A systematic review. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 120–142. <https://doi.org/10.1108/JOCM-05-2020-0141>
- Ali, M., Anwar, M., & Saleem, I. (2022). Digital transformation and performance. *Journal of Business Research*, 139, 364–372. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.09.063>
- Altay, N., Gunasekaran, A., & Dubey, R. (2021). Resilience in supply chains. *Annals of Operations Research*, 299(1–2), 1–34. <https://doi.org/10.1007/s10479-020-03709-1>
- Appelbaum, S. H., Calla, R., Desautels, D., & Hasan, L. (2021). Agile transformation and KPI. *Journal of Organizational Change Management*, 34(2), 390–409. <https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2020-0216>
- Arend, R. J., & Bromiley, P. (2021). Strategic responses to environmental dynamism: A review and future directions. *Journal of Management*, 47(3), 651–682. <https://doi.org/10.1177/0149206320962334>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2021). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases (7th ed.)*. Pearson Education. <https://doi.org/10.4324/9781003213451>
- Baumgartner, R. J. (2022). Organizational capabilities for effective strategy implementation. *European Business Review*, 34(2), 195–211. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2021-0243>
- Bogers, M., Foss, N. J., & Lyngsie, J. (2019). External knowledge and innovation. *Long Range Planning*, 52(3), 101892. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.04.003>

- Bouncken, R. B., & Kraus, S. (2021). Strategic alliances and cultural intelligence. *Journal of Business Research*, 134, 619–628. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.015>
- Breuer, H., & Lüdeke-Freund, F. (2022). Values-based business model innovation. *Journal of Business Research*, 146, 462–475. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.026>
- Bryson, J. M. (2021). *Strategic planning for public and nonprofit organizations* (5th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119704606>
- Chen, J., & Wang, L. (2023). Differentiation strategy in services. *Journal of Business Research*, 154, 113329. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113329>
- Clauss, T., Breier, M., & Kraus, S. (2021). The role of business model innovation in the strategic renewal of firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120389. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120389>
- Contractor, F. J. (2021). The future of international business research. *Journal of International Business Studies*, 52(7), 1184–1194. <https://doi.org/10.1057/s41267-021-00433-1>
- David, F. R., & David, F. R. (2020). *Strategic Management* (17th ed.). Pearson. <https://doi.org/10.4324/9780429346392>
- Doz, Y. L., & Kosonen, M. (2020). Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead. *Long Range Planning*, 53(2), 101978. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101978>
- Draulans, J., Man, A. P. D., & Volberda, H. W. (2020). Building alliance capabilities. *Long Range Planning*, 53(3), 101887. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101887>
- Engert, S., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2021). Exploring the integration of corporate sustainability into strategic

- management. *Journal of Cleaner Production*, 294, 126097. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126097>
- Fernández-Mesa, A., Alegre, J., & Chiva, R. (2020). Strategy and innovation capability. *Journal of Business Research*, 115, 124–134. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.021>
- Gauthier, J., & Brammer, S. (2021). Strategy and corporate social responsibility: A review. *Journal of Business Ethics*, 169(4), 717–735. <https://doi.org/10.1007/s10551-019-04386-6>
- Gavetti, G., Levinthal, D. A., & Ocasio, W. (2021). Neo-Carnegie: Reconstructing strategy theory. *Strategic Management Journal*, 42(6), 1101–1121. <https://doi.org/10.1002/smj.3251>
- Ghezzi, A., & Cavallo, A. (2020). Agile BMC in digital entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 110, 519–537. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.06.013>
- Gomber, P., Kauffman, R. J., Parker, C., & Weber, B. W. (2022). The fintech revolution. *Journal of Management Information Systems*, 39(1), 220–265. <https://doi.org/10.1080/07421222.2021.2020481>
- Grant, R. M. (2022). *Contemporary Strategy Analysis* (11th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119815234>
- Hasan, M., Nurul, F., & Yusuf, A. (2023). Cost strategy in emerging markets. *Journal of Business Strategy*, 44(2), 36–47. <https://doi.org/10.1108/JBS-11-2021-0223>
- Herbane, B. (2020). Organizational resilience and strategic renewal. *Strategic Change*, 29(5), 435–444. <https://doi.org/10.1002/jsc.2399>
- Hill, C. W., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2020). *Strategic management: Theory* (13th ed.). Cengage. <https://doi.org/10.4324/9780429292484>

- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Sirmon, D. G. (2023). *Strategic management* (14th ed.). Cengage.
<https://doi.org/10.5465/amr.2023.0160>
- Iansiti, M., & Lakhani, K. R. (2021). *Competing in the age of AI*. Harvard Business Press.
<https://doi.org/10.5465/amp.2020.0034>
- Ivanov, D., & Dolgui, A. (2020). Digital supply chain twin. *Production Planning & Control*, 32(9), 775–788.
<https://doi.org/10.1080/09537287.2020.1768450>
- Jonathan, G., Osei, C. D., & Boateng, S. L. (2022). Digital transformation strategy for SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 29(3), 315–332.
<https://doi.org/10.1108/JSBED-08-2021-0314>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2021). Strategy drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 62(3), 28–37.
<https://doi.org/10.7551/mitpress/9780262537190.003.0004>
- Ketchen, D. J., & Short, J. C. (2020). Mastering strategy in the digital era. *Academy of Management Perspectives*, 34(3), 345–357.
<https://doi.org/10.5465/amp.2018.0147>
- Kraus, S., Clauss, T., Breier, M., Gast, J., Zardini, A., & Tiberius, V. (2022). The economics of COVID-19: Evidence from family firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 28(1), 82–101. <https://doi.org/10.1108/IJEER-04-2020-0214>
- Kryvinska, N., Kaczor, S., Strauss, C., & Gregus, M. (2020). Business value and digital transformation. *Future Generation Computer Systems*, 112, 350–363.
<https://doi.org/10.1016/j.future.2020.05.018>

- Kumar, V., Dixit, A., Javalgi, R., & Dass, M. (2023). Managing switching behavior in digital markets. *Journal of Interactive Marketing*, 61, 89–104. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2023.02.001>
- Kunc, M., & O'Brien, F. A. (2020). Strategic planning participation. *Long Range Planning*, 53(5), 101948. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.101948>
- Lee, S., Lee, D., & Kang, J. (2021). Strategic foresight and industry volatility. *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121068. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121068>
- Li, F., Liu, S., & Wang, Z. (2023). Digital transformation and firm performance. *Technovation*, 117, 102516. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2022.102516>
- Lin, C. T., Huang, J., & Yang, Y. (2023). Supply chain resilience in semiconductors. *International Journal of Production Economics*, 251, 108542. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108542>
- Mariani, M., Borghi, M., & Kazan, E. (2022). Platform strategy in tourism. *Technological Forecasting and Social Change*, 178, 121577. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121577>
- Mena, C., Van Hoek, R., & Christopher, M. (2022). Risk resilience in global supply chains. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(1), 103–130. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-03-2021-0165>
- Mikalef, P., Boura, M., Lekakos, G., & Krogstie, J. (2022). Big data and innovation. *Information & Management*, 59(3), 103508. <https://doi.org/10.1016/j.im.2021.103508>
- Morone, P., Falcone, P. M., & Lopolito, A. (2020). Food innovation and consumer acceptance. *Sustainable Cities and Society*, 52, 101851. <https://doi.org/10.1016/j.scs.2019.101851>

- Paauwe, J., Guest, D. E., & Wright, P. M. (2022). HRM and performance. *Human Resource Management Journal*, 32(2), 203–220. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12361>
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2020). Ambidexterity and digital models. *Journal of Strategic Information Systems*, 29(4), 101653. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2020.101653>
- Patel, P., Gu, Q., & Sahoo, S. (2021). Innovation and product substitution. *Strategic Management Journal*, 42(7), 1292–1315. <https://doi.org/10.1002/smj.3256>
- Pavlou, P. A., Chari, S., & Markman, G. D. (2023). Strategic flexibility under uncertainty. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 17(1), 56–78. <https://doi.org/10.1002/sej.1448>
- Rachinger, M., Rauter, R., & Müller, C. (2023). Digital transformation and strategy. *Long Range Planning*, 56(1), 102205. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2022.102205>
- Raimo, N., de Bellis, F., Zito, M., & Vitolla, F. (2021). Digitalization and SME resilience in Italy. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 120653. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120653>
- Raisch, S., & Krakowski, S. (2021). AI and management. *Academy of Management Review*, 46(1), 192–210. <https://doi.org/10.5465/amr.2019.0048>
- Reeves, M., Fæste, L., & Whitaker, K. (2020). Resilience in a VUCA world. *Harvard Business Review Analytic Services*, 8(1), 5–11. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3714702>
- Rowe, W. G., & Nejad, M. (2023). Strategic leadership in turbulent environments. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 24–36. <https://doi.org/10.1177/15480518221123251>
- Santos, G., Teixeira, S., & Ferreira, J. J. (2021). The rise of FinTech and competition. *Technological Forecasting and Social*

- Change, 165, 120522.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120522>
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How legacy firms handle digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 19(1), 197–213.
<https://doi.org/10.25300/MISQ/2020/14960>
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2023). Managing firm resources. *Academy of Management Review*, 48(1), 30–52.
<https://doi.org/10.5465/amr.2023.0002>
- Teece, D. J., Peteraf, M. A., & Leih, S. (2021). Dynamic capabilities and agility. *California Management Review*, 63(2), 5–29.
<https://doi.org/10.1177/00081256211003197>
- Tran, Q. T., Nguyen, H. H., & Le, V. T. (2023). Political stability and FDI in ASEAN. *International Journal of Finance & Economics*, 28(1), 123–135. <https://doi.org/10.1002/ijfe.2418>
- Venus, M., Stam, D., & van Knippenberg, D. (2022). Visionary leadership. *Academy of Management Journal*, 65(1), 126–150.
<https://doi.org/10.5465/amj.2019.0951>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., & Bart, Y. (2021). Digital transformation and innovation. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.038>
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. E. (2020). AI in firm performance. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893–1924.
<https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0411>
- Warner, K. S. R., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

- Wernerfelt, B. (2021). The resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 42(5), 1123–1132. <https://doi.org/10.1002/smj.3135>
- Wright, A. L., & Paroutis, S. (2021). Dynamic capabilities and performance. *Journal of Business Research*, 133, 252–263. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.064>
- Yoon, J., Lee, H., & Kim, M. (2023). AI adoption in SMEs. *Technovation*, 122, 102741. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2023.102741>
- Zahra, S. A., Neubaum, D. O., & Hayton, J. C. (2021). Strategic leadership and change. *Leadership Quarterly*, 32(4), 101–110. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2020.101393>
- Zhang, Y., Luo, Y., & Wang, L. (2020). Green strategy and performance. *Journal of Cleaner Production*, 276, 124034. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.124034>
- Zhou, K. Z., Li, J. J., & Zhou, N. (2021). Strategic flexibility and turbulence. *Journal of Business Research*, 124, 277–289. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.11.041>

MANAJEMEN STRATEGIK DAN PERENCANAAN BISNIS

Sinopsis

Buku ini menyajikan pendekatan komprehensif dalam memahami dan menerapkan manajemen strategik serta perencanaan bisnis di era yang penuh dinamika dan disrupsi. Melalui perpaduan antara teori strategik klasik dan praktik bisnis kontemporer, pembaca diajak untuk menggali cara merumuskan visi jangka panjang, menyusun strategi kompetitif, serta mengeksekusi rencana bisnis secara efektif dan adaptif. Dirancang berdasarkan referensi dari jurnal internasional bereputasi, buku ini membahas isu-isu mutakhir seperti keberlanjutan, digitalisasi, VUCA world (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity), hingga peran data dalam pengambilan keputusan strategis. Buku ini ideal untuk mahasiswa, pengusaha, profesional bisnis, dan perencana strategik yang ingin membangun keunggulan kompetitif berkelanjutan.

ISBN 978-623-7282-04-7



9 786347 283847



Google Play
Books

