Strategi Bisnis Terpadu:

Mengelola Keuangan, dan Marketing untuk Keunggulan Bersaing



Fathan Mubin Nurichsan
Arif Afandi
Muhammad Ikhza
Choiriyah
Annisa Nur Alifiah
Marsela Agustin
Annisa salsabhila R

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-undang Nomor 28 Tahun 2014

tentang Hak Cipta

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 Rp 100.000.000,00 (seratus juta rupiah).

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 Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin pencipta atau pemegang hak melakukan pelanggaran hak ekonomi pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g, untuk penggunaan secara komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Strategi Bisnis Terpadu:

Mengelola Keuangan, dan Marketing untuk Keunggulan Bersaing

Fathan Mubin Nurichsan
Arif Afandi
Muhammad Ikhza
Choiriyah
Annisa Nur Alifiah
Marsela Agustin
Annisa salsabhila R

Strategi Bisnis Terpadu: Mengelola Keuangan, dan Marketing untuk Keunggulan Bersaing

Fathan Mubin Nurichsan
Arif Afandi
Muhammad Ikhza
Choiriyah
Annisa Nur Alifiah
Marsela Agustin
Annisa salsabhila R

Copyright@2026

Penata Letak : Alcearose

Pendesain Sampul :Tim Madani

Diterbitkan oleh : Yayasan Marwah Madani Riau

Alamat :Dusun IV Kasang Kulim Desa Kubang Jaya, Kec. Suak Hulu Kabupaten Kampar, Riau Indonesia, Kp. 28452

ISBN:

Telp. 0851-1720-7375

Email: admin@madanipublisher.id

Cetakan Pertama Oktober 2026
107 Halaman, Ukuran A5

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang
Dilarang memperbanyak atau mengutip sebagian atau seluruh ini buku ini tanpa izin tertulis dan Penerbit.

Daftar Isi

BAB I. Konsep Dasar Strategi Bisnis Terpadu 1

1.1. Pengertian dan Ruang Lingkup Strategi Bisnis Terpadu 1

1.2. Perkembangan Konsep dan Teori Strategi Bisnis 4

1.3. Prinsip dan Karakteristik Strategi Bisnis Terpadu 6

1.4. Tujuan dan Manfaat Integrasi Strategi dalam Organisasi 9

1.5. Tantangan Penerapan Strategi Bisnis di Era Modern 12

BAB II. Lingkungan Bisnis dan Analisis Strategis.....16

2.1. Konsep dan Dinamika Lingkungan Bisnis 16

2.2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan..... 18

2.3. Analisis SWOT dalam Perumusan Strategi Bisnis 21

2.4. Analisis PESTEL dan Lima Kekuatan Porter..... 24

2.5. Identifikasi Peluang, Ancaman, dan Keunggulan Kompetitif..... 27

BAB III. Perencanaan dan Perumusan Strategi Bisnis 30

3.1. Konsep dan Tahapan Perencanaan Strategis 30

3.2. Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Bisnis 33

3.3. Pengembangan Alternatif Strategi Bisnis 35

3.4. Penentuan Prioritas dan Pemilihan Strategi 38

3.5. Penyusunan Rencana Strategis Bisnis Terpadu 41

BAB IV. Model Bisnis dan Penciptaan Nilai 45

4.1. Konsep dan Komponen Model Bisnis 45
4.2. Business Model Canvas dalam Perencanaan Bisnis 48
4.3. Proposisi Nilai dan Segmentasi Pelanggan 51
4.4. Integrasi Model Bisnis dengan Strategi Perusahaan 53
4.5. Inovasi Model Bisnis untuk Keunggulan Berkelanjutan 56
BAB V. Strategi Pemasaran dan Pengembangan Pasar 59
5.1. Konsep Strategi Pemasaran dalam Bisnis Terpadu 59
5.2. Segmentasi, Targeting, dan Positioning Pasar 61
5.3. Pengembangan Produk, Harga, Distribusi, dan Promosi 64
5.4. Integrasi Pemasaran Digital dan Konvensional 67
5.5. Strategi Pengembangan Pasar dan Loyalitas Pelanggan 70
BAB VI. Strategi Operasional dan Manajemen Rantai Pasok 73
6.1. Konsep Manajemen Operasional Strategis 73
6.2. Perencanaan Kapasitas dan Pengelolaan Proses Bisnis 75
6.3. Integrasi Manajemen Rantai Pasok dan Logistik 78
6.4. Peningkatan Produktivitas, Efisiensi, dan Kualitas 81
6.5. Penerapan Lean Management dan Perbaikan Berkelanjutan 84
BAB VII. Strategi Keuangan dan Pengelolaan Sumber Daya 87

7.1. Peran Manajemen Keuangan dalam Strategi Bisnis 87
7.2. Perencanaan Anggaran dan Pengelolaan Arus Kas 89
7.3. Strategi Investasi dan Pengambilan Keputusan Pendanaan 92
7.4. Analisis Profitabilitas, Likuiditas, dan Kinerja Keuangan 95
7.5. Integrasi Strategi Keuangan dengan Tujuan Bisnis 97
BAB VIII. Strategi Sumber Daya Manusia dan Kepemimpinan 101
8.1. Peran Strategis Sumber Daya Manusia dalam Organisasi 101
8.2. Perencanaan dan Pengembangan Kompetensi SDM 104
8.3. Kepemimpinan Strategis dan Pengambilan Keputusan 106
8.4. Pengelolaan Budaya Organisasi dan Manajemen Perubahan 109
8.5. Integrasi Kinerja Individu dengan Strategi Perusahaan 112
BAB IX. Transformasi Digital dan Integrasi Teknologi Bisnis 116
9.1. Konsep Transformasi Digital dalam Strategi Bisnis 116
9.2. Pemanfaatan Sistem Informasi Manajemen Terintegrasi 119
9.3. Peran Big Data dan Analitik dalam Pengambilan Keputusan 122

9.4. Implementasi Kecerdasan Buatan dan Otomatisasi Bisnis 124
9.5. Strategi Keamanan Digital dan Tata Kelola Teknologi 127
BAB X. Inovasi dan Keunggulan Bersaing 130
10.1. Konsep Inovasi dan Daya Saing Perusahaan 130
10.2. Strategi Diferensiasi dan Kepemimpinan Biaya 133
10.3. Pengembangan Produk dan Layanan Inovatif 135
10.4. Kolaborasi Strategis dan Pengembangan Ekosistem Bisnis 138
10.5. Membangun Keunggulan Kompetitif yang Berkelanjutan 141
BAB XI. Manajemen Risiko dan Keberlanjutan Bisnis 145
11.1. Konsep dan Prinsip Manajemen Risiko Bisnis 145
11.2. Identifikasi dan Analisis Risiko Strategis 148
11.3. Strategi Mitigasi Risiko dan Pengelolaan Krisis 150
11.4. Integrasi Prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG) 153
11.5. Strategi Ketahanan dan Keberlanjutan Bisnis Jangka Panjang 156
BAB XII. Implementasi dan Evaluasi Strategi Bisnis Terpadu 160
12.1. Tahapan Implementasi Strategi dalam Organisasi 160
12.2. Penyelarasan Struktur, Proses, dan Sumber Daya Organisasi 163
12.3. Pengukuran Kinerja dengan Key Performance Indicators (KPI) 165

12.4. Evaluasi Strategi Menggunakan Balanced Scorecard 168
12.5. Pengendalian Strategis dan Perbaikan Kinerja Berkelanjutan 171
BAB XIII. Pengembangan Strategi Bisnis Terpadu di Masa Depan 175
13.1. Tren dan Perubahan Lanskap Bisnis Global 175
13.2. Strategi Bisnis Adaptif dalam Menghadapi Ketidakpastian 178
13.3. Integrasi Inovasi, Teknologi, dan Keberlanjutan Bisnis 181
13.4. Studi Kasus dan Praktik Terbaik Strategi Bisnis Terpadu 183
13.5. Pengembangan Kerangka Strategi Bisnis Terpadu yang Berkelanjutan 186
Referensi 189

BAB I. Konsep Dasar Strategi Bisnis Terpadu

1.1. Pengertian dan Ruang Lingkup Strategi Bisnis Terpadu

Strategi bisnis dapat dipahami sebagai pilihan terkoordinasi yang mengintegrasikan keempat dimensi utama: arena pasar, proposisi nilai, kapabilitas organisasi, dan alokasi sumber daya. Menurut Ansoff (1965), strategi bukan sekadar keputusan isolatif, melainkan hasil dari koordinasi yang sengaja dirancang antara pilihan pasar dan keunggulan kompetitif yang dihasilkan. Dalam konteks ini, strategi mencerminkan bagaimana organisasi menentukan di mana mereka beroperasi, bagaimana mereka menawarkan nilai kepada pelanggan, sejauh mana mereka memanfaatkan kapabilitas internal, serta bagaimana sumber daya dibagikan antar unit operasional. Koordinasi ini menjadi kunci dalam memastikan konsistensi antar keputusan dan efisiensi operasional. Grant (2022) menekankan bahwa strategi yang efektif harus memperhatikan keseimbangan antara ambisi eksternal dan kapasitas internal, sehingga tidak hanya mengejar pertumbuhan pasar, tetapi juga memastikan bahwa

organisasi memiliki kemampuan untuk mendukung keputusan tersebut.

Perbedaan tingkat strategi yaitu level korporat, bisnis, dan fungsional menunjukkan bahwa strategi tidak bersifat homogen. Level korporat menangani pilihan tentang bidang operasional dan arah pertumbuhan secara keseluruhan, sementara level bisnis fokus pada keputusan yang mengatur posisi kompetitif di dalam sektor tertentu. Di level fungsional, strategi lebih terfokus pada proses-proses operasional seperti produksi, pemasaran, atau keuangan. Hitt et al. (2020) menyatakan bahwa integrasi antar level ini sangat penting untuk memastikan bahwa keputusan di satu level tidak bertentangan dengan keputusan di level lain. Namun, integrasi ini tidak selalu otomatis terjadi; ia bergantung pada struktur organisasi dan komunikasi antar unit. Dalam praktiknya, perbedaan tingkat ini menciptakan tantangan dalam memastikan konsistensi nilai dan alokasi sumber daya.

Implikasi manajerial dari pemahaman strategi terkoordinasi terletak pada kebutuhan untuk melakukan evaluasi terus-menerus terhadap keseimbangan antara kebutuhan pasar dan kapabilitas organisasi. Ketika organisasi mengalokasikan sumber daya secara tidak seimbang, risiko kegagalan strategis meningkat. Grant (2022) menunjukkan bahwa alokasi sumber daya yang tidak sesuai dengan

proposisi nilai dapat menyebabkan ketidaksesuaian antara kegiatan operasional dan ekspektasi pelanggan. Selain itu, integrasi vertikal dan horizontal dalam strategi dapat membantu mengurangi biaya dan meningkatkan efisiensi, tetapi juga dapat memperburuk ketegangan antar unit jika tidak dikendalikan secara baik. Hitt et al. (2020) menekankan bahwa integrasi vertikal seperti produksi dan distribusi dan horizontal seperti kerja sama antar divisi harus dikelola dengan memperhatikan kebutuhan akan fleksibilitas dan inovasi.

Strategi bisnis terpadu dapat dianggap sebagai ekspresi dari koordinasi yang lebih luas antar dimensi dan level strategi. Namun, tidak semua integrasi menghasilkan efisiensi; terdapat trade-off antara fleksibilitas dan konsistensi, antara inovasi dan kontrol. Dalam konteks ini, strategi terpadu bukanlah solusi universal, melainkan pilihan yang perlu diuji dalam konteks spesifik organisasi. Ansoff (1965) menyiratkan bahwa keberhasilan strategi tergantung pada kejelasan visi dan koherensi antar elemen, tetapi juga bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan eksternal. Dengan demikian, strategi bisnis terpadu harus dipahami sebagai bentuk koordinasi yang kompleks, bukan sebagai keputusan tunggal yang dapat diimplementasikan secara langsung.

1.2. Perkembangan Konsep dan Teori Strategi Bisnis

Perkembangan konsep dan teori strategi bisnis telah melalui transisi dari pendekatan rasional yang berbasis pada perencanaan terstruktur menuju pemahaman yang lebih kompleks mengenai dinamika organisasi dalam lingkungan yang tidak stabil. Perencanaan rasional, sebagai pendekatan klasik, menganggap bahwa strategi dapat dikembangkan melalui proses sistematis yang melibatkan analisis lingkungan, penetapan tujuan, dan pengambilan keputusan berdasarkan data dan logika. Pendekatan ini menekankan konsistensi, keterdugaan, dan kejelasan dalam pengembangan strategi, namun dapat dianggap kurang efektif dalam konteks dinamis di mana ketidakpastian dan perubahan cepat menjadi faktor dominan. Menurut Mintzberg (1994), strategi yang dihasilkan melalui proses ini sering kali tidak sepenuhnya mencerminkan keputusan sehari-hari yang diambil oleh manajer, sehingga menunjukkan ketidaksesuaian antara perencanaan formal dan praktik operasional.

Sebagai respons terhadap keterbatasan perencanaan rasional, konsep strategi emergen muncul sebagai alternatif yang menekankan bahwa strategi sering kali muncul secara spontan melalui proses adaptif dan respons terhadap perubahan lingkungan. Dalam kerangka ini, keputusan strategis tidak dibangun dari analisis sebelumnya, melainkan

muncul sebagai hasil dari interaksi dinamis antar elemen organisasi. Mintzberg (1994) menunjukkan bahwa banyak keputusan strategis diambil dalam konteks yang tidak terduga, dan bahwa proses ini lebih berorientasi pada respons daripada perencanaan. Meskipun strategi emergen menawarkan fleksibilitas dan kecepatan respons, ia juga menghadirkan risiko ketidakjelasan dan kurangnya konsistensi dalam pengembangan jangka panjang.

Teori nilai yang diperkenalkan oleh Barney (1991), atau RBV (Resource-Based View), mengusulkan bahwa keunggulan kompetitif berasal dari sumber daya yang tidak mudah diduplikasi, tidak dapat dipindahkan, dan memberikan nilai yang tidak dapat dikurangi. Dalam kerangka ini, strategi dibangun melalui pengembangan dan manajemen sumber daya internal organisasi. RBV menekankan bahwa keberhasilan strategis bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengidentifikasi dan memanfaatkan keunggulan sumber daya yang unik. Namun, teori ini dapat dianggap terlalu fokus pada sumber daya yang statis, sehingga kurang memperhitungkan dinamika perubahan lingkungan yang membutuhkan respons cepat.

Kapabilitas dinamis, yang dikembangkan oleh Teece et al. (1997), menggabungkan aspek perubahan dan adaptasi dalam manajemen sumber daya. Dalam kerangka ini,

kapabilitas organisasi tidak hanya berfungsi sebagai alat untuk mempertahankan keunggulan, tetapi juga sebagai mekanisme untuk beradaptasi terhadap perubahan eksternal. Kapabilitas dinamis menekankan bahwa organisasi yang dapat mengubah struktur, proses, dan sumber daya mereka secara responsif akan lebih mampu bertahan dalam lingkungan yang tidak pasti. Namun, kapabilitas ini tidak selalu mudah diukur dan dapat mengalami trade-off dengan efisiensi operasional.

Teori-teori ini tidak saling eksklusif, melainkan saling melengkapi. Perencanaan rasional memberikan kerangka untuk memahami keputusan strategis dalam konteks yang terduga, strategi emergen menangkap realitas adaptasi, RBV menekankan dasar sumber daya, dan kapabilitas dinamis menjembatani antara ketiga elemen tersebut. Masing-masing konsep memberikan wawasan yang berbeda namun saling melengkapi dalam memahami dinamika strategi bisnis. Hubungan antar teori ini bergantung pada konteks organisasi dan lingkungan operasional, dan perlu diuji secara lebih mendalam dalam konteks aplikasi praktis.

1.3. Prinsip dan Karakteristik Strategi Bisnis Terpadu

Strategi bisnis terpadu mencerminkan keselarasan antara tujuan, pilihan, proses, informasi, dan insentif yang

diarahkan pada pencapaian keberlanjutan dan efisiensi organisasi. Menurut Porter (1985), keselarasan ini adalah fondasi dari keberhasilan strategis, di mana setiap elemen organisasi harus berfungsi sebagai bagian dari satu kesatuan yang kohesif. Tujuan strategis harus jelas dan terukur, sehingga pilihan yang diambil dalam operasional, struktur, dan sumber daya dapat dikaitkan secara langsung dengan arah yang ditetapkan. Pilihan ini kemudian harus didukung oleh proses internal yang efektif, memastikan bahwa aktivitas operasional tidak hanya efisien tetapi juga konsisten dengan visi organisasi. Informasi yang diproses dan dikomunikasikan harus mengalir secara teratur dan akurat, sehingga semua pihak dapat mengambil keputusan yang berbasis data dan konsisten dengan tujuan bersama. Insentif yang diberikan kepada individu atau tim harus dirancang untuk memicu perilaku yang mendukung keselarasan ini, bukan hanya mengoptimalkan hasil individu secara terpisah.

Keselarasan tersebut tidak terjadi secara otomatis dan melibatkan proses pembelajaran yang terus-menerus. Menurut Rumelt (2011), strategi yang berhasil tidak hanya mengandalkan keputusan awal, tetapi juga kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan melalui evaluasi dan penyesuaian berkelanjutan. Pembelajaran ini terjadi melalui perbandingan antara hasil

aktual dan target, serta analisis dari trade-off yang muncul saat mengambil keputusan. Misalnya, penekanan pada efisiensi operasional dapat mengakibatkan penurunan inovasi, yang menunjukkan bahwa tidak ada strategi yang dapat mengoptimalkan semua dimensi secara bersamaan. Trade-off ini harus dikenali dan dikelola secara sadar, karena setiap keputusan yang mengoptimalkan satu aspek sering kali mengorbankan aspek lainnya. Dalam konteks strategi bisnis terpadu, trade-off ini menjadi bagian dari mekanisme pengendalian yang memastikan bahwa keputusan tidak hanya efektif secara teknis, tetapi juga konsisten dengan nilai dan tujuan jangka panjang organisasi.

Implikasi manajerial dari keselarasan ini sangat jelas: manajer harus membangun sistem yang memungkinkan pengawasan terhadap konsistensi antar elemen strategis. Sistem ini memerlukan komunikasi terbuka, transparansi dalam pengambilan keputusan, dan mekanisme evaluasi yang terintegrasi. Dalam hal ini, Senge (1990) menekankan pentingnya sistem berbasis proses yang memungkinkan organisasi untuk belajar secara berkelanjutan, di mana informasi tidak hanya digunakan untuk mengukur hasil, tetapi juga untuk memperbaiki proses. Namun, sistem seperti ini dapat mengalami hambatan jika terlalu fokus pada kuantitas atau jika tidak memperhitungkan kompleksitas

dinamika internal. Oleh karena itu, keselarasan harus diuji secara kontekstual, tergantung pada karakteristik industri, skala organisasi, dan kecepatan perubahan lingkungan.

Kaitan dengan strategi bisnis terpadu terletak pada kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan semua elemen strategis dalam satu kerangka kerja yang konsisten. Namun, keselarasan ini tidak menjamin keberhasilan, karena bergantung pada keberlanjutan dari pembelajaran dan pengelolaan trade-off. Dalam praktiknya, organisasi harus terus menguji keseimbangan antara konsistensi dan fleksibilitas, serta memastikan bahwa insentif tidak hanya memicu efisiensi, tetapi juga membangun budaya yang mendukung inovasi dan adaptasi.

1.4. Tujuan dan Manfaat Integrasi Strategi dalam Organisasi

Integrasi strategi dalam organisasi merujuk pada proses penggabungan berbagai elemen kebijakan, proses, dan sumber daya agar terjadi konsistensi antar unit organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang. Dalam konteks ini, integrasi bukan sekadar koordinasi antar departemen, tetapi menciptakan keterkaitan yang mendalam antara keputusan operasional, tujuan strategis, dan komitmen terhadap nilai organisasi. Menurut Kaplan dan Norton (1992), integrasi

strategi dapat memperkuat koherensi keputusan karena memastikan bahwa setiap keputusan diambil dalam kerangka yang sama, sehingga menghindari konflik atau ketidaksesuaian antar unit. Koherensi ini penting karena keputusan yang tidak terintegrasi sering kali menghasilkan efek penundaan atau kerugian akibat ketidaksesuaian antara sasaran operasional dan tujuan strategis. Namun, integrasi tidak selalu menghasilkan keputusan yang lebih efektif; keberhasilannya bergantung pada konteks organisasi, struktur hierarki, dan kekuatan komunikasi antar pihak.

Mekanisme integrasi berfungsi melalui pemanfaatan sumber daya secara lebih efisien, di mana sumber daya tidak hanya digunakan secara terpisah tetapi diarahkan ke tujuan strategis yang lebih luas. Hitt et al. (2020) menekankan bahwa integrasi memungkinkan organisasi untuk menghindari pemborosan sumber daya melalui pengalokasian yang lebih terkoordinasi. Namun, pemanfaatan ini tidak otomatis menghasilkan kinerja yang lebih baik; terkadang, keterbatasan kapasitas atau resistensi budaya organisasi dapat menghambat efektivitas integrasi. Akuntabilitas menjadi elemen penting dalam proses ini karena integrasi memerlukan transparansi dalam pelaporan hasil dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan. Freeman (1984) mengusulkan bahwa akuntabilitas dalam

sistem strategis harus mencakup semua pihak terkait, termasuk pelanggan, pemangku kepentingan, dan karyawan, sehingga keputusan tidak hanya diambil dari perspektif manajemen pusat tetapi juga mempertimbangkan dampak luas terhadap ekosistem organisasi.

Implikasi manajerial dari integrasi strategi mencakup perluasan peran manajemen dalam mengawasi konsistensi keputusan, mengoptimalkan alokasi sumber daya, dan membangun sistem evaluasi yang mencerminkan keseimbangan antara tujuan strategis dan kebutuhan operasional. Namun, integrasi juga membawa trade-off yang signifikan, seperti penurunan fleksibilitas dalam menghadapi perubahan cepat atau peningkatan beban administratif akibat kebutuhan koordinasi yang lebih ketat. Dalam konteks strategi bisnis terpadu, integrasi menjadi alat untuk memastikan bahwa kebijakan yang diambil tidak hanya mendukung tujuan jangka pendek tetapi juga memperkuat posisi kompetitif jangka panjang. Namun, kaitan antara integrasi dan kinerja organisasi perlu diuji secara kritis, karena bukti yang tersedia tidak menjamin bahwa integrasi secara langsung meningkatkan efisiensi atau efektivitas operasional.

Dalam praktiknya, integrasi strategi dapat memperkuat respons organisasi terhadap perubahan pasar, karena

keputusan yang lebih konsisten dan terkoordinasi memungkinkan reaksi yang lebih cepat dan tepat. Namun, efektivitas respons ini tidak dapat dianggap pasti; tergantung pada sejauh mana struktur organisasi mendukung fleksibilitas dan adaptasi. Integrasi harus dianggap sebagai proses dinamis yang membutuhkan evaluasi berkala, bukan sebagai solusi permanen. Dengan demikian, meskipun integrasi memiliki potensi untuk meningkatkan koherensi keputusan, pemanfaatan sumber daya, akuntabilitas, dan respons terhadap pasar, kaitannya dengan kinerja organisasi tetap harus diperiksa secara kritis dan bergantung pada konteks spesifik organisasi.

1.5. Tantangan Penerapan Strategi Bisnis di Era Modern

Volatilitas dalam konteks strategi bisnis merujuk pada ketidakpastian yang mengguncang kondisi eksternal maupun internal perusahaan, yang dapat memengaruhi keberlanjutan keputusan strategis. Dalam era modern, volatilitas tidak lagi terbatas pada fluktuasi harga atau perubahan politik, tetapi mencakup perubahan cepat dalam teknologi, permintaan pasar, dan kebijakan sosial. Menurut Vial (2019), ketidakpastian ini menguji kemampuan perusahaan untuk merespons secara real-time, sehingga strategi yang dibangun secara linier dan berbasis prediksi menjadi kurang efektif.

Mekanisme volatilitas menuntut adanya sistem respons yang fleksibel, namun sering kali menghadapi trade-off antara kecepatan reaksi dan konsistensi kebijakan. Implikasi manajerialnya adalah peningkatan kebutuhan akan keberlanjutan proses pengambilan keputusan, di mana keputusan harus diuji secara berkala dan disesuaikan dengan kondisi yang terus berubah.

Digitalisasi, sebagai salah satu pendorong utama perubahan struktural, membawa tantangan baru dalam penerapan strategi bisnis. Perubahan teknologi mempercepat kecepatan komunikasi, distribusi informasi, dan interaksi dengan pelanggan, namun juga menimbulkan kompleksitas dalam pengelolaan data dan integrasi sistem. OECD (2023) menekankan bahwa digitalisasi tidak hanya mengubah cara bisnis beroperasi, tetapi juga mengubah dasar-dasar keputusan strategis, karena data menjadi sumber daya utama. Namun, keberhasilan penerapan digitalisasi bergantung pada kualitas dan keterhubungan data, yang sering kali terganggu oleh silo informasi di berbagai departemen. Dalam kondisi ini, strategi bisnis yang terpisah antar unit operasional menjadi kurang efisien, karena informasi tidak dapat dibagikan secara menyeluruh, sehingga menghambat sinergi dan koordinasi strategis.

Tuntutan keberlanjutan, baik ekologis maupun sosial, semakin menjadi pembeda antara perusahaan yang berkelanjutan dan yang tidak. Perusahaan kini diharapkan untuk merancang strategi yang tidak hanya menghasilkan keuntungan finansial, tetapi juga memenuhi ekspektasi masyarakat terhadap tanggung jawab lingkungan dan etika. Namun, integrasi keberlanjutan ke dalam strategi bisnis tidak selalu mudah, karena sering kali bertentangan dengan tujuan profitabilitas jangka pendek. Taleb (2007) menekankan bahwa keberlanjutan harus dilihat sebagai bentuk perlindungan terhadap ketidakpastian, bukan sebagai keharusan eksternal. Dalam konteks ini, strategi yang mengabaikan risiko ketidakpastian dapat mengalami kerusakan signifikan ketika terjadi perubahan eksternal tiba-tiba.

Ambiguitas data, yang terjadi ketika informasi tidak jelas, tidak lengkap, atau tidak dapat diinterpretasikan secara langsung, menjadi hambatan utama dalam pengambilan keputusan strategis. Dalam lingkungan yang dinamis, data sering kali tidak konsisten antar sumber, sehingga membingungkan manajer dalam menentukan arah strategi. Vial (2019) menyatakan bahwa ambiguitas data memperkuat kebutuhan akan pendekatan yang tidak hanya berbasis data, tetapi juga berbasis kepercayaan dan intuisi. Namun,

pendekatan semacam ini dapat menimbulkan risiko bias jika tidak didukung oleh kerangka kerja yang jelas. Oleh karena itu, keberhasilan strategi bisnis di era modern bergantung pada kemampuan organisasi untuk mengelola ketidakpastian secara holistik.

Dalam kondisi volatilitas, digitalisasi, tuntutan keberlanjutan, silo, dan ambiguitas data, tata kelola adaptif menjadi kebutuhan utama. Tata kelola adaptif tidak hanya memungkinkan perusahaan untuk merespons perubahan, tetapi juga memastikan bahwa keputusan strategis tetap konsisten dengan tujuan jangka panjang. Dalam kerangka ini, keberhasilan tidak ditentukan oleh kekuatan sistem yang sempurna, tetapi oleh kemampuan organisasi untuk beradaptasi secara dinamis. Perlu diuji sejauh mana keberadaan tata kelola adaptif dapat memperbaiki kualitas keputusan dalam kondisi ketidakpastian yang tinggi.

BAB II. Lingkungan Bisnis dan Analisis Strategis

2.1. Konsep dan Dinamika Lingkungan Bisnis

Lingkungan bisnis merujuk pada kumpulan faktor eksternal yang memengaruhi keberlangsungan dan keberhasilan organisasi, mencakup lingkungan umum, industri, pasar, serta pemangku kepentingan. Menurut Johnson et al. (2008), lingkungan ini tidak hanya terdiri dari elemen yang statis, tetapi dinamis dan saling terkait, sehingga perubahan di satu aspek dapat memicu dampak pada aspek lain. Misalnya, perubahan teknologi dalam lingkungan umum dapat memengaruhi struktur industri, yang kemudian memengaruhi pola permintaan pasar. Dinamika ini menunjukkan bahwa perubahan tidak terjadi secara terpisah, melainkan melalui interaksi kompleks yang membutuhkan pemahaman yang mendalam. Dalam konteks ini, ketidakpastian menjadi karakteristik utama, karena kecepatan dan ketidakpastian perubahan memaksa organisasi untuk beradaptasi secara terus-menerus.

Industri dan pasar merupakan dua dimensi yang saling memengaruhi dalam struktur lingkungan bisnis. Freeman (1984) menekankan bahwa industri tidak hanya ditentukan oleh struktur kompetitif, tetapi juga oleh keberadaan pemangku kepentingan yang memiliki kekuatan untuk memengaruhi kebijakan dan strategi. Perubahan dalam struktur industri, seperti masuknya pesaing baru atau pergeseran kekuasaan pasar, dapat mengubah pola kinerja perusahaan. Namun, hubungan ini bergantung pada konteks, karena kekuatan pemangku kepentingan tidak selalu sejalan dengan kepentingan perusahaan. Sebagai contoh, kenaikan kebutuhan akan keberlanjutan oleh konsumen dapat memengaruhi strategi produksi, tetapi dampaknya terhadap keuntungan tidak dapat dijamin secara langsung.

Pemangku kepentingan, termasuk pelanggan, pemasok, regulator, dan masyarakat, memainkan peran krusial dalam menentukan arah kebijakan dan strategi organisasi. Menurut Ghemawat (2001), kehadiran dan kekuatan pemangku kepentingan tidak hanya memengaruhi keputusan operasional, tetapi juga membentuk dinamika keberlanjutan organisasi. Namun, perlu diuji sejauh mana perubahan kebijakan atau kebutuhan pemangku kepentingan dapat diintegrasikan secara efektif ke dalam strategi jangka panjang. Adanya ketidakpastian dalam respons pemangku kepentingan

terhadap perubahan eksternal menunjukkan bahwa organisasi harus membangun kapasitas untuk memantau dan merespons perubahan secara fleksibel.

Implikasi manajerial dari pemahaman dinamika lingkungan ini sangat signifikan. Organisasi yang memahami keterkaitan antar elemen lingkungan dapat merancang strategi yang lebih responsif dan berkelanjutan. Namun, terdapat trade-off yang perlu diperhatikan, yaitu antara kecepatan respons terhadap perubahan dan konsistensi strategi jangka panjang. Keterbatasan dalam akses informasi atau kapasitas analitik dapat menghambat kemampuan organisasi untuk menangkap perubahan secara dini. Dalam konteks strategi bisnis terpadu, integrasi antara analisis lingkungan dan pengambilan keputusan menjadi kunci untuk menghindari ketidaksesuaian antara tujuan organisasi dan realitas eksternal. Perubahan saling terkait dalam lingkungan memerlukan pendekatan holistik yang memperhitungkan kompleksitas dan ketidakpastian yang terus berkembang.

2.2. Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan merupakan proses evaluatif yang bertujuan untuk memahami kapasitas organisasi dalam mengelola sumber daya dan

kemampuan beradaptasi terhadap perubahan eksternal. Pendekatan ini melibatkan dua dimensi utama: audit sumber daya-kapabilitas yang menilai kekuatan internal seperti struktur organisasi, teknologi, dan kompetensi manusia, serta pemindaian eksternal yang mengidentifikasi faktor lingkungan seperti regulasi, tren pasar, dan dinamika kompetitif. Dalam kerangka ini, Barney (1991) mengusulkan bahwa kapabilitas organisasi yang tidak hanya bersifat teknis tetapi juga strategis dapat menjadi sumber daya yang berkelanjutan, asalkan memiliki nilai, tidak mudah dimiliki oleh pesaing, dan tidak dapat dipindahkan. Namun, kualitas kapabilitas tersebut tidak dapat dianggap cukup jika tidak diperiksa melalui lensa eksternal yang memperlihatkan keberadaan ancaman atau peluang yang mungkin mengubah keberlanjutan kapabilitas tersebut.

Mekanisme triangulasi data menjadi kunci dalam memastikan validitas interpretasi yang dihasilkan dari kedua sumber informasi tersebut. Dengan menggabungkan hasil audit internal dan pemindaian eksternal, manajer dapat menghindari bias persepsi yang muncul dari fokus eksklusif pada aspek internal atau eksternal. Grant (2022) menekankan bahwa triangulasi memungkinkan pemahaman yang lebih holistik terhadap kondisi organisasi, karena data dari dua sumber yang berbeda dapat saling memperkuat atau

menunjukkan ketidaksesuaian yang perlu dijelaskan. Dalam konteks ini, ketidaksesuaian antara kapabilitas internal dan kondisi eksternal dapat mengindikasikan kekurangan dalam strategi yang sedang dijalankan, sehingga memerlukan penyesuaian. Namun, triangulasi tidak selalu menghasilkan kesimpulan yang konsisten; perlu diuji apakah data dari sumber berbeda dapat dianalisis secara kohesif dalam konteks yang sama.

Implikasi manajerial dari pendekatan ini sangat signifikan, terutama dalam pengembangan strategi bisnis terpadu. Hitt et al. (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil dalam mengintegrasikan analisis internal dan eksternal cenderung lebih responsif terhadap perubahan lingkungan dan lebih mampu mempertahankan keunggulan kompetitif. Dalam proses ini, kapabilitas internal yang diidentifikasi tidak hanya dianggap sebagai aset tetapi juga sebagai elemen yang harus diperkuat atau diperbaiki berdasarkan dinamika eksternal. Namun, pendekatan ini juga menghadirkan trade-off: penekanan terlalu besar pada triangulasi dapat memperlambat proses keputusan karena membutuhkan waktu dan sumber daya untuk mengumpulkan dan menganalisis data dari berbagai sumber. Selain itu, keberhasilan triangulasi bergantung pada kualitas dan keakuratan data, yang dapat bervariasi tergantung pada

kebijakan internal dan keterbukaan terhadap informasi eksternal.

Kaitan antara analisis internal dan eksternal dengan strategi bisnis terpadu tidak dapat diabaikan. Strategi yang efektif harus mampu mengintegrasikan kapabilitas internal dengan perubahan eksternal yang relevan, sehingga tidak hanya merespons kondisi tetapi juga memprediksi dan menyiapkan diri terhadap perubahan. Namun, perlu diuji apakah semua kapabilitas internal dapat secara langsung dikaitkan dengan peluang atau ancaman eksternal. Dalam beberapa kasus, kapabilitas yang kuat di internal dapat menjadi beban jika tidak sesuai dengan tren eksternal yang sedang berkembang. Oleh karena itu, triangulasi bukan hanya alat analisis tetapi juga mekanisme pengawasan yang memastikan bahwa strategi tetap relevan dan fleksibel.

2.3. Analisis SWOT dalam Perumusan Strategi Bisnis

SWOT merupakan alat sintesis yang memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam lingkungan operasionalnya. Namun, nilai strategisnya tidak terletak pada pembuatan daftar faktor secara mekanis, melainkan pada proses pemilihan dan pengujian faktor-faktor tersebut berdasarkan prioritas dan relevansi terhadap tujuan bisnis. Menurut

Ansoff (1965), analisis yang hanya menghasilkan klasifikasi kategorikal tanpa penilaian kritis akan menghasilkan kesimpulan yang tidak dapat diimplementasikan secara efektif. Oleh karena itu, keberhasilan penggunaan SWOT bergantung pada kemampuan manajemen untuk memilih elemen yang paling berdampak dan mempertimbangkan kaitannya dengan keputusan strategis yang akan diambil. Dalam konteks ini, SWOT menjadi kerangka kerja yang membantu memperjelas perbedaan antara faktor internal yang dapat dikendalikan dan faktor eksternal yang memerlukan respons adaptif.

Mekanisme SWOT bekerja melalui integrasi antara aspek internal dan eksternal organisasi, namun keberhasilan dalam menggunakannya tergantung pada bagaimana faktor-faktor tersebut diuji secara kritis. Johnson et al. (2008) menekankan bahwa analisis ini harus melibatkan pertanyaan tentang keterkaitan antar elemen, misalnya apakah kekuatan organisasi dapat memanfaatkan peluang tertentu, atau apakah kelemahan internal memperkuat ancaman eksternal. Proses ini memerlukan evaluasi yang tidak hanya deskriptif tetapi juga analitis, di mana setiap elemen harus diuji terhadap kemampuan untuk memengaruhi hasil strategis. Tanpa penilaian ini, SWOT berisiko menjadi alat yang

membosankan dan tidak memberikan arahan yang konkret bagi pengambilan keputusan.

Implikasi manajerial dari penggunaan SWOT yang terstruktur terletak pada kemampuan organisasi untuk mengembangkan strategi yang terpadu dan berbasis fakta. Rumelt (2011) menunjukkan bahwa strategi yang efektif tidak hanya mengandalkan pemahaman terhadap lingkungan, tetapi juga pada kemampuan untuk menghubungkan elemen SWOT ke keputusan operasional dan jangka panjang. Dalam konteks ini, kekuatan internal dapat dijadikan dasar untuk memperkuat posisi pasar, sementara peluang eksternal dapat dijadikan dasar untuk inovasi. Namun, kelemahan dan ancaman harus diatasi secara proaktif, bukan diabaikan sebagai bagian dari daftar yang tidak relevan. Pengujian keterkaitan antar elemen memungkinkan manajemen untuk menghindari strategi yang tidak seimbang atau tidak berkelanjutan.

Sebagai alat sintesis, SWOT memiliki batas yang perlu diperhatikan. Faktor-faktor yang diidentifikasi tidak secara otomatis menjamin keberhasilan strategis, karena kaitannya dengan keputusan bisnis bergantung pada konteks organisasi dan lingkungan eksternal. Ansoff (1965) menyatakan bahwa interpretasi SWOT dapat bervariasi tergantung pada perspektif manajemen, sehingga diperlukan proses evaluasi

yang terstruktur untuk memastikan konsistensi. Selain itu, kecenderungan untuk mengabaikan dinamika perubahan lingkungan membuat SWOT rentan terhadap kegagalan jika tidak diuji secara berkala. Trade-off yang muncul antara fokus pada kekuatan versus peluang, atau antara pengelolaan kelemahan dan respons terhadap ancaman, menunjukkan bahwa SWOT tidak memberikan solusi mutlak, melainkan memperlihatkan kemungkinan strategi yang perlu dikaji lebih dalam.

2.4. Analisis PESTEL dan Lima Kekuatan Porter

Analisis PESTEL memberikan kerangka untuk memahami lingkungan eksternal yang memengaruhi keberlangsungan bisnis, terutama dalam konteks pasar digital yang dinamis. Faktor sosial, ekonomi, politik, ekologis, teknologi, dan hukum membentuk kondisi yang dapat memengaruhi keputusan strategis perusahaan. Menurut OECD (2023), perubahan dalam pola konsumsi dan kebutuhan digital memperkuat dampak faktor sosial dan teknologi, sementara ketegangan politik dan regulasi dapat menghambat inovasi. Mekanisme ini mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan strategi dengan perubahan yang terus muncul, namun tidak secara langsung menentukan kekuatan kompetitif. Implikasi manajerialnya mencakup kebutuhan akan pemantauan real-time terhadap tren

eksternal, tetapi keterbatasannya terletak pada ketidakmampuan untuk memprediksi perubahan yang kompleks dan tidak terduga. Dalam pasar digital, kekuatan eksternal seperti regulasi data dan kebijakan privasi dapat menimbulkan trade-off antara inovasi dan kepatuhan hukum, yang perlu diatur secara hati-hati.

Lima kekuatan Porter, yang dikembangkan oleh Porter (2008), memberikan kerangka untuk menganalisis struktur industri dan posisi kompetitif perusahaan. Kekuatan ini mencakup daya tarik industri, kekuatan pesaing, kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, dan kemampuan untuk memperkenalkan inovasi. Dalam konteks pasar digital, kekuatan pesaing dan daya tarik industri dapat berubah karena masuknya pemain baru yang memanfaatkan akses teknologi rendah biaya. Porter (2008) menekankan bahwa kekuatan ini tidak hanya menggambarkan kondisi saat ini, tetapi juga menunjukkan potensi perubahan yang bergantung pada dinamika industri. Namun, dalam lingkungan digital, kekuatan pemasok dan pembeli sering kali lebih fleksibel karena akses langsung ke konsumen, sehingga memperkuat posisi mereka dalam perundingan harga dan kualitas layanan. Keterbatasan dari model ini terletak pada asumsi bahwa struktur industri tetap stabil, yang tidak selalu berlaku dalam pasar digital yang dinamis dan cepat berubah.

Asumsi batas industri dalam analisis Porter menganggap bahwa perusahaan berada dalam lingkungan yang relatif terbatas, namun dalam pasar digital, batas industri semakin kabur karena kemampuan perusahaan untuk menjangkau pasar global dan menyediakan layanan berbasis platform. Bharadwaj et al. (2013) menunjukkan bahwa keberadaan teknologi digital memungkinkan penyebaran layanan yang tidak terbatas oleh wilayah geografis, sehingga mengganggu asumsi bahwa industri memiliki batas yang jelas. Hal ini berarti bahwa kekuatan Porter dapat menjadi kurang relevan jika tidak diperluas untuk mempertimbangkan peran teknologi sebagai faktor struktur yang mengubah dinamika kompetisi.

Kaitan antara PESTEL dan lima kekuatan Porter terletak pada kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan strategi berdasarkan perubahan eksternal dan struktur industri. Namun, keduanya memiliki keterbatasan dalam menghadapi kecepatan perubahan di pasar digital. Perubahan teknologi dan regulasi dapat mempercepat atau menghambat kekuatan pesaing, tetapi hubungan sebab-akibat antara faktor eksternal dan kekuatan industri perlu diuji secara kontekstual. Dalam praktiknya, perusahaan harus menggabungkan kedua kerangka ini untuk membangun

strategi bisnis terpadu yang responsif terhadap dinamika eksternal dan internal.

2.5. Identifikasi Peluang, Ancaman, dan Keunggulan Kompetitif

Identifikasi peluang, ancaman, dan keunggulan kompetitif merupakan proses inti dalam analisis struktur industri dan kapabilitas organisasi. Menurut Porter (1985), peluang dan ancaman tidak hanya berasal dari dinamika pasar, tetapi juga dari kemampuan perusahaan dalam mengelola kapabilitas yang dimiliki. Peluang diukur oleh kemampuan suatu perusahaan untuk memanfaatkan keadaan pasar yang menguntungkan, sementara ancaman terkait dengan risiko yang muncul dari perubahan struktur industri atau masuknya pesaing baru. Kedua fenomena ini dapat diuji terhadap kapabilitas internal perusahaan, yaitu kemampuan untuk menanggapi perubahan secara efektif dan mempertahankan keunggulan dalam jangka panjang. Dalam konteks ini, kapabilitas bukan sekadar keahlian teknis, tetapi juga keberdayaan untuk mengelola sumber daya secara sinergis dan responsif terhadap fluktuasi eksternal.

Keunggulan kompetitif, sebagaimana dikemukakan oleh Barney (1991), harus dianalisis berdasarkan kriteria keberlanjutan, nilai, kesulitan untuk ditiru, dan keberlanjutan

sumber daya. Keunggulan sementara, yang muncul dari kelebihan sementara dalam biaya atau kualitas, dapat dihancurkan oleh pesaing yang mempercepat proses peniruan atau mengubah struktur industri. Keunggulan berkelanjutan, sebaliknya, bergantung pada sifat struktural dari sumber daya yang dimiliki, seperti keahlian organisasi, struktur kelembagaan, atau keunggulan dalam inovasi. Menurut Barney, sumber daya yang tidak dapat diklaim secara eksternal dan tidak dapat dipindahkan merupakan dasar keunggulan berkelanjutan. Namun, perlu diuji sejauh mana keberlanjutan ini dapat dipertahankan dalam kondisi dinamis, karena perubahan teknologi atau kebijakan pasar dapat mengubah nilai relatif dari sumber daya tersebut.

Teece et al. (1997) menambahkan dimensi dinamik dengan mengemukakan bahwa keunggulan kompetitif tidak hanya terletak pada sifat sumber daya, tetapi juga pada kemampuan perusahaan untuk beradaptasi terhadap perubahan struktur industri. Mekanisme ini melibatkan pengelolaan kapabilitas yang dapat diubah secara cepat dan fleksibel. Dalam konteks ini, peluang dan ancaman tidak hanya diukur secara statis, tetapi juga dinilai berdasarkan respons organisasi terhadap perubahan. Implikasi manajerial yang signifikan adalah perlu adanya sistem evaluasi yang terus-menerus terhadap kapabilitas internal dan potensi

perubahan struktur industri. Kebijakan strategis harus memperhitungkan bahwa keunggulan yang terbentuk dalam kondisi tertentu dapat hilang jika tidak dilindungi oleh mekanisme adaptasi yang kuat.

Namun, terdapat batas dalam pendekatan ini. Kekuatan kapabilitas yang diidentifikasi tidak selalu menjamin keberlanjutan keunggulan, karena bergantung pada konteks industri dan kecepatan perubahan teknologi. Selain itu, pengujian keunggulan berkelanjutan terhadap ancaman dapat menghasilkan hasil yang tidak konsisten jika tidak mempertimbangkan dinamika eksternal. Dalam strategi bisnis terpadu, identifikasi peluang dan ancaman harus diintegrasikan dengan pengelolaan kapabilitas yang mencakup seluruh rantai nilai, karena perubahan di satu segmen dapat memengaruhi keberlanjutan di segmen lain. Perbedaan antara keunggulan sementara dan berkelanjutan menjadi kunci dalam menentukan arah investasi dan alokasi sumber daya.

BAB III. Perencanaan dan Perumusan Strategi Bisnis

3.1. Konsep dan Tahapan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis tidak dapat dipahami hanya sebagai proses penyusunan rencana yang diharapkan mencapai tujuan organisasi. Menurut Mintzberg (1994), perencanaan terjadi dalam siklus yang terstruktur, meliputi tahap penetapan konteks, diagnosis, pilihan, eksekusi, dan pembelajaran. Tahap konteks menetapkan lingkungan eksternal dan internal yang menjadi dasar pemahaman organisasi. Di sini, organisasi mengidentifikasi tantangan, peluang, dan kekuatan yang relevan dengan kondisi saat ini. Diagnosis kemudian menggali lebih dalam tentang kelemahan dan kekuatan internal serta dinamika eksternal yang memengaruhi kemampuan organisasi untuk merespons perubahan. Pilihan merupakan tahap di mana alternatif strategis dibangun berdasarkan analisis sebelumnya, dan organisasi memilih satu atau lebih arah yang paling sesuai dengan tujuan dan sumber daya yang tersedia. Eksekusi adalah implementasi strategi yang telah diputuskan, melibatkan koordinasi, alokasi sumber daya, dan pengawasan

pelaksanaan. Akhirnya, pembelajaran terjadi saat hasil eksekusi dievaluasi, dan informasi tersebut digunakan untuk memperbaiki pemahaman dan perencanaan di masa depan. Siklus ini menekankan bahwa perencanaan bukanlah satu kali proses, melainkan dinamis dan berkelanjutan.

Perbedaan antara rencana dan strategi menjadi kunci dalam memahami dimensi perencanaan strategis. Rencana adalah pernyataan yang menggambarkan apa yang akan dilakukan, kapan, dan bagaimana, sering kali berbentuk terstruktur dan terukur. Strategi, sebagaimana didefinisikan oleh Rumelt (2011), lebih menekankan pada arah, keputusan, dan keputusan yang mengarah pada perbedaan kompetitif. Rencana dapat dianggap sebagai produk dari perencanaan yang telah terjadi, sedangkan strategi adalah pemilihan yang mengarah pada hasil yang berbeda dalam lingkungan kompetitif. Dalam konteks ini, rencana dapat menjadi alat untuk mendukung strategi, tetapi tidak selalu mencerminkan keberlanjutan atau keberdayaan organisasi. Perbedaan ini menunjukkan bahwa perencanaan strategis tidak hanya tentang menentukan langkah-langkah, tetapi juga tentang memilih arah yang dapat menghasilkan keunggulan berkelanjutan.

Implikasi manajerial dari siklus ini sangat signifikan. Manajer harus mampu mengintegrasikan pemahaman

konteks dengan evaluasi berkelanjutan, sehingga keputusan tidak hanya didasarkan pada data yang tersedia, tetapi juga pada kemampuan untuk menanggapi perubahan. Proses diagnosis dan pilihan memerlukan keberanian untuk mengevaluasi asumsi lama dan menghadapi ketidakpastian. Namun, perlu diuji sejauh mana keberhasilan eksekusi dapat dipastikan hanya dari kualitas perencanaan awal. Dalam konteks yang dinamis, kegagalan eksekusi dapat memicu kembali siklus pembelajaran, yang menunjukkan bahwa perencanaan tidak harus sempurna. Trade-off sering muncul antara kualitas perencanaan dan kecepatan respons terhadap perubahan, terutama ketika sumber daya terbatas.

Kaitannya dengan strategi bisnis terpadu, perencanaan strategis berfungsi sebagai kerangka untuk mengintegrasikan keputusan di berbagai fungsi organisasi. Namun, Mintzberg (1994) menekankan bahwa keberhasilan tidak selalu tergantung pada kompleksitas perencanaan, melainkan pada kemampuan organisasi untuk menyesuaikan diri. Dalam konteks ini, strategi yang terpadu harus didukung oleh perencanaan yang fleksibel dan terbuka terhadap pembelajaran. Perbedaan antara rencana dan strategi menunjukkan bahwa strategi lebih fokus pada keberlanjutan dan keunggulan, sementara rencana lebih fokus pada ekspektasi dan pengelolaan waktu. Oleh karena itu,

perencanaan strategis harus dianggap sebagai alat pendukung, bukan sebagai tujuan akhir.

3.2. Perumusan Visi, Misi, Tujuan, dan Sasaran Bisnis

Visi, misi, tujuan, dan sasaran bisnis merupakan elemen dasar dalam pembentukan arah strategis perusahaan. Visi menggambarkan gambaran masa depan yang diinginkan, menyediakan pandangan jangka panjang tentang posisi organisasi dalam lingkungan eksternal. Misi, di sisi lain, menjelaskan identitas dan nilai inti perusahaan, menunjukkan bagaimana perusahaan berkontribusi terhadap kebutuhan pasar dan masyarakat. Menurut Senge (1990), visi dan misi berfungsi sebagai alat navigasi yang membentuk kesadaran kolektif dan memperkuat konsistensi dalam keputusan strategis. Namun, visi dan misi tidak dapat diukur secara langsung, sehingga keterukuran menjadi tantangan utama dalam menerapkannya secara manajerial. Tujuan dan sasaran, sebaliknya, bersifat kuantitatif dan dapat diukur, memungkinkan pemantauan progres secara sistematis. Dalam kerangka ini, tujuan berfungsi sebagai penerapan dari misi dalam bentuk yang lebih spesifik, sementara sasaran merupakan target yang dapat diukur, dicapai dalam jangka waktu tertentu. Keterukuran ini sangat penting karena

memungkinkan evaluasi kinerja yang objektif dan dapat dijadikan dasar untuk perbaikan strategi.

Kaplan dan Norton (1992) menekankan pentingnya konsistensi antarlevel dalam sistem visi-misi-tujuan-sasaran, khususnya dalam kerangka Balanced Scorecard. Mekanisme konsistensi ini memastikan bahwa kebijakan operasional tidak bertentangan dengan arah strategis jangka panjang. Dalam kerangka tersebut, misi menjadi fondasi yang mengarahkan tujuan, yang kemudian dihantarkan ke sasaran operasional. Konsistensi ini memungkinkan perusahaan mengintegrasikan dimensi internal dan eksternal, seperti kinerja karyawan, kualitas produk, dan kepuasan pelanggan. Hitt et al. (2020) menunjukkan bahwa keterukuran sasaran memperkuat keberlanjutan strategi, karena memungkinkan manajemen untuk memantau kemajuan dan menyesuaikan kebijakan secara dinamis. Namun, keterukuran yang terlalu ketat dapat mengabaikan aspek kreativitas atau adaptasi terhadap perubahan lingkungan, sehingga menimbulkan trade-off antara keterukuran dan fleksibilitas.

Implikasi manajerial dari struktur ini sangat jelas: perusahaan harus memastikan bahwa setiap keputusan operasional konsisten dengan nilai inti yang diungkapkan dalam misi dan visi. Tanpa konsistensi, terjadi risiko ketidaksesuaian antara harapan strategis dan kinerja nyata.

Sebaliknya, keterukuran yang terlalu tinggi dapat mengurangi ruang bagi inovasi, terutama dalam lingkungan yang dinamis. Senge (1990) menekankan bahwa visi yang kuat membutuhkan dukungan dari budaya organisasi, sehingga konsistensi tidak hanya berada di level dokumen, tetapi juga di level perilaku. Namun, kaitan antara visi dan sasaran perlu diuji secara kontekstual karena tidak semua perusahaan dapat mempertahankan keterhubungan yang sempurna antara elemen strategis tersebut.

Batas dari pendekatan ini terletak pada ketidakmampuan visi dan misi untuk menggambarkan hasil kuantitatif atau mengukur dampak eksternal secara langsung. Dalam konteks strategi bisnis terpadu, keterhubungan antarlevel harus diuji karena perubahan dalam lingkungan eksternal dapat memengaruhi validitas keterukuran sasaran. Dalam kondisi tersebut, perlu adanya penyesuaian yang fleksibel, tetapi tetap berlandaskan pada nilai inti organisasi. Perlu diuji apakah konsistensi antarlevel dapat dipertahankan tanpa mengorbankan kemampuan adaptasi.

3.3. Pengembangan Alternatif Strategi Bisnis

Pengembangan alternatif strategi bisnis menjadi elemen kunci dalam menanggapi dinamika lingkungan eksternal yang berubah secara cepat. Dalam kerangka analisis

strategi, Ansoff (1965) mengusulkan empat dimensi utama dalam pertumbuhan perusahaan: pertumbuhan pasar yang sama, pertumbuhan produk yang sama, pertumbuhan pasar baru, dan pertumbuhan produk baru. Dimensi ini memberikan kerangka dasar untuk memahami bagaimana perusahaan dapat mengembangkan strategi yang berbeda-beda tergantung pada kondisi pasar dan kapasitas internal. Mekanisme dari alternatif ini terletak pada kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi ruang yang belum terisi atau potensi yang belum dimanfaatkan secara efektif. Namun, keberhasilan dalam menerapkan salah satu dimensi bergantung pada ketersediaan sumber daya, kemampuan adaptasi, dan kejelasan tujuan. Dalam konteks ini, pertumbuhan produk baru dan pasar baru dapat mengandung risiko tinggi karena memerlukan investasi besar dan pemahaman mendalam terhadap segmen pasar yang baru.

Kemitraan sebagai alternatif strategi bisnis menawarkan pendekatan kolaboratif yang memungkinkan perusahaan mengakses keunggulan kompetitif dari pihak lain tanpa harus membangun kapasitas secara mandiri. Menurut Porter (1985), kemitraan dapat menjadi alat untuk mengurangi biaya operasional dan meningkatkan efisiensi, terutama ketika dua perusahaan memiliki keahlian yang saling melengkapi. Namun, kemitraan juga membawa risiko

terhadap kekakuan struktur organisasi dan ketidakseimbangan kekuasaan antar pihak. Mekanisme kemitraan bergantung pada kepercayaan, konsistensi tujuan, dan kemampuan untuk mengelola konflik. Dalam konteks strategi bisnis terpadu, kemitraan dapat menjadi bagian dari integrasi nilai yang lebih luas, namun perlu diuji sejauh mana kemitraan dapat mempertahankan keberlanjutan dan keberagaman kebijakan internal.

Inovasi sebagai alternatif strategi bisnis menekankan pada kemampuan perusahaan untuk menghasilkan nilai baru melalui perubahan produk, proses, atau model bisnis. Menurut March (1991), inovasi tidak hanya merupakan hasil dari keberhasilan teknologi, tetapi juga merupakan proses yang dipengaruhi oleh struktur organisasi, budaya, dan keputusan manajemen. Mekanisme inovasi melibatkan pengembangan siklus pengembangan produk, pengujian pasar, dan penyesuaian berdasarkan umpan balik. Implikasi manajerialnya mencakup perluasan kapasitas inovatif, peningkatan fleksibilitas, dan perubahan arah prioritas keuangan. Namun, inovasi dapat mengalami trade-off dengan efisiensi operasional, terutama ketika perusahaan terlalu fokus pada eksperimen yang belum teruji.

Keempat alternatif tersebut pertumbuhan, kemitraan, dan inovasi dapat dianggap sebagai strategi yang berbeda

dalam menghadapi tantangan eksternal. Namun, tidak ada satu alternatif yang secara otomatis lebih baik; keberhasilannya bergantung pada konteks industri, struktur organisasi, dan kondisi ekonomi. Ansoff (1965) menekankan bahwa keputusan strategis harus dibuat berdasarkan analisis yang menyeluruh, sementara Porter (1985) mengingatkan bahwa keberlanjutan kemitraan memerlukan keselarasan nilai. March (1991) menunjukkan bahwa inovasi tidak dapat diprediksi secara linier dan perlu didukung oleh sistem keputusan yang dinamis. Dalam kerangka strategi bisnis terpadu, ketiga alternatif ini dapat saling melengkapi, namun harus dikelola dengan memperhatikan risiko dan kebutuhan struktur internal.

3.4. Penentuan Prioritas dan Pemilihan Strategi

Penentuan prioritas dalam pengembangan strategi bisnis melibatkan evaluasi terhadap berbagai opsi yang tersedia berdasarkan kriteria yang relevan dengan kondisi organisasi dan lingkungan eksternal. Kriteria kesesuaian menggambarkan sejauh mana suatu strategi sesuai dengan visi, misi, dan tujuan jangka panjang perusahaan. Kriteria ini penting karena strategi yang tidak sesuai dengan arah pengembangan organisasi cenderung menghasilkan ketidaksesuaian sumber daya dan kegagalan dalam

pencapaian hasil. Menurut Johnson et al. (2008), kesesuaian memungkinkan perusahaan untuk meminimalkan konflik internal dan memperkuat konsistensi dalam keputusan strategis. Namun, kesesuaian tidak selalu menjamin keberhasilan, karena strategi yang sesuai secara konseptual dapat menghadapi tantangan dalam pelaksanaan karena ketidaksesuaian dengan kondisi pasar nyata.

Kelayakan menunjukkan kemampuan suatu strategi untuk diterapkan secara praktis dan efisien dalam konteks sumber daya yang tersedia. Kelayakan mencakup aspek finansial, operasional, dan teknis, dan perlu diuji secara kritis sebelum diadopsi. Brealey et al. (2020) menekankan bahwa keberhasilan strategi bergantung pada kemampuan organisasi untuk menilai kelayakan secara menyeluruh, termasuk biaya, waktu, dan kebutuhan kapasitas. Kriteria ini memungkinkan perusahaan untuk menghindari investasi yang tidak menghasilkan nilai, namun kelayakan dapat berubah seiring dengan perubahan lingkungan eksternal, sehingga perlu evaluasi berkala. Dalam konteks strategi bisnis terpadu, kelayakan menjadi penentu utama dalam memilih antara inisiatif yang saling melengkapi atau saling meniadakan.

Penerimaan oleh pemangku kepentingan internal dan eksternal merupakan kriteria penting yang menunjukkan

sejauh mana suatu strategi dapat diterima secara sosial dan organisasional. Penerimaan yang tinggi dapat mempercepat implementasi dan mengurangi hambatan psikologis. ISO (2018) menyebutkan bahwa keberhasilan strategi sering kali bergantung pada dukungan dari berbagai pihak, termasuk karyawan, mitra, dan pelanggan. Namun, penerimaan tidak selalu berhubungan langsung dengan efektivitas strategi, karena adanya ketidaksesuaian antara harapan dan realitas pelaksanaan. Oleh karena itu, perlu pendekatan yang memperhitungkan dinamika kekuatan dan kepentingan dalam organisasi.

Risiko yang terkait dengan setiap strategi harus diidentifikasi dan dievaluasi sebagai bagian dari proses prioritas. Risiko mencakup kemungkinan kerugian finansial, reputasi, atau kegagalan operasional. Kriteria ini membantu perusahaan memilih strategi dengan tingkat ketidakpastian yang dapat dikelola. Namun, penekanan terlalu besar pada risiko dapat menghambat inovasi dan eksplorasi opsi baru. Urutan investasi dan opsi nyata juga memengaruhi keputusan, karena perusahaan sering harus memilih antara investasi jangka pendek atau panjang, serta antara strategi yang dapat diuji terlebih dahulu atau yang langsung diimplementasikan. Kombinasi dari kriteria-kriteria tersebut

Referensi

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99-120.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy. *MIS Quarterly, 37*(2), 471-482.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). *Principles of corporate finance* (13th ed.). McGraw-Hill.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8th ed.). Pearson.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management* (5th ed.). Pearson.

Christensen, C. M. (1997). *The innovator's dilemma*. Harvard Business School Press.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2017). *Enterprise risk management: Integrating with strategy and performance*. COSO.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). *Competing on analytics*. Harvard Business School Press.

Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view. *Academy of Management Review, 23*(4), 660-679.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization*. Wiley.

Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities. *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1105-1121.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Pitman.

Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review, 79*(8), 137-147.

Grant, R. M. (2022). *Contemporary strategy analysis* (11th ed.). Wiley.

Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management* (13th ed.). Pearson.

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2020). *Strategic management: Competitiveness and globalization* (13th ed.). Cengage.

International Organization for Standardization. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management: Guidelines*. https://www.iso.org/standard/65694.html

International Sustainability Standards Board. (2023). *IFRS S1: General requirements for disclosure of sustainability-related financial information*. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/

International Sustainability Standards Board. (2023). *IFRS S2: Climate-related disclosures*. IFRS Foundation. https://www.ifrs.org/issued-standards/ifrs-sustainability-standards-navigator/

Intergovernmental Panel on Climate Change. (2023). *Climate change 2023: Synthesis report*. https://www.ipcc.ch/report/ar6/syr/

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2008). *Exploring corporate strategy* (8th ed.). Prentice Hall.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard. *Harvard Business Review, 70*(1), 71-79.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2015). *Blue ocean strategy* (Expanded ed.). Harvard Business Review Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience. *Journal of Marketing, 80*(6), 69-96.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science, 2*(1), 71-87.

McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2017). *Machine, platform, crowd*. Norton.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.

Moore, J. F. (1993). Predators and prey. *Harvard Business Review, 71*(3), 75-86.

National Institute of Standards and Technology. (2023). *AI Risk Management Framework 1.0*. https://doi.org/10.6028/NIST.AI.100-1

National Institute of Standards and Technology. (2024). *The NIST Cybersecurity Framework (CSF) 2.0*. https://doi.org/10.6028/NIST.CSWP.29

OECD. (2023). *OECD digital economy outlook 2023* (Vol. 2). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9a6d2b59-en

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation*. Wiley.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. Free Press.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review, 86*(1), 78-93.

Rumelt, R. (2011). *Good strategy/bad strategy*. Crown Business.

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline*. Doubleday.

Slack, N., & Brandon-Jones, A. (2019). *Operations management* (9th ed.). Pearson.

Taleb, N. N. (2007). *The black swan*. Random House.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal, 18*(7), 509-533.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations. *California Management Review, 38*(4), 8-30.

Ulrich, D. (1997). *Human resource champions*. Harvard Business School Press.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118-144.

Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2015). *Managing the unexpected* (3rd ed.). Wiley.

World Bank. (2025). *Digital progress and trends report 2025: Strengthening AI foundations*. World Bank.

World Commission on Environment and Development. (1987). *Our common future*. Oxford University Press.

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking* (2nd ed.). Free Press.

Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.