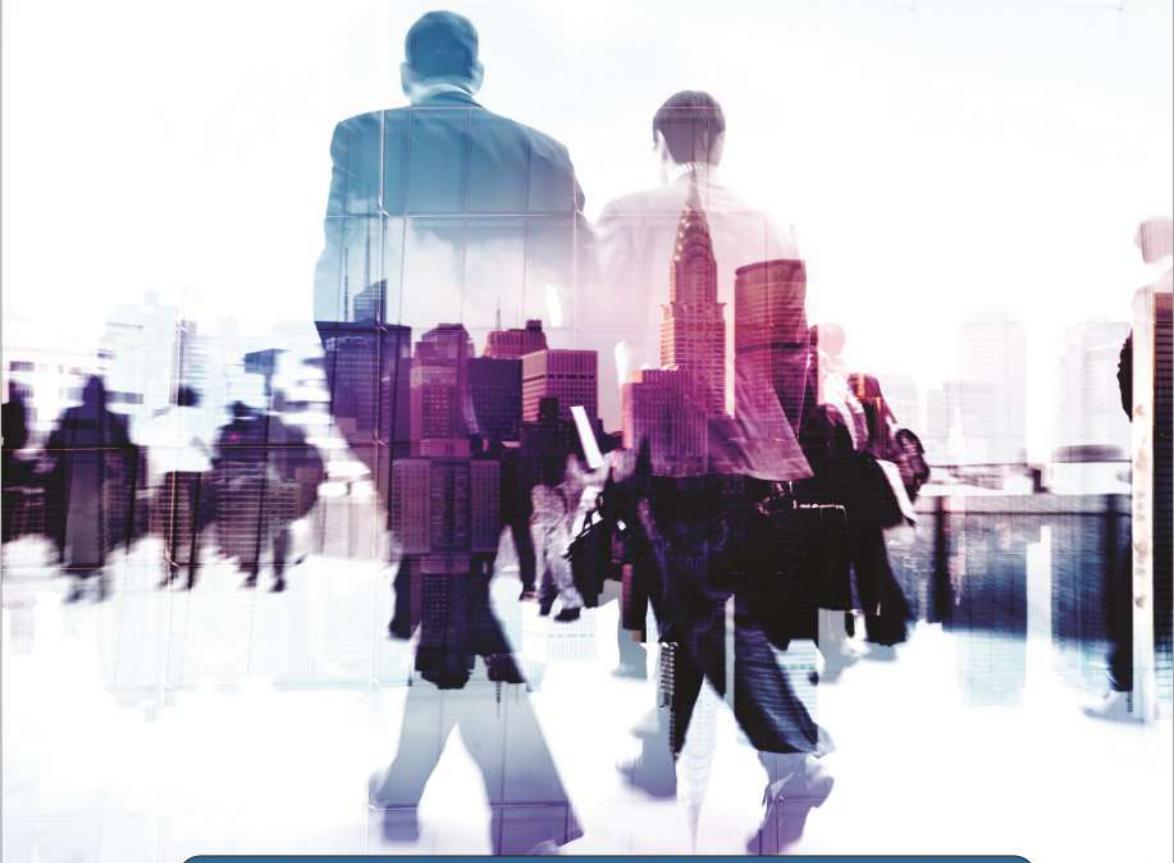




BUKU REFERENSI MANAJEMEN STRATEGI Di Era Digitalisasi Isu-Isu Terkini



Lucky Nugroho | Wiwik Utami | Arief Bowo Prayoga Kasmo

BUKU REFERENSI

MANAJEMEN STRATEGI

Di Era Digitalisasi

Isu-Isu Terkini

Lucky Nugroho | Wiwik Utami | Arief Bowo Prayoga Kasmo



BUKU REFERENSI MANAJEMEN STRATEGI DI ERA DIGITALISASI ISU-ISU TERKINI

Penulis:

Lucky Nugroho, Wiwik Utami, Arief Bowo Prayoga Kasmo

Desain Cover:

Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Aas Masruroh

ISBN:

978-623-459-949-7

Cetakan Pertama:

Januari, 2024

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Media Utama

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA MEDIA UTAMA

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku referensi Manajemen Strategi Di Era Digitalisasi Isu-Isu Terkini telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan Manajemen Strategi Di Era Digitalisasi Isu-Isu Terkini.

Selamat datang dalam buku referensi berjudul "Manajemen Strategi di Era Digitalisasi: Isu-isu Terkini." Buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang manajemen strategi dalam konteks era digitalisasi yang terus berkembang. Bab-bab dalam buku referensi ini secara rinci membahas berbagai aspek yang krusial dalam manajemen strategi, mulai dari pentingnya manajemen strategis hingga penerapan strategi di dunia nyata melalui contoh kasus. Adapun gambaran dari buku referensi ini adalah sebagai berikut:

- Bab 1, "Pentingnya Manajemen Strategik dan Ruang Lingkup Manajemen Strategik," membuka pintu pembahasan dengan menjelaskan pentingnya manajemen strategi sebagai alat kunci untuk mencapai tujuan organisasi dan bisnis dalam era yang semakin terhubung secara digital.
- Bab 2, "Pentingnya Visi dan Misi bagi Organisasi maupun Entitas Bisnis," menguraikan peran penting visi dan misi dalam memberikan arahan strategis bagi entitas bisnis.
- Bab 3, "Identifikasi Lingkungan Eksternal yang Mempengaruhi Entitas Bisnis," membahas bagaimana organisasi harus memahami dan merespons lingkungan eksternal yang berubah dengan cepat dalam era digital.
- Bab 4, "Identifikasi Faktor Mikro dan Faktor Makro pada Lingkungan Eksternal yang Mempengaruhi Entitas Bisnis," merinci pemahaman tentang faktor-faktor yang mempengaruhi entitas bisnis dari segi mikro dan makro.
- Bab 5, "Identifikasi Lingkungan Internal Organisasi dengan Pendekatan Resources-Based View (RBV)," menjelaskan pentingnya mengidentifikasi dan memanfaatkan sumber daya internal yang ada dalam organisasi.
- Bab 6, "Identifikasi Lingkungan Internal Organisasi dengan Pendekatan Value Chain," membahas cara organisasi dapat mengoptimalkan rantai nilai internal mereka untuk menciptakan keunggulan kompetitif.

- Bab 7, "Tujuan Jangka Panjang dan Strategi Generik," menjelaskan bagaimana organisasi harus merumuskan tujuan jangka panjang dan strategi generik untuk mencapai keberhasilan jangka panjang.
- Bab 8, "Tujuan Jangka Panjang dan Strategi Utama," membahas lebih lanjut tentang strategi utama yang digunakan oleh organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang mereka.
- Bab 9, "Struktur Organisasi pada Perusahaan," memberikan wawasan tentang bagaimana struktur organisasi dapat mendukung implementasi strategi yang efektif.
- Bab 10, "Tingkatan dan Perumusan Strategi," menjelaskan tentang proses perumusan strategi dan tingkatan yang terlibat dalam organisasi.
- Bab 11, "Implementasi Strategi," membahas tantangan dan langkah-langkah kunci dalam mengimplementasikan strategi organisasi dengan sukses.
- Bab 12, "Contoh Beberapa Kasus berkaitan dengan Manajemen Strategi seperti BlackBerry, Nokia, dan Kodak," memberikan contoh konkret tentang bagaimana kegagalan dalam manajemen strategi dapat berdampak negatif pada organisasi.

Buku referensi ini dirancang untuk menjadi panduan yang berguna bagi praktisi bisnis, mahasiswa, dan siapa saja yang tertarik dalam memahami dan mengimplementasikan manajemen strategi yang efektif dalam era digitalisasi yang dinamis. Kami berharap pembaca akan mendapatkan wawasan berharga dan pemahaman yang lebih dalam tentang manajemen strategi dari buku ini.
"Selamat membaca"

Jakarta, Januari 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v
BAB 1 PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEGI DAN RUANG	
LINGKUP MANAJEMEN STRATEGI	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Definisi Manajemen Strategi	5
C. Peran Penting Manajemen Strategi Dalam Entitas Bisnis	7
D. Ruang Lingkup Dari Manajemen Strategi	8
E. Ringkasan.....	9
BAB 2 PENTINGNYA VISI DAN MISI BAGI	
ORGNISASI MAUPUN ENTITAS BISNIS	15
A. Pendahuluan.....	15
B. Pengertian dan Manfaat Dari Visi dan Misi.....	18
C. Menyusun dan Mengimplementasikan Visi Dan Misi	23
D. Visi dan Misi Yang Sesuai Dengan Kondisi VUCA Pada Saat Ini	26
E. Ringkasan.....	27
BAB 3 IDENTIFIKASI LINGKUNGAN EKSTERNAL	
YANG MEMPENGARUHI ENTITAS BISNIS	33
A. Pendahuluan.....	33
B. Pengertian Lingkungan Eksternal Dari Entitas Bisnis	36
C. Memanfaatkan Lingkungan Eksternal Bisnis Bagi Keberlanjutan Entitas Bisnis	38
D. Ringkasan.....	44
BAB 4 IDENTIFIKASI FAKTOR MIKRO DAN FAKTOR	
MAKRO PADA LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG	
MEMPERNGARUHI ENTITAS BISNIS	49
A. Pendahuluan.....	49
B. Perbedaan Faktor Mikro Dengan Faktor Makro Pada Lingkungan Eksternal Entitas Bisnis.....	52
C. Faktor Mikro dan Faktor Makro Pada Lingkungan Eksternal Yang Dapat Mempengaruhi Entitas Bisnis.....	55
D. Ringkasan.....	57

BAB 5 IDENTIFIKASI LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI	
DENGAN PENDEKATAN RESOURCES-BASED VIEW (RBV)	63
A. Pendahuluan.....	63
B. Lingkungan Internal Dari Entitas Bisnis, Organisasi dan Perusahaan	66
C. Hubungan Lingkungan Internal Dengan Resources-Based View (RBV).....	68
D. Ringkasan.....	72
BAB 6 IDENTIFIKASI LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI	
DENGAN PENDEKATAN VALUE CHAIN	77
A. Pendahuluan.....	77
B. Konsep Value Chain	80
C. Hubungan Manajemen Strategi Dengan Value Chain	83
D. Tahapan Implementasi Pendekatan Value Chain Dalam Meningkatkan Daya Saing	85
E. Ringkasan.....	87
BAB 7 TUJUAN JANGKA PANJANG DAN STRATEGI GENERIK.....	91
A. Pendahuluan.....	91
B. Hubungan Visi, Tujuan Jangka Panjang dan Strategi.....	95
C. Penerapan Dari Strategi Generik Yang Dimiliki Perusahaan	97
D. Ringkasan.....	101
BAB 8 TUJUAN JANGKA PANJANG DAN STRATEGI UTAMA	105
A. Pendahuluan.....	105
B. Perbedaan Antara Strategi Generik dan Strategi Utama Perusahaan	109
C. Relevansi Tujuan Jangka Panjang Dengan Strategi Utama Perusahaan.....	110
D. Strategi Utama Perusahaan Dapat Mendukung Keberlanjutan	112
E. Ringkasan.....	114
BAB 9 STRUKTUR ORGANISASI PADA PERUSAHAAN	117
A. Pendahuluan.....	117
B. Struktur Organisasi Fungsional.....	121
C. Struktur Organisasi Divisional.....	124
D. Struktur Organisasi Berdasarkan Produk.....	127
E. Struktur Organisasi Berdasarkan Geografi	128
F. Struktur Organisasi Matrix.....	130
G. Ringkasan.....	132

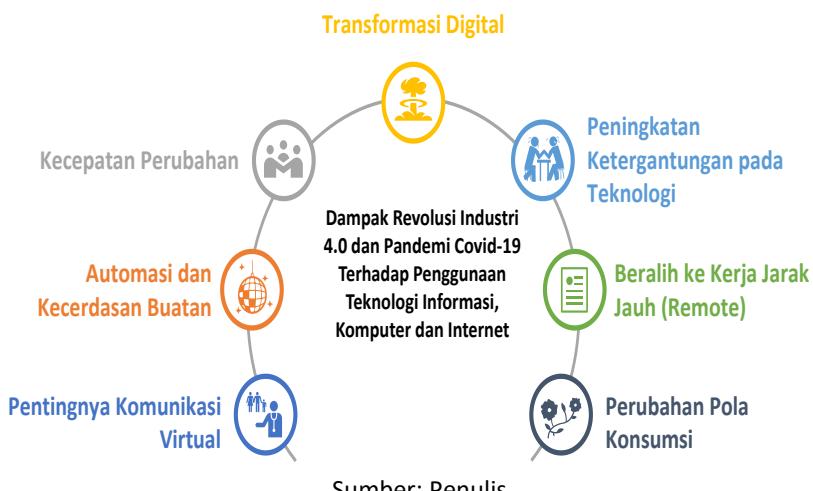
BAB 10 TINGKATAN DAN PERUMUSAN STRATEGI	135
A. Pendahuluan.....	135
B. Proses Penyusunan Strategi	137
C. Tingkatan Strategi dan Tipe Atau Jenis Strategi	141
D. Formulasi Strategi.....	144
E. Ringkasan.....	146
BAB 11 IMPLEMENTASI STRATEGI.....	151
A. Pendahuluan.....	151
B. Konsep Contingency View Dalam Implementasi Strategi	153
C. Konsep Managing Change Dalam Implementasi Strategi	155
D. Lewin's Force Field Analysis.....	156
E. Ringkasan.....	158
BAB 12 BEBERAPA CONTOH KASUS MANAJEMEN STRATEGI.....	161
A. Pendahuluan.....	161
B. Contoh Beberapa Kasus Bisnis yang Mengalami Kebangkrutan dan Kemunduran	163
C. Ringkasan.....	169
PROFIL PENULIS	174



PENTINGNYA MANAJEMEN STRATEGI DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Perkembangan penggunaan teknologi informasi, komputer dan internet pada saat ini begitu masifnya. Hal tersebut dikarenakan adanya revolusi industri 4.0 dan terjadinya pandemi Covid-19 yang mempercepat penggunaan teknologi informasi, komputer, dan internet (Ihwanudin et al., 2023). Berikut adalah beberapa alasan mengapa kedua fenomena (revolusi industri 4.0 dan pandemi Covid-19) ini telah berkontribusi pada percepatan adopsi teknologi yang diilustrasikan pada gambar di bawah ini:



Gambar 1. Percepatan Adopsi Penggunaan Teknologi Informasi, Komputer dan Internet dikarenakan Revolusi Industri 4.0 dan Pandemi Covid-19

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmadin, A., Nugroho, L., Sari, E. J., Mustopa, M., Hasbi, I., Islam, N., Kurniawan, A., Jermias, E. O., Dey, N. P. H., Rahman, A., Putra, A. E., Amane, A. P. O., Subandi, Y., & Djumaty, B. L. (2023). SOSIOLOGI RUANG VIRTUAL. In A. Ahmadin (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA. <https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/559113-sosiologi-ruang-virtual-e4f161f0.pdf>
- Ansoff, H. I., & McDonnell, E. J. (1990). *Implanting strategic management*. Prentice Hall.
- Armstrong, J. S. (1982). The value of formal planning for strategic decisions: Review of empirical research. *Strategic Management Journal*, 3(3), 197–211. [https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250030303](https://doi.org/10.1002/smj.4250030303)
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nasfi, Nugroho, L., Hasbi, I., & Marietza, F. (2021). Manajemen Perubahan. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2011). The future of resource-based theory: Revitalization or decline? *Journal of Management*, 37(5), 1299–1315. <https://doi.org/10.1177/0149206310391805>
- Bleicher, J., & Stanley, H. (2016). Digitization as a catalyst for business model innovation a three-step approach to facilitating economic success. *Journal of Business Management*, 12, 62–71.
- Bowen, H. P., Baker, H. K., & Powell, G. E. (2015). Globalization and diversification strategy: A managerial perspective. *Scandinavian Journal of Management*, 31(1), 25–39. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2014.08.003>
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: A review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00275.x>
- David, F. R., & David, F. R. (2016). *STRATEGIC MANAGEMENT CONCEPTS AND CASES: A COMPETITIVE ADVANTAGE APPROACH*. Pearson Education. https://books.google.co.id/books/about/Strategic_Management_A_Competitive_Advan.html?hl=id&id=QsSCDQAAQBAJ&redir_esc=y
- Debrecht, D., & Levas, M. (2014). Using the boston consulting group portfolio matrix to analyze management of a business undergraduate student

- program at a small liberal arts university. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 14(3), 65–70.
- Dora, Y. M., & Saudi, M. H. (2020). the Role of Digital Marketing With Creativity and Innovation for Sustainable MSMEs. *Palarch's Journal Of Archaeology Of Egypt/Egyptology*, 17(10), 2902–2913.
- Duane Ireland, R., & Webb, J. W. (2007). Strategic entrepreneurship: Creating competitive advantage through streams of innovation. *Business Horizons*, 50(1), 49–59. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2006.06.002>
- Fasa, I., Febrianty, M., Khoerulloh, A. K., Arisa, A., Utami, W., Santoso, I. R., Arifudin, O., Suganda, A. D., Nugroho, L., & Haerany, A. (2020). *Eksistensi Bisnis Islami Di Era Revolusi Industri 4.0*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Fauziyyah, N., Kembauw, E., Solissa, F., Pattiapon, M. L., Suciati, R., Rahmadani, R., Ersyafdi, I. R., Nugroho, L., Marietza, F., Yulistina, Y., Sinaga, M., Anista, J. S. A., Irwansyah, R., & Budiasih, Y. (2021). Penganggaran Perusahaan sebuah Tinjauan Teori dan Praktis. In *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Fuchs, C. (2009). Information and Communication Technologies and Society. *European Journal of Communication*, 24(1), 69–87. <https://doi.org/10.1177/0267323108098947>
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22(6–7), 479–491. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.196>
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22–42. <https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922>
- Ihwanudin, N., Nugroho, L., Bangun, R., Darmaningrum, K., Juliansyah, R., MY, A. S., Dewi, I. C., Nopiyani, P. E., Kraugusteeliana, K., Krisnanik, E., Suganda, A. D., Aryani, L., Marietza, F., Yudawisastra, H. G., Koynja, J. J., & Purwanda, E. (2023). EKONOMI DAN BISNIS DIGITAL. In E. Damayanti (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA. <https://repository.penerbitwidina.com/publications/560990/ekonomi-dan-bisnis-digital#cite>
- Imani, S., Hasanah, M., Atikah, I., Kartawinata, B. R., Jarullah, J., Riyaldi, M. H., Qamaruddin, M., Hafizh, M., Mahriani, E., Febriyani, D., Nugroho, L., Sari, N., Yetti, F., & Lautania, M. F. (2023). FINTECH SYARIAH. In E. Damayanti (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA.

- <https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/559259-fintech-syariah-194861f5.pdf>
- Krotov, V. (2017). The Internet of Things and new business opportunities. *Business Horizons*, 60(6), 831–841. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.07.009>
- Laksana, D. N. L. (2021). Implementation of Online Learning in The Pandemic Covid-19: Student Perception in Areas with Minimum Internet Access. *Journal of Education Technology*, 4(4), 502. <https://doi.org/10.23887/jet.v4i4.29314>
- Lee, C. H., Wang, D., Desouza, K., & Evans, R. (2021). Digital transformation and the new normal in china: How can enterprises use digital technologies to respond to covid-19? *Sustainability (Switzerland)*, 13(18), 1–11. <https://doi.org/10.3390/su131810195>
- Maria, Kasmo, A. B. P., & Nugroho, L. (2022). Kajian Penggunaan Aplikasi Digital dalam Meningkatkan Pendapatan UMKM pada Sektor Makanan (Studi Kasus Ayam Gepuk Pak Gembus). *Jurnal Cakrawala Ilmiah*, 2(4), 1669–1678.
- Markides, C. C., & Anderson, J. (2006). Creativity is not enough: Ict-enabled strategic innovation. *European Journal of Innovation Management*, 9(2), 129–148. <https://doi.org/10.1108/14601060610663532>
- Metanfanuan, T., Herlambang, M. A. T., Krishernawan, I., Lestari, N. P., Ginting, S., Supriyanto, E. E., & Nugroho, L. (2021). *Pengantar Manajemen Potensi Desa: Aku Yakin desaku Punya Sejuta Potensi*. Agrapana Media. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=bo8aEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&ots=xdt6Fio57x&sig=v3og58MGod_st1m7XxyVLL3HP_Y&redir_esc=y#v=onepage&q=&f=false
- Mintzberg, H., & Rose, J. (2003). Strategic Management Upside Down: Tracking Strategies at McGill University from 1829 to 1980. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 20(4), 270–290. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1936-4490.2003.tb00705.x>
- Mwaniki, P. W. (2018). Envisioning the future role of librarians: skills, services and information resources. *Library Management*, 39(1–2), 2–11. <https://doi.org/10.1108/LM-01-2017-0001>
- Nasfi, N., Ganika, G., Putro, S. E., Muttaqien, Z., Ayuanti, R. N., Kusumawardani, M. R., Anwar, K., Umiyati, H., Theodora, P., Hendratmoko, S., Wardana, G. K., Rimayanti, R., Nugroho, L., & Mulatsih, L. S. (2022). Dasar Manajemen dan Bisnis (Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis). In *Widina Media Utama* (First). Widina Media Utama.

- Nayeri, S., Sazvar, Z., & Heydari, J. (2023). Designing an IoT-enabled supply chain network considering the perspective of the Fifth Industrial Revolution: Application in the medical devices industry. *Engineering Applications of Artificial Intelligence*, 122, 1–23. <https://doi.org/10.1016/j.engappai.2023.106113>
- Nugroho, L. (2021). The Role of Information for Consumers in The Digital Era (Indonesia Case). *ACU International Journal of Social Sciences*, 7(2), 49–59.
- Pardede, J. F., Nugroho, L., & Hidayah, N. (2022). Analisa Urgensi Digitalisasi dan Laporan Keuangan Bagi UMKM. *Jurnal Cakrawala*, 2(4), 1531–1542.
- Poister, T. H. (2010). The Future of Strategic Planning in the Public Sector: Linking Strategic Management and Performance. *Public Administration Review*, 70(s1), s246–s254. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2010.02284.x>
- Porter, M. E. (1999). Michael Porter on Competition. *Antitrust Bulletin*, 44(4), 841–880. <https://doi.org/10.1177/0003603X9904400405>
- Rani, D. Y., Nugroho, L., & Zulfahmi. (2023). Kajian Faktor Internal dan Eksternal UMKM Wanita di Sektor Fashion pada Kecamatan Ngunut , Kabupaten Tulungagung , Jawa Timur. *SAMMAJIVA : Jurnal Penelitian Bisnis Dan Manajemen*, 1(2), 227–241.
- Septiani, L., & Setyowati, D. (2023). *Jumlah Pengguna Internet di Indonesia 212,9 Juta*. Katadata.Co.Id. <https://katadata.co.id/desysetyowati/digital/63f5d758a2919/jumlah-pengguna-internet-di-indonesia-212-9-juta>
- Simeone, L. (2020). Characterizing Strategic Design Processes in Relation to Definitions of Strategy from Military, Business and Management Studies. *Design Journal*, 23(4), 515–534. <https://doi.org/10.1080/14606925.2020.1758472>
- von Wirth, T., Fuenfschilling, L., Frantzeskaki, N., & Coenen, L. (2019). Impacts of urban living labs on sustainability transitions: mechanisms and strategies for systemic change through experimentation. *European Planning Studies*, 27(2), 229–257. <https://doi.org/10.1080/09654313.2018.1504895>
- Zhu, X., Hu, R., Zhang, C., & Shi, G. (2021). Does Internet use improve technical efficiency? Evidence from apple production in China. *Technological Forecasting and Social Change*, 166, 1–11. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120662>



PENTINGNYA VISI DAN MISI BAGI ORGNISASI MAUPUN ENTITAS BISNIS

A. PENDAHULUAN

Pada era revolusi Industri 4.0 saat ini yang didukung dengan pesatnya perkembangan teknologi informasi dan komputer dan juga banyaknya pengguna internet membuat organisasi dan entitas usaha harus memiliki respons yang cepat untuk menyesuaikan layanan dan produknya terhadap kebutuhan dan keinginan pelanggan dan masyarakat (Azizi et al., 2022; Ihwanudin et al., 2023; Irwansyah et al., 2021). Selain itu, menurut Hidayah et al. (2022), Nugroho et al. (2021), dan Zamzami et al. (2022) terjadinya revolusi industri 4.0 dan perkembangan teknologi informasi, komputer, serta internet telah menyebabkan terjadinya fenomena yang dikenal sebagai VUCA, singkatan dari *Volatility*, *Uncertainty*, *Complexity*, serta *Ambiguity*. VUCA merujuk pada lingkungan yang semakin tidak stabil, tidak pasti, kompleks, dan ambigu yang diilustrasikan sebagai berikut:

DAFTAR PUSTAKA

- Alegre, I., Berbegal-Mirabent, J., Guerrero, A., & Mas-Machuca, M. (2018). The real mission of the mission statement: A systematic review of the literature. *Journal of Management and Organization*, 24(4), 456–473. <https://doi.org/10.1017/jmo.2017.82>
- Altıok, P. (2011). Applicable vision, mission and the effects of strategic management on crisis resolve. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 61–71. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.057>
- Azizi, M., Umiyati, H., Nugroho, L., Utami, A. R., Sudirman, A., Aryani, L., Irwansyah, R., Purbowo, P., Mardiana, S., Witi, F. L., Pratiwi, C. P., Syahputra, S., Hanika, I. M., & Johassan, D. M. R. Y. (2022). Effective Digital Marketing. In D. E. Putri & E. P. Sari (Eds.), *Widina Media Utama*. Widina Media Utama.
- Badawi, A., Nugroho, L., & Hidayah, N. (2023). Determinant Factors of Islamic Bank Financial Performance and Competitive Advantage as Moderating Variables in Islamic Banks in Indonesia. *International Journal of Environmental, Sustainability and Social Science*, 4(1), 37–44.
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nasfi, Nugroho, L., Hasbi, I., & Marietza, F. (2021). Manajemen Perubahan. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Berenskoetter, F. (2011). Reclaiming the vision thing: Constructivists as students of the future. *International Studies Quarterly*, 55(3), 647–668. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2478.2011.00669.x>
- Chen, I. J. (2001). Planning for ERP systems: Analysis and future trend. *Business Process Management Journal*, 7(5), 374–386. <https://doi.org/10.1108/14637150110406768>
- Christenson, D., & Walker, D. H. T. (2004). Understanding the Role of “Vision” in Project Success. *Project Management Journal*, 35(3), 39–52. <https://doi.org/10.1177/875697280403500306>
- Collins, J. C., & Porras, J. I. (1996). Building Your Company’s Vision Harvard Business Review. *Harvard Business Review, September-*, 65–77.
- Cowan-Sahadath, K. (2010). Business transformation: Leadership, integration and innovation - A case study. *International Journal of Project Management*, 28(4), 395–404. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.12.005>
- Enderle, G., & Tavis, L. A. (1998). A balanced concept of the firm and the measurement of its long-term planning and performance. *Journal of*

- Business Ethics*, 17(11), 1129–1144.
<https://doi.org/10.1023/A:1005746212024>
- Fasa, I., Febrianty, M., Khoerulloh, A. K., Arisa, A., Utami, W., Santoso, I. R., Arifudin, O., Suganda, A. D., Nugroho, L., & Haerany, A. (2020). *Eksistensi Bisnis Islami Di Era Revolusi Industri 4.0*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Fauziyyah, N., Kembauw, E., Solissa, F., Pattiapon, M. L., Suciati, R., Rahmadani, R., Ersyafdi, I. R., Nugroho, L., Marietza, F., Yulistina, Y., Sinaga, M., Anista, J. S. A., Irwansyah, R., & Budiasih, Y. (2021). Penganggaran Perusahaan sebuah Tinjauan Teori dan Praktis. In *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Ferguson, J., & Milliman, J. (2008). Creating effective core organizational values: A spiritual leadership approach. *International Journal of Public Administration*, 31(4), 439–459.
<https://doi.org/10.1080/01900690701590835>
- Forehand, A. (2000). Mission and organizational performance in the healthcare industry. In *Journal of Healthcare Management* (Vol. 45, Issue 4, pp. 267–277). <https://doi.org/10.1097/00115514-200007000-00012>
- Gurley, D. K., Peters, G. B., Collins, L., & Fifolt, M. (2015). Mission, vision, values, and goals: An exploration of key organizational statements and daily practice in schools. *Journal of Educational Change*, 16(2), 217–242.
<https://doi.org/10.1007/s10833-014-9229-x>
- Gutiérrez, L. J. G., Lloréns-Montes, F. J., & Sánchez, Ó. F. B. (2009). Six sigma: From a goal-theoretic perspective to shared-vision development. *International Journal of Operations and Production Management*, 29(2), 151–169. <https://doi.org/10.1108/01443570910932039>
- Hartanto, C. F. B., Hanum, Z., Idris, I., Sutarmin, Ramaditya, M., Siregar, R. T., Syamsuri, A. R., Nugroho, L., & Arafah, W. (2020). *MANAJEMEN Sihsawit, Labuhan Batu*. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=0u4qEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA36&ots=qZtuxA5v_I&sig=VAAjXJb2m2dfAnrKywWusFZeUY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Herrera, M. E. B. (2016). Innovation for impact: Business innovation for inclusive growth. *Journal of Business Research*, 69(5), 1725–1730.
<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.045>
- Hidayah, N., Nugroho, L., Suharman, H., & Ali, A. J. (2022). Exploring the Benefit of Introducing Accounting and Finance Knowledge for Micro and Small Entrepreneurs During the COVID-19 Pandemic. *ASEAN Journal of Community*, 6(2), 335–346.

- Ihwanudin, N., Nugroho, L., Bangun, R., Darmaningrum, K., Juliansyah, R., MY, A. S., Dewi, I. C., Nopiyani, P. E., Kraugusteeliana, K., Krisnanik, E., Suganda, A. D., Aryani, L., Marietza, F., Yudawisastra, H. G., Koynja, J. J., & Purwanda, E. (2023). EKONOMI DAN BISNIS DIGITAL. In E. Damayanti (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA. <https://repository.penerbitwidina.com/publications/560990/ekonomi-dan-bisnis-digital#cite>
- Irwansyah, R., Syahputra, D., Ningsih, S., Hasan, M., Kristanto, T., Nugroho, L., Triwardhani, D., Marwan, D., Febrianty, F., Sudarmanto, E., BS, D. A., Sudirman, A., & Manggabarani, A. S. (2021). Marketing Digital Usaha Mikro. In *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Kenny, T. (1994). From vision to reality. *MANAGEMENT DEVELOPMENT REVIEW*, 7(3), 17–20. <https://doi.org/10.12968/eyed.2011.12.9.22>
- Levin, I. M. (2000). Vision Revisited: Telling the Story of the Future. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(1), 91–107. <https://doi.org/10.1177/0021886300361005>
- Lumpkin, G. T., Brigham, K. H., & Moss, T. W. (2010). Long-term orientation: Implications for the entrepreneurial orientation and performance of family businesses. *Entrepreneurship and Regional Development*, 22(3–4), 241–264. <https://doi.org/10.1080/08985621003726218>
- Mayfield, J., & Mayfield, M. (2022). Business Communication Lessons in Agility: Introduction to the Special Issue on the COVID-19 Pandemic. *International Journal of Business Communication*, 59(2), 163–173. <https://doi.org/10.1177/23294884221077813>
- Morris, R. J. (1996). Developing a mission for a diversified company. *Long Range Planning*, 29(1), 103–115. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(95\)00071-2](https://doi.org/10.1016/0024-6301(95)00071-2)
- Nasfi, N., Ganika, G., Putro, S. E., Muttaqien, Z., Ayuanti, R. N., Kusumawardani, M. R., Anwar, K., Umiyati, H., Theodora, P., Hendratmoko, S., Wardana, G. K., Rimayanti, R., Nugroho, L., & Mulatsih, L. S. (2022). Dasar Manajemen dan Bisnis (Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis). In *Widina Media Utama* (First). Widina Media Utama.
- Nugroho, L. (2021). The Role of Information for Consumers in The Digital Era (Indonesia Case). *ACU International Journal of Social Sciences*, 7(2), 49–59.
- Nugroho, L., Badawi, A., Nugraha, E., & Putra, Y. M. (2021). What Determines Islamic Performance Ratio of Islamic Banking in Indonesia: An Analysis Using Financing Deposit to Ratio as Moderator. *SHARE: Jurnal Ekonomi*

- Dan Keuangan Islam, 10(1), 104–123.
<https://doi.org/10.22373/share.v10i1.9314>
- Orozco-Toro, J. A., & Ferré-Pavia, C. (2019). The effects of branding intangibles on corporate reputation. A complete value chain analysis in the case of Catalonia Television. *Revista de Comunicacion*, 18(1), 111–134. <https://doi.org/10.26441/RC18.1-2019-A6>
- Pearce, J. A. (1982). The Company Mission as a Strategic Tool. *Sloan Management Review Association*, 23(3), 7–15.
- Powers, E. L. (2012). Guidelines Revisited The Planning Context of Mission Statements. *International Journal of Management & Information Systems*, 16(4), 281–290.
- Reich, B. H., & Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 24(1), 81–113. <https://doi.org/10.2307/3250980>
- Salem Khalifa, A. (2012). Mission, purpose, and ambition: redefining the mission statement. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 236–251. <https://doi.org/10.1108/17554251211247553>
- Sanders, M. L., & McClellan, J. G. (2014). Being business-like while pursuing a social mission: Acknowledging the inherent tensions in US nonprofit organizing. *Organization*, 21(1), 68–89. <https://doi.org/10.1177/1350508412464894>
- Schultz, J. R. (2014). Framing the Organization's Purpose With Its Ultimate Goals in Mind. *Global Business and Organizational Excellence*, 33(3), 46–55. <https://doi.org/10.1002/joe>
- Shanjabin, S., & Oyshi, A. H. (2021). The comparative analysis of FMCG enterprises' vision, mission, and core values focusing on strategic human resources. *International Journal of Financial, Accounting, and Management*, 3(2), 115–128. <https://doi.org/10.35912/ijfam.v3i2.695>
- Soo, K. G. (2014). Building Your Company with Strong Vision Platform. *Information*, 17(7), 3021–3026.
- Sudirman, A. (Acaia), Alaydrus, S. (Syafika), Rosmayati, S. (Siti), Syamsuriansyah, S. (Syamsuriansyah), Nugroho, L. (Lucky), Arifudin, O. (Opan), Hanika, I. M. (Ita), Haerany, A. (Anne), Rusmana, F. D. (Fenny), & Rijal, K. (Khairul). (2020). *Perilaku Konsumen Dan Perkembangannya Di Era Digital*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Sumardi, S., & Fernandes, A. A. R. (2018). The mediating effect of service quality and organizational commitment on the effect of management process alignment on higher education performance in Makassar,

- Indonesia. *Journal of Organizational Change Management*, 31(2), 410–425. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2016-0247>
- Teixeira, G. F. G., & Cancigliani Junior, O. (2019). How to make strategic planning for corporate sustainability? *Journal of Cleaner Production*, 230, 1421–1431. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.05.063>
- van der Helm, R. (2009). The vision phenomenon: Towards a theoretical underpinning of visions of the future and the process of envisioning. *Futures*, 41(2), 96–104. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2008.07.036>
- White, M. (2012). Digital workplaces: Vision and reality. *Business Information Review*, 29(4), 205–214. <https://doi.org/10.1177/0266382112470412>
- Widodo, Z. D., Agustini, I. G. A. A., Utama, A. M., Santosa, S., Novianti, R., Anggraini, R. I., Bangun, R., Pramanik, P. D., Permata, D., Ahdiyat, M., Dudija, N., Wijiharta, W., & Nugroho, L. (2023). MANAJEMEN TALENTA. In Z. D. Widodo (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA.
- Zamzami, A. H., Mahliza, F., Ali, A. J., & Nugroho, L. (2022). Pandemic Covid-19, Revolution Industry 4.0 and Digital Entrepreneur Trending. *Journal of Islamic Economics and Social Science (JIESS)*, 2(2), 133. <https://doi.org/10.22441/jiess.2021.v2i2.007>
- Zeeshan, M., Qureshi, T. W., Bashir, S., & Ahmed, U. (2020). Transformational Leadership and Corporate Reputation: Mediation Effects of Employer Branding. *Journal of Management and Research*, 7(1), 184–211. <https://doi.org/10.29145/jmr/71/070108>

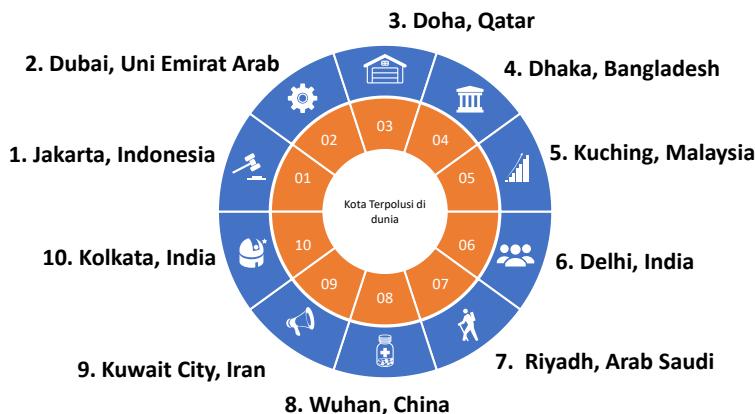
BAB

3

IDENTIFIKASI LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG MEMPENGARUHI ENTITAS BISNIS

A. PENDAHULUAN

Kondisi polusi di Ibukota saat ini kian memprihatinkan. Bahkan merujuk Syuhada et al. (2023), Nugroho et al. (2019) dan Hidayah et al. (2021), Jakarta termasuk peringkat pertama kota terpolusi di dunia yang dapat diilustrasikan pada gambar di bawah ini:



Sumber: Ramadhini (2023)

Gambar 1. Sepuluh Kota dengan Tingkat Pencemaran Udara Tertinggi di Dunia

Sesuai dengan gambar 1 di atas, maka diketahui bahwa kota Jakarta di Indonesia merupakan salah kota tertinggi tingkat pencemaran udaranya di dunia. Adapun dampak negatif dari polusi udara adalah sebagai berikut:

DAFTAR PUSTAKA

- Allet, M. (2017). Mitigating Environmental Risks in Microenterprises: A Case Study From El Salvador. *Business and Society*, 56(1), 57–91. <https://doi.org/10.1177/0007650315574738>
- Arafah, W., Nugroho, L., Takaya, R., & Soekapdjo, S. (2018). Marketing Strategy for Renewable Energy development In Indonesia Context Today. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 8(5), 181–186.
- Burritt, R. L. (2012). Environmental performance accountability: Planet, people, profits. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 25(2), 370–405. <https://doi.org/10.1108/09513571211198791>
- Carayannis, E. G., Grigoroudis, E., Sindakis, S., & Walter, C. (2014). Business Model Innovation as Antecedent of Sustainable Enterprise Excellence and Resilience. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 440–463. <https://doi.org/10.1007/s13132-014-0206-7>
- Dionco-Adetayo, E. A., & Adetayo, J. O. (2003). Business Environment Analysis: Globalization Era Imperative For Small Scale Industries. *Journal of Social Sciences*, 7(4), 283–292. <https://doi.org/10.1080/09718923.2003.11892391>
- Fasa, I., Febrianty, M., Khoerulloh, A. K., Arisa, A., Utami, W., Santoso, I. R., Arifudin, O., Suganda, A. D., Nugroho, L., & Haerany, A. (2020). *Eksistensi Bisnis Islami Di Era Revolusi Industri 4.0*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Fauziyyah, N., Kembauw, E., Solissa, F., Pattiapon, M. L., Suciati, R., Rahmadani, R., Ersyafdi, I. R., Nugroho, L., Marietza, F., Yulistina, Y., Sinaga, M., Anista, J. S. A., Irwansyah, R., & Budiasih, Y. (2021). Penganggaran Perusahaan sebuah Tinjauan Teori dan Praktis. In *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Hartanto, C. F. B., Hanum, Z., Idris, I., Sutarmin, Ramaditya, M., Siregar, R. T., Syamsuri, A. R., Nugroho, L., & Arafah, W. (2020). *MANAJEMEN Sihsawit, Labuhan Batu*. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=0u4qEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA36&ots=qZtuxA5v_I&sig=VAAjXJb2m2dfAnrKywWusFZeUY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Hidayah, N., Nugroho, L., Prihanto, H., & Prihantini, D. (2021). Company Characteristics , Disclosure of Social Responsibility , and Its Impact on Company Performance : An Empirical Study in Indonesia. *Journal of*

- Asian Finance, Economics and Business*, 8(6), 889–895.
<https://doi.org/10.13106/jafeb.2021.vol8.no6.0889>
- Kampa, M., & Castanas, E. (2008). Human health effects of air pollution. *Environmental Pollution*, 151(2), 362–367.
<https://doi.org/10.1016/j.envpol.2007.06.012>
- Komolafe, A. A., Abdul-Azeez, A. S., Biodun, A. A. Y., Omowonuola, A. F., & Rotimi, A. D. (2014). Air pollution and climate change in Lagos, Nigeria: Needs for proactive approaches to risk management and adaptation. *American Journal of Environmental Sciences*, 10(4), 412–423.
<https://doi.org/10.3844/ajessp.2014.412.423>
- Kuznetsova, N. V., Rahimova, L. M., Gafurova, V. M., Simakov, D. B., Zinov'yeva, E. G., & Ivanova, L. A. (2017). External environment as a factor of ensuring the competitiveness of organizations in the regional market of medical services. *European Research Studies Journal*, 20(4), 308–322.
- Labetubun, M. A. H., Nugroho, L., Pinem, D., Mukhtadi, Sinurat, J., Pusporini, Umiyati, H., Hendrayani, Y., Anwar, K., Lahallo, F. F., Rahayu, P. S., Ahmad, D., & Gaol, S. L. (2022). *CSR PERUSAHAAN “Teori Dan Praktis Untuk Manajemen Yang Bertanggung Jawab”* (First). Widina Bhakti Persada Bandung.
<https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/355240-csr-perusahaan-teori-dan-praktis-untuk-m-a900fc8d.pdf>
- Lahti, T., Wincent, J., & Parida, V. (2018). A definition and theoretical review of the circular economy, value creation, and sustainable business models: Where are we now and where should research move in the future? *Sustainability (Switzerland)*, 10(8).
<https://doi.org/10.3390/su10082799>
- Manosalidis, I., Stavropoulou, E., Stavropoulos, A., & Bezirtzoglou, E. (2020). Environmental and Health Impacts of Air Pollution: A Review. *Frontiers in Public Health*, 8(February), 1–13.
<https://doi.org/10.3389/fpubh.2020.00014>
- Manurung, S., Hartoto, H., Priantana, R. D., Fuadi, R., Daud, R. M., Nugroho, L., Maryasih, L., Lautania, M. F., Jefriyanto, J., Meutia, R., Bangun, R., Yulistiyono, A., Ariani, N. E., Djuanda, G., & Chania, I. (2022). AKUNTANSI MANAJEMEN. In G. Djuanda (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA.
- Muniarty, P., Bairizki, A., Sudirman, A., Wulandari, W., Anista, J. S. A., Elistia, E., Satriawan, D. G., Putro, S. E., Suyatno, A., Setyorini, R., Putra, S., Nugroho, L., Nurfadilah, D., Samidi, S., Arfah, A., & Fitriana, F. (2021).

- Kewirausahaan. In *CV Widina Media Utama*. CV WIDINA MEDIA UTAMA.
- Nasfi, N., Ganika, G., Putro, S. E., Muttaqien, Z., Ayuanti, R. N., Kusumawardani, M. R., Anwar, K., Umiyati, H., Theodora, P., Hendratmoko, S., Wardana, G. K., Rimayanti, R., Nugroho, L., & Mulatsih, L. S. (2022). Dasar Manajemen dan Bisnis (Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis). In *Widina Media Utama* (First). Widina Media Utama.
- Nugroho, L., Badawi, A., & Hidayah, N. (2019). Discourses of sustainable finance implementation in Islamic bank (Cases studies in Bank Mandiri Syariah 2018). *International Journal of Financial Research*, 10(6), 108–117. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v10n6p108>
- Nugroho, L., Nugraha, E., & Badawi, A. (2020). The Determinant of Islamic Performance Ratio: Do Financing Deposit Ratio, Financing Quality, and Return on Asset Ratio Matters? *Global Review of Islamic Economics and Business*, 8(2), 113–122.
- Nugroho, L., Utami, W., Akbar, T., & Arafah, W. (2017). The challenges of microfinance institutions in empowering micro and small entrepreneur to implementing green activity. *International Journal of Energy Economics and Policy*, 7(3).
- Nugroho, L., Utami, W., & Sugiarti, D. (2023). Tawhid String Relation and Itsar Concept of Islamic Bank in Covid-19 Pandemic on Value Creation Perspective (Indonesia Evidence). *Bil Turk: Journal of Economics and Related Studies*, 5(1), 1–18. <https://doi.org/10.47103/bilturk.1174770.1>.
- O'Cass, A., & Julian, C. (2003). Examining firm and environmental influences on export marketing mix strategy and export performance of Australian exporters. *European Journal of Marketing*, 37(3–4), 366–384. <https://doi.org/10.1108/03090560310459005>
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. N. (2021). Toward an integrative theory of marketing. *AMS Review*, 11(3–4), 432–445. <https://doi.org/10.1007/s13162-021-00211-1>
- Pedersen, E. R. G., Gwozdz, W., & Hvass, K. K. (2018). Exploring the Relationship Between Business Model Innovation, Corporate Sustainability, and Organisational Values within the Fashion Industry. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 267–284. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3044-7>
- Ramadhini, E. S. (2023). *Polusi Udara Jakarta 4 Terburuk, Anjuran Dokter Anak Jadi Sorotan*. Id.Theasianparent.Com. <https://id.theasianparent.com/polusi-udara-jakarta>

- Sofyan Indris, & Primiana, I. (2015). Internal and External Environment Analysis on The Performance of Small and Medium Industries (SMES) in Indonesia. *Journal Of Scientific & Technology Research*, 4(4), 188–193.
- Sudirman, A. (Acaia), Alaydrus, S. (Syafika), Rosmayati, S. (Siti), Syamsuriansyah, S. (Syamsuriansyah), Nugroho, L. (Lucky), Arifudin, O. (Opan), Hanika, I. M. (Ita), Haerany, A. (Anne), Rusmana, F. D. (Fenny), & Rijal, K. (Khairul). (2020). *Perilaku Konsumen Dan Perkembangannya Di Era Digital*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Syuhada, G., Akbar, A., Hardiawan, D., Pun, V., Darmawan, A., Heryati, S. H. A., Siregar, A. Y. M., Kusuma, R. R., Driejana, R., Ingole, V., Kass, D., & Mehta, S. (2023). Impacts of Air Pollution on Health and Cost of Illness in Jakarta, Indonesia. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4). <https://doi.org/10.3390/ijerph20042916>
- TH, L., & Liu, R. (2011). Strategy formulation for the recreational areas of Central Taiwan: An application of SWOT (strengths, weaknesses, opportunities, threats) analysis. ... of *Hospitality Management and Tourism* Vol, 2(May), 38–47. http://www.academicjournals.org/jhmt/pdf/pdf2011/May/Lee_and_Liu.pdf
- Upward, A., & Jones, P. (2016). An Ontology for Strongly Sustainable Business Models: Defining an Enterprise Framework Compatible With Natural and Social Science. *Organization and Environment*, 29(1), 97–123. <https://doi.org/10.1177/1086026615592933>
- Utami, W., Nugroho, L., & Jayasinghe, K. (2021). Carbon Credit Risk Mitigation of Deforestation: A Study on the Performance of P2H Products and Services in Indonesia. *International Journal of Financial Research*, 12(2), 125. <https://doi.org/10.5430/ijfr.v12n2p125>
- Zhang, J. Z., & Watson IV, G. F. (2020). Marketing ecosystem: An outside-in view for sustainable advantage. *Industrial Marketing Management*, 88(March), 287–304. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.04.023>



IDENTIFIKASI FAKTOR MIKRO DAN FAKTOR MAKRO PADA LINGKUNGAN EKSTERNAL YANG MEMPERNGARUHI ENTITAS BISNIS

A. PENDAHULUAN

Fenomena penggunaan internet saat ini pada saat ini mengalami pertumbuhan pengguna yang cukup signifikan dan penggunaannya telah menjadi kebutuhan bagi masyarakat. Adapun fenomena penggunaan internet pada masa saat ini mencakup:

- Meningkatnya jumlah pengguna internet: Akses internet semakin merata di seluruh dunia, terutama di negara-negara berkembang. Hal tersebut disebabkan oleh peningkatan penetrasi ponsel pintar (*smartphone*) dan infrastruktur internet yang lebih baik. Kondisi tersebut telah meningkatkan jumlah pengguna internet di Indonesia pada awal tahun 2022 sejumlah 204,7 juta jiwa atau mencapai 73,7% dari total penduduk (total penduduk Indonesia tahun 2022 mencapai 277,7 juta jiwa). Hal tersebut menunjukkan peningkatan yang signifikan apabila dibandingkan pengguna internet di tahun 2018 yang berjumlah 132,7 juta jiwa atau baru mencapai 50% dari total penduduk (Annur & Ahdiat, 2022).
- Meningkatnya Penggunaan Media Sosial: Pengguna media sosial seperti Facebook, Instagram, Twitter, dan TikTok terus tumbuh. Penggunaan internet untuk mengakses media sosial tersebut telah menghabiskan banyak waktu untuk berinteraksi maupun berbagi konten, dan mengikuti berita melalui platform tersebut. Lebih lanjut, pengguna media sosial mengalami pertumbuhan yang signifikan dimana pada tahun 2022 mencapai 191 juta jiwa penduduk atau mencapai 68,7% dari total

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiat, A. (2022). *Pelestarian Lingkungan Indonesia Tergolong Buruk di Asia Pasifik*. Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/07/25/pelestarian-lingkungan-indonesia-tergolong-buruk-di-asia-pasifik>
- Alkaraan, F., Albitar, K., Hussainey, K., & Venkatesh, V. G. (2022). Corporate transformation toward Industry 4.0 and financial performance: The influence of environmental, social, and governance (ESG). *Technological Forecasting and Social Change*, 175(December 2021), 121423. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121423>
- Amit, R., & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33–46. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- Annur, C. M., & Ahdiat, A. (2022). *Ada 204,7 Juta Pengguna Internet di Indonesia Awal 2022*. Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/03/23/ada-2047-juta-pengguna-internet-di-indonesia-awal-2022>
- Anshari, M., & Almunawar, M. N. (2022). Adopting open innovation for SMEs and industrial revolution 4.0. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 13(2), 405–427. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-03-2020-0061>
- Antal, M., & Van Den Bergh, J. C. J. M. (2013). Macroeconomics, financial crisis and the environment: Strategies for a sustainability transition. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 6, 47–66. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2013.01.002>
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nasfi, Nugroho, L., Hasbi, I., & Marietza, F. (2021). Manajemen Perubahan. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Cavinato, J. L. (1992). A Total Cost/Value Model for Supply Chain Competitiveness. *Journal of Business Logistics*, 13(2), 285–301. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Diana Rusu, V., & Roman, A. (2017). Entrepreneurial activity in the EU: An empirical evaluation of its determinants. *Sustainability (Switzerland)*, 9(10), 1–16. <https://doi.org/10.3390/su9101679>
- Dragnić, D. (2014). Impact of Internal and External Factors on the Performance of Fast-Growing Small and Medium Businesses.

- Management – Journal of Contemporary Management Issues*, 19(1), 119–159.
- Fardiansyah, H., Nasfi, N., Nahriana, N., Sattar, S., Nurjannah, N., Syamsir, S., Mustari, M., Nurdiana, N., Nugroho, L., Yanti, N. N. S. A., Supatminingsih, T., Hasyim, S. H., Abidin, Z., & Hasbi, I. (2022). Perkoperasian. In E. Damayanti (Ed.), *CV Widina Media Utama*. CV WIDINA MEDIA UTAMA.
- Fasa, I., Febrianty, M., Khoerulloh, A. K., Arisa, A., Utami, W., Santoso, I. R., Arifudin, O., Suganda, A. D., Nugroho, L., & Haerany, A. (2020). *Eksistensi Bisnis Islami Di Era Revolusi Industri 4.0*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Garg, V. K., Walters, B. A., & Priem, R. L. (2003). Chief executive scanning emphases, environmental dynamism, and manufacturing firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(8), 725–744. <https://doi.org/10.1002/smj.335>
- Hazakis, K. J. (2022). Is there a way out of the crisis? Macroeconomic challenges for Greece after the Covid-19 pandemic. *European Politics and Society*, 23(4), 490–504. <https://doi.org/10.1080/23745118.2021.1895554>
- Houdet, J., Trommetter, M., & Weber, J. (2012). Understanding changes in business strategies regarding biodiversity and ecosystem services. *Ecological Economics*, 73, 37–46. <https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2011.10.013>
- Hueske, A. K., Endrikat, J., & Guenther, E. (2015). External environment, the innovating organization, and its individuals: A multilevel model for identifying innovation barriers accounting for social uncertainties. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 35, 45–70. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecmam.2014.10.001>
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1252069>
- Ihwanudin, N., Nugroho, L., Bangun, R., Darmaningrum, K., Juliansyah, R., MY, A. S., Dewi, I. C., Nopiyani, P. E., Kraugusteeliana, K., Krisnanik, E., Suganda, A. D., Aryani, L., Marietza, F., Yudawisastra, H. G., Koynja, J. J., & Purwanda, E. (2023). EKONOMI DAN BISNIS DIGITAL. In E. Damayanti (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA. <https://repository.penerbitwidina.com/publications/560990/ekonomi-dan-bisnis-digital#cite>
- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization , Cultural Change , and the Persistence of Traditional Values Ronald Inglehart ; Wayne E . Baker

- American Sociological Review , Vol . 65 , No . 1 , Looking Forward , Looking Back : Continuity and Change at the Turn of the Millenium . (Feb . *American Sociological Review*, 65(1), 19–51.
- Kara, A., Rojas-Méndez, J. I., Kucukemiroglu, O., & Harcar, T. (2009). Consumer preferences of store brands: Role of prior experiences and value consciousness. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 17(2), 127–137. <https://doi.org/10.1057/jt.2009.6>
- Koutroukis, T., Chatzinikolaou, D., Vlados, C., & Pistikou, V. (2022). The Post-COVID-19 Era, Fourth Industrial Revolution, and New Globalization: Restructured Labor Relations and Organizational Adaptation. *Societies*, 12(187), 1–17.
- Lidwina, A., & Bayu, D. J. (2021). *Penggunaan E-Commerce Indonesia Tertinggi di Dunia*. Databoks.Katadata.Co.Id. <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2021/06/04/penggunaan-e-commerce-indonesia-tertinggi-di-dunia>
- Menguc, B., Auh, S., & Ozanne, L. (2010). The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 279–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0264-0>
- Mohsin, H. J., Ahmed, S. A., & Streimikiene, D. (2020). Evaluating the financial performance by considering the effect of external factors on organization cash flow. *Contemporary Economics*, 14(3), 406–414. <https://doi.org/10.5709/ce.1897-9254.413>
- Nugroho, L. (2022). *Buku Peran Corporate University dalam Mempertahankan Kinerja yang BerkelaJutan (Implementasi Pada Bank Syariah Mandiri)* (W. Utami (ed.)). Deepublish. <https://deepublishstore.com/shop/buku-peran-corporate/>
- Nugroho, L., & Arafah, W. (2020). Eksistensi Dan Tantangan Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM) Pada Era Globalisasi. In Sumitro, A. Suroso, & S. Nurhayati (Eds.), *Manajemen Hasil Pemikiran dari Para Dosen Perguruan Tinggi di Indonesia: Vol. First* (pp. 172–187). Sihsawit Labuhan Batu. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Portovaras, T., Harbar, Z., Sokurenko, I., & Samoilik, I. (2020). Management of small business entities. *Independent Journal of Management & Production*, 11(8), 680. <https://doi.org/10.14807/ijmp.v11i8.1226>
- Ring, P. S., & Perry, J. L. (1985). Strategic Management in Public and Private Organizations: Implications of Distinctive Contexts and Constraints . *Academy of Management Review*, 10(2), 276–286. <https://doi.org/10.5465/amr.1985.4278197>

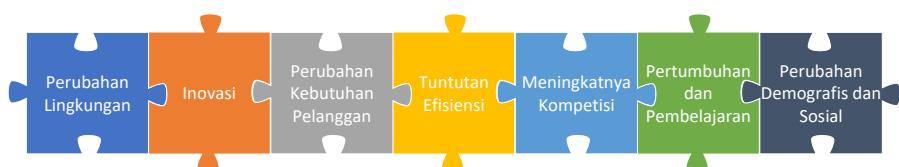
- Sołoduch-Pelc, L. (2015). Searching for Opportunities for Development and Innovations in the Strategic Management Process. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 210, 77–86. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.331>
- Sullivan, K., Thomas, S., & Rosano, M. (2018). Using industrial ecology and strategic management concepts to pursue the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, 174, 237–246. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.10.201>
- Suriyankietkaew, S. (2019). Taking the long view on resilience and sustainability with 5Cs at B. Grimm. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(3), 11–17. <https://doi.org/10.1002/joe.21918>
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Tichy, N. M. (1982). Managing change strategically: The technical, political, and cultural keys. *Organizational Dynamics*, 11(2), 59–80. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(82\)90005-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(82)90005-5)
- Walker, H., Di Sisto, L., & McBain, D. (2008). Drivers and barriers to environmental supply chain management practices: Lessons from the public and private sectors. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 14(1), 69–85. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2008.01.007>
- Widi, S., & Bayu, D. (2023). *Pengguna Media Sosial di Indonesia Sebanyak 167 Juta pada 2023*. Dataindonesia.Id. <https://dataindonesia.id/internet/detail/pengguna-media-sosial-di-indonesia-sebanyak-167-juta-pada-2023>
- Widodo, Z. D., Agustini, I. G. A. A., Utama, A. M., Santosa, S., Novianti, R., Anggraini, R. I., Bangun, R., Pramanik, P. D., Permata, D., Ahdiyat, M., Dudija, N., Wijiharta, W., & Nugroho, L. (2023). MANAJEMEN TALENTA. In Z. D. Widodo (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA.



IDENTIFIKASI LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN RESOURCES-BASED VIEW (RBV)

A. PENDAHULUAN

Perubahan merupakan keniscayaan dikarenakan adanya dinamika kebutuhan dan keinginan dari manusia. Perubahan dapat meliputi berbagai aspek dalam kehidupan manusia dan masyarakat termasuk dalam konteks entitas bisnis, organisasi maupun perusahaan secara lebih luas. Selanjutnya terdapat beberapa alasan mengapa perubahan merupakan sesuatu yang tidak dapat dihindari yang digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Dari berbagai sumber yang telah diolah

Gambar 1. Keniscayaan Perubahan dalam Entitas Bisnis

Sesuai dengan gambar 1 di atas dan peneliti-peneliti sebelumnya (Hanelt et al., 2021; Rexhepi et al., 2013; Yunis et al., 2018), maka dapat diuraikan penyebab bahwa perubahan menjadi sesuatu yang tidak dapat dihindari oleh entitas bisnis antara lain:

- Perubahan Lingkungan: Lingkungan di sekitar kita terus berubah, seperti teknologi, ekonomi, sosial, politik, dan lingkungan alam terus berkembang dan berubah. Oleh karenanya entitas bisnis, organisasi dan

DAFTAR PUSTAKA

- Amicarelli, V., Lagioia, G., Sampietro, S., & Bux, C. (2022). Has the COVID-19 pandemic changed food waste perception and behavior? Evidence from Italian consumers. *Socio-Economic Planning Sciences*, 82(PA), 101095. <https://doi.org/10.1016/j.seps.2021.101095>
- Aryana, K. P., Nugroho, L., & Putra, Y. M. (2021). Key Financial Performance Comparative Analysis of Conventional Rural Banks and Islamic Rural Banks in Indonesia during the Covid-19. *Profita: Komunikasi Ilmiah Akuntansi Dan Perpajakan*, 14(1), 1–14.
- Badawi, A., & Nugroho, L. (2022). Keberlangsungan Usaha Melalui Peningkatan Kualitas SDM Untuk Menciptakan Perilaku Inovatif Dalam Pengembangan Produk Pada UMKM Kelurahan Meruya Utara. *Akuntansi Dan Humaniora: Jurnal Pengabdian Masyarakat*, 1(2), 140–144. <https://doi.org/10.38142/ahjpm.v1i2.348>
- Bag, S., Dhamija, P., Singh, R. K., Rahman, M. S., & Sreedharan, V. R. (2023). Big data analytics and artificial intelligence technologies based collaborative platform empowering absorptive capacity in health care supply chain: An empirical study. *Journal of Business Research*, 154(September 2022), 113315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113315>
- Brandon-Jones, E., Squire, B., Autry, C. W., & Petersen, K. J. (2014). A Contingent Resource-Based Perspective of Supply Chain Resilience and Robustness. *Journal of Supply Chain Management*, 50(3), 55–73. <https://doi.org/10.1111/jscm.12050>
- Clulow, V., Gerstman, J., & Barry, C. (2003). The resource-based view and sustainable competitive advantage: The case of a financial services firm. *Journal of AllerJournal of European Industrial Traininggy and Clinical Immunology*, 27(5), 220–232. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Dangelico, R. M., Schiaroli, V., & Fraccascia, L. (2022). Is Covid-19 changing sustainable consumer behavior? A survey of Italian consumers. *Sustainable Development*, 30(6), 1477–1496. <https://doi.org/10.1002/sd.2322>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214. <https://doi.org/10.1080/07421222.2001.11045669>

- Gu, S., Ślusarczyk, B., Hajizada, S., Kovalyova, I., & Sakhbieva, A. (2021). Impact of the covid-19 pandemic on online consumer purchasing behavior. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 16(6), 2263–2281. <https://doi.org/10.3390/jtaer16060125>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hendri, H., Yuliantoro, Y., & Ama, M. K. (2020). Determinants of Fraud Prevention and Financial Performance As an Intervening Variable. *International Journal of Economics and Financial Issues*, 10(1), 19–26. <https://doi.org/10.32479/ijefi.8955>
- Juergensen, J. J., Narula, R., & Surdu, I. (2022). A systematic review of the relationship between international diversification and innovation: A firm-level perspective. *International Business Review*, 31(2), 101955. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101955>
- Kiranti, D. E., & Nugroho, L. (2022). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Pengangguran serta Jabatan Kerja Kritis. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3), 335–341. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1145>
- Lockett, A., Thompson, S., & Morgenstern, U. (2009). The development of the resource-based view of the firm: A critical appraisal. *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 9–28. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00252.x>
- Lohmer, J., da Silva, E. R., & Lasch, R. (2022). Blockchain Technology in Operations & Supply Chain Management: A Content Analysis. *Sustainability (Switzerland)*, 14(10), 1–89. <https://doi.org/10.3390/su14106192>
- Ma, Y., & Kwon, K. H. (2021). Changes in purchasing patterns in the beauty market due to Post-COVID-19: Literature review. *Journal of Cosmetic Dermatology*, 20(10), 3074–3079. <https://doi.org/10.1111/jocd.14357>
- Peteraf, A. M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View Margaret. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- Rexhepi, G., Kurtishi, S., & Bexheti, G. (2013). Corporate Social Responsibility (CSR) and Innovation-The Drivers of Business Growth? *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 532–541. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.04.058>

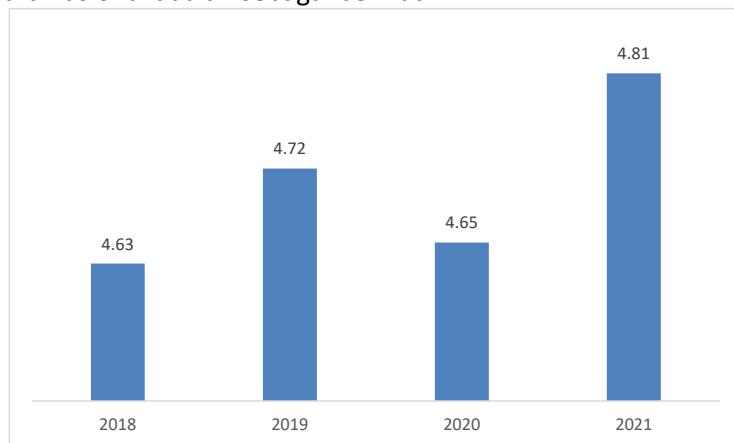
- Teece, D. J. (1996). Firm organization, industrial structure, and technological innovation. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 31(2), 193–224. [https://doi.org/10.1016/S0167-2681\(96\)00895-5](https://doi.org/10.1016/S0167-2681(96)00895-5)
- Yunis, M., Tarhini, A., & Kassar, A. (2018). The role of ICT and innovation in enhancing organizational performance: The catalysing effect of corporate entrepreneurship. *Journal of Business Research*, 88(June 2017), 344–356. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.030>
- Zhu, W., Chew, I. K. H., & Spangler, W. D. (2006). Corrigendum to “CEO transformational leadership and organizational outcomes: The mediating role of human-capital-enhancing human resource management” [The Leadership Quarterly 16 (2005) 39-52] (DOI:10.1016/j.lequa.2004.06.001). *Leadership Quarterly*, 17(3), 316. <https://doi.org/10.1016/j.lequa.2006.03.001>



IDENTIFIKASI LINGKUNGAN INTERNAL ORGANISASI DENGAN PENDEKATAN VALUE CHAIN

A. PENDAHULUAN

Dinamisnya lingkungan dalam rangka mendapatkan pangsa pasar, pelanggan, dan sumber daya yang terbatas menjadikan persaingan usaha adalah sebuah keniscayaan atau sesuatu yang tidak dapat dihindari. Lebih lanjut, menurut data yang disampaikan oleh Komisi Pengawas Persaingan Usaha (KPPU) pada tahun 2021, maka dapat diilustrasikan iklim persaingan usaha secara nasional adalah sebagai berikut:



Sumber: Ahdiat (2022)

Gambar 1. Indeks Persaingan Usaha (IPU) Indonesia selama periode Tahun 2018 sd 2021

DAFTAR PUSTAKA

- Ahdiat, A. (2022). *Indeks Persaingan Usaha Indonesia (2018-2021)*. Databoks.Katadata.Co.Id.
<https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2022/04/11/persaingan-usaha-di-indonesia-meningkat-dekati-target-2024>
- Ashford, N. A., & Hall, R. P. (2011). The importance of regulation-induced innovation for sustainable development. *Sustainability*, 3(1), 270–292.
<https://doi.org/10.3390/su3010270>
- Bairizki, A., Irvansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nasfi, Nugroho, L., Hasbi, I., & Marietza, F. (2021). Manajemen Perubahan. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Casadesus-Masanell, R., & Zhu, F. (2013). Business model innovation and competitive imitation: The case of sponsor-based business models. *Strategic Management Journal*, 34(4), 464–482.
<https://doi.org/10.1002/smj.2022>
- Dan, B., Zhang, S., & Zhou, M. (2018). Strategies for warranty service in a dual-channel supply chain with value-added service competition. *International Journal of Production Research*, 56(17), 5677–5699.
<https://doi.org/10.1080/00207543.2017.1377355>
- Dauvergne, P., & Lister, J. (2012). Big brand sustainability: Governance prospects and environmental limits. *Global Environmental Change*, 22(1), 36–45. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2011.10.007>
- Eisenreich, A., Füller, J., Stuchtey, M., & Gimenez-Jimenez, D. (2022). Toward a circular value chain: Impact of the circular economy on a company's value chain processes. *Journal of Cleaner Production*, 378(October 2021), 134375. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134375>
- Fasa, I., Febrianty, M., Khoerulloh, A. K., Arisa, A., Utami, W., Santoso, I. R., Arifudin, O., Suganda, A. D., Nugroho, L., & Haerany, A. (2020). *Eksistensi Bisnis Islami Di Era Revolusi Industri 4.0*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Haddouch, H., Beidouri, Z., & El Oumami, M. (2019). Supply chain management: A review of approaches, practices and impact on performance. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 1–13.
- Kannegiesser, M., Günther, H. O., Van Beek, P., Grunow, M., & Habla, C. (2009). Value chain management for commodities: A case study from

- the chemical industry. In *OR Spectrum* (Vol. 31, Issue 1). <https://doi.org/10.1007/s00291-008-0124-9>
- Kaplinsky, R. (2004). Spreading the Gains from Globalization. *Problems of Economic Transition*, 47(2), 74–115. <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=plh&AN=13944068&site=ehost-live&authtype=ip,athens>
- Lii, P., & Kuo, F. I. (2016). Innovation-oriented supply chain integration for combined competitiveness and firm performance. *International Journal of Production Economics*, 174, 142–155. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2016.01.018>
- Liu, W., & Atuahene-Gima, K. (2018). Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: The roles of competitive strategies and market-based assets. *Industrial Marketing Management*, 73(December 2017), 7–20. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.006>
- Mubarik, M. S., Kusi-Sarpong, S., Govindan, K., Khan, S. A., & Oyedijo, A. (2023). Supply chain mapping: a proposed construct. *International Journal of Production Research*, 61(8), 2653–2669. <https://doi.org/10.1080/00207543.2021.1944390>
- Nag, B., Han, C., & Yao, D. Q. (2014). Mapping supply chain strategy: An industry analysis. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 25(3), 351–370. <https://doi.org/10.1108/JMTM-06-2012-0062>
- Narula, S., Rana, S., Srivastava, S., & Kharub, M. (2023). Improving firm performance using market orientation and capabilities: a case study approach. *South Asian Journal of Business Studies*, 12(3), 374–394. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-10-2021-0375>
- Ofek, E., & Sarvary, M. (2001). Leveraging the customer base: Creating competitive advantage through knowledge management. *Management Science*, 47(11), 1441–1456. <https://doi.org/10.1287/mnsc.47.11.1441.10249>
- Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. *The Journal of Business Strategy*, 556. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Solleiro, J. L., & Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: The challenges for Mexico's insertion in the global context. *Technovation*, 25(9), 1059–1070. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2004.02.005>
- Stadtler, H. (2005). Supply chain management and advanced planning - Basics, overview and challenges. *European Journal of Operational Research*, 163(3), 575–588. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2004.03.001>

- Stevens, G. C., & Johnson, M. (2016). Integrating the Supply Chain ... 25 years on. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 46(1), 19–42. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-07-2015-0175>
- Thies, C., Kieckhäuser, K., & Spengler, T. S. (2021). Activity analysis based modeling of global supply chains for sustainability assessment. In *Journal of Business Economics* (Vol. 91, Issue 2). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/s11573-020-01004-x>



TUJUAN JANGKA PANJANG DAN STRATEGI GENERIK

A. PENDAHULUAN

Visi perusahaan adalah pandangan jangka panjang yang mencerminkan eksistensi dan tujuan perusahaan tersebut. Selain itu, visi perusahaan adalah gambaran tentang masa depan yang diinginkan oleh perusahaan dan memberikan arahan serta inspirasi bagi semua pemangku kepentingan (stakeholder). Lebih lanjut, dalam mengembangkan visi perusahaan yang baik dan kuat, terdapat beberapa prinsip penting yang harus dipertimbangkan dalam menyusun visi perusahaan yang diilustrasikan pada gambar di bawah ini:



Sumber: Dari berbagai sumber yang telah diolah

Gambar 1. Isu-Isu yang Perlu di Perimbangkan dalam Menyusun Visi Perusahaan

DAFTAR PUSTAKA

- Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Ahmad, N. (2011). An integrated management systems approach to corporate sustainability. *European Business Review*, 23(4), 353–367. <https://doi.org/10.1108/09555341111145744>
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., & Wells, R. B. (1997). A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement. *Sloan Management Review, Spring*. <https://doi.org/10.1107/S0108270199009117>
- Bag, S., Dhamija, P., Singh, R. K., Rahman, M. S., & Sreedharan, V. R. (2023). Big data analytics and artificial intelligence technologies based collaborative platform empowering absorptive capacity in health care supply chain: An empirical study. *Journal of Business Research*, 154(September 2022), 113315. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113315>
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nasfi, Nugroho, L., Hasbi, I., & Marietza, F. (2021). Manajemen Perubahan. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Bansal, P., & DesJardine, M. (2014). Business sustainability: It is about time. *Strategic Organization*, 12(1), 70–78. <https://doi.org/10.1177/1476127013520265>
- Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., & Manzini, R. (2008). Designing a performance measurement system for the research activities: A reference framework and an empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 25(3), 213–226. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2008.07.002>
- Cifone, F. D., Hoberg, K., Holweg, M., & Staudacher, A. P. (2021). ‘Lean 4.0’: How can digital technologies support lean practices? *International Journal of Production Economics*, 241(July), 108258. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2021.108258>
- Frantz, E., Dugan, A., Hinchberger, K., Maseth, B., Al Sharfa, O., & Al-Jaroodi, J. (2017). SMEs: The effects of strategic management. *2017 IEEE Technology and Engineering Management Society Conference, TEMSCon 2017*, 388–393. <https://doi.org/10.1109/TEMSCON.2017.7998406>
- Hahn, W. A., & Knoke, T. (2010). Sustainable development and sustainable forestry: Analogies, differences, and the role of flexibility. *European*

- Journal of Forest Research*, 129(5), 787–801.
<https://doi.org/10.1007/s10342-010-0385-0>
- Kor, Y. Y. (2006). Direct and interaction effects of top management team and board compositions on R&D investment strategy. *Strategic Management Journal*, 27(11), 1081–1099.
<https://doi.org/10.1002/smj.554>
- Manurung, S., Hartoto, H., Priantana, R. D., Fuadi, R., Daud, R. M., Nugroho, L., Maryasih, L., Lautania, M. F., Jefriyanto, J., Meutia, R., Bangun, R., Yulistiyono, A., Ariani, N. E., Djuanda, G., & Chania, I. (2022). AKUNTANSI MANAJEMEN. In G. Djuanda (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). Management Insights from Great and Struggling Family Businesses. *Long Range Planning*, 38(6), 517–530.
<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2005.09.001>
- Nasfi, N., Ganika, G., Putro, S. E., Muttaqien, Z., Ayuanti, R. N., Kusumawardani, M. R., Anwar, K., Umiyati, H., Theodora, P., Hendratmoko, S., Wardana, G. K., Rimayanti, R., Nugroho, L., & Mulatsih, L. S. (2022). Dasar Manajemen dan Bisnis (Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis). In *Widina Media Utama* (First). Widina Media Utama.
- Nold, H., & Michel, L. (2016). The performance triangle: a model for corporate agility. *Leadership and Organization Development Journal*, 37(3), 341–356. <https://doi.org/10.1108/LODJ-07-2014-0123>
- Olson, E. M., Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, K. M. (2018). The application of human resource management policies within the marketing organization: The impact on business and marketing strategy implementation. *Industrial Marketing Management*, 69(February), 62–73. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.01.029>
- Powers, T. L., & Hahn, W. (2004). Critical competitive methods, generic strategies, and firm performance. *International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 43–64. <https://doi.org/10.1108/02652320410514924>
- Rad, A. M. M. (2006). The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *TQM Magazine*, 18(6), 606–625. <https://doi.org/10.1108/09544780610707101>
- Ray Gehani, R. (2013). Innovative strategic leader transforming from a low-cost strategy to product differentiation strategy. *Journal of Technology Management and Innovation*, 8(2), 144–155. <https://doi.org/10.4067/S0718-27242013000200012>
- Tripathi, S., & Gupta, M. (2021). A framework for procurement process re-engineering in Industry 4.0. *Business Process Management Journal*, 27(2), 439–458. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-07-2020-0321>

- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), 395–404.
<https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>
- Weber, M. (2008). The business case for corporate social responsibility: A company-level measurement approach for CSR. *European Management Journal*, 26(4), 247–261.
<https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.01.006>
- Yang, S. J., & Jang, S. (2020). How does corporate sustainability increase financial performance for small-and medium-sized fashion companies: Roles of organizational values and business model innovation. *Sustainability (Switzerland)*, 12(24), 1–21.
<https://doi.org/10.3390/su122410322>
- Zhan, J. X., & Santos-Paulino, A. U. (2021). Investing in the Sustainable Development Goals: Mobilization, channeling, and impact. *Journal of International Business Policy*, 4(1), 166–183.
<https://doi.org/10.1057/s42214-020-00093-3>

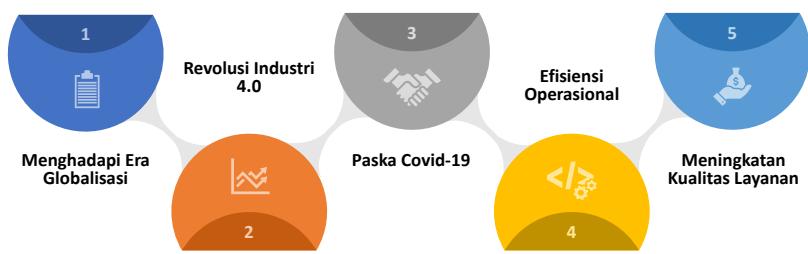
BAB

8

TUJUAN JANGKA PANJANG DAN STRATEGI UTAMA

A. PENDAHULUAN

Strategi memiliki peran yang sangat penting bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan era globalisasi, revolusi industri 4.0, dan pasca Covid-19. Salah satu aspek penting dari strategi adalah integrasi teknologi informasi, komputer, dan internet ke dalam setiap lini atau fungsi perusahaan (Bairizki et al., 2021; Fasa et al., 2020; Hiyanti et al., 2019; Ihwanudin et al., 2023). Berikut adalah ilustrasi dari mengapa strategi merupakan aspek vital dalam perusahaan:



Sumber: Dari berbagai sumber yang telah diolah

Gambar 1. Pentingnya Aspek Teknologi Informasi, Komputer dan Internet dalam Strategi Perusahaan

Berdasarkan gambar 1 di atas dan beberapa peneliti sebelumnya (Ashima et al., 2021; Rymarczyk, 2022; Saniuk et al., 2022), maka dapat diuraikan lebih lanjut berkaitan dengan pentingnya aspek teknologi informasi, komputer dan internet dalam strategi perusahaan adalah sebagai berikut:

DAFTAR PUSTAKA

- Acar, A. Z., & Zehir, C. (2010). The harmonized effects of generic strategies and business capabilities on business performance. *Journal of Business Economics and Management*, 11(4), 689–711.
<https://doi.org/10.3846/jbem.2010.34>
- Ashima, R., Haleem, A., Bahl, S., Javaid, M., Mahla, S. K., & Singh, S. (2021). Automation and manufacturing of smart materials in additive manufacturing technologies using Internet of Things towards the adoption of industry 4.0. *Materials Today: Proceedings*, 45, 5081–5088.
<https://doi.org/10.1016/j.matpr.2021.01.583>
- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nasfi, Nugroho, L., Hasbi, I., & Marietza, F. (2021). Manajemen Perubahan. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Chams, N., & García-Blandón, J. (2019). On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141(September 2018), 109–122.
<https://doi.org/10.1016/j.resconrec.2018.10.006>
- Chenhall, R. H., & Langsfield-Smith, K. (2003). Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 117–143.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- ElMaraghy, H., Monostori, L., Schuh, G., & ElMaraghy, W. (2021). Evolution and future of manufacturing systems. *CIRP Annals*, 70(2), 635–658.
<https://doi.org/10.1016/j.cirp.2021.05.008>
- Fasa, I., Febrianty, M., Khoerulloh, A. K., Arisa, A., Utami, W., Santoso, I. R., Arifudin, O., Suganda, A. D., Nugroho, L., & Haerany, A. (2020). *Eksistensi Bisnis Islami Di Era Revolusi Industri 4.0*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Fauziyyah, N., Kembauw, E., Solissa, F., Pattiapon, M. L., Suciati, R., Rahmadani, R., Ersyafdi, I. R., Nugroho, L., Marietza, F., Yulistina, Y., Sinaga, M., Anista, J. S. A., Irwansyah, R., & Budiasih, Y. (2021). Penganggaran Perusahaan sebuah Tinjauan Teori dan Praktis. In *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Hiyanti, H., Nugroho, L., Sukmadilaga, C., & Fitrijanti, T. (2019). Peluang dan Tantangan Fintech (Financial Technology) Syariah di Indonesia. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 5(03), 326–333.

- Ihwanudin, N., Nugroho, L., Bangun, R., Darmaningrum, K., Juliansyah, R., MY, A. S., Dewi, I. C., Nopiyani, P. E., Kraugusteeliana, K., Krisnanik, E., Suganda, A. D., Aryani, L., Marietza, F., Yudawisastra, H. G., Koynja, J. J., & Purwanda, E. (2023). EKONOMI DAN BISNIS DIGITAL. In E. Damayanti (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA. <https://repository.penerbitwidina.com/publications/560990/ekonomi-dan-bisnis-digital#cite>
- Lee, F. H., Lee, T. Z., & Wu, W. Y. (2010). The relationship between human resource management practices, business strategy and firm performance: Evidence from steel industry in Taiwan. *International Journal of Human Resource Management*, 21(9), 1351–1372. <https://doi.org/10.1080/09585192.2010.488428>
- Nandakumar, M. K., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2011). Generic strategies and performance - evidence from manufacturing firms. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(3), 222–251. <https://doi.org/10.1108/17410401111111970>
- Rustamblin, D. (2013). Pengaruh Strategi Generik terhadap Kinerja Perusahaan (Studi pada Bank Umum). *Jutnal Aplikasi Manajemen*, 11(1), 115–121.
- Rymarczyk, J. (2022). The Change in the Traditional Paradigm of Production under the Influence of Industrial Revolution 4.0. *Businesses*, 2(2), 188–200. <https://doi.org/10.3390/businesses2020013>
- Saniuk, S., Grabowska, S., & Straka, M. (2022). Identification of Social and Economic Expectations: Contextual Reasons for the Transformation Process of Industry 4.0 into the Industry 5.0 Concept. *Sustainability (Switzerland)*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/su14031391>
- Smith, P. A. C., & Sharicz, C. (2011). The shift needed for sustainability. *Learning Organization*, 18(1), 73–86. <https://doi.org/10.1108/09696471111096019>
- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. (2020). Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3), 100708. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2019.100708>
- Williams, B. K., & Brown, E. D. (2014). Adaptive management: From more talk to real action. *Environmental Management*, 53(2), 465–479. <https://doi.org/10.1007/s00267-013-0205-7>



STRUKTUR ORGANISASI PADA PERUSAHAAN

A. PENDAHULUAN

Istilah struktur mengacu pada hubungan kekuasaan yaitu berkaitan dengan atasan dan bawahan. Oleh karenanya masyarakat yang menerima kekuasaan dan dapat menggunakananya disebut dengan legitimasi atau yang disebut oleh Max Weber adalah otoritas. Legitimasi dalam konteks pemikiran Weber mengacu pada otoritas atau kekuasaan yang sah atau sah secara hukum dan sosial. Dalam masyarakat, otoritas atau kekuasaan yang sah diterima oleh masyarakat dengan cara tertentu, dan ini menciptakan legitimasi. Dengan kata lain, legitimasi adalah dasar atau alasan mengapa individu atau entitas memiliki hak untuk memerintah atau mengambil keputusan (Kumm, 2004; Netelenbos, 2020).

Sedangkan organisasi adalah sebuah entitas atau kelompok yang terstruktur, diatur, dan memiliki tujuan tertentu. Organisasi dapat berupa entitas bisnis, lembaga pemerintah, organisasi nirlaba, atau kelompok sosial lainnya yang dibentuk untuk mencapai tujuan tertentu (Setiyawati et al., 2023; Sudirman et al., 2020; Umiyati et al., 2022). Oleh karenanya, Struktur organisasi mengacu pada kerangka kerja atau kerangka struktural yang mengatur bagaimana kekuasaan, tanggung jawab, dan hubungan antara anggota organisasi diatur dan diorganisir. Struktur organisasi memberikan pandangan tentang bagaimana sebuah organisasi dibagi menjadi unit-unit, bagaimana aliran komunikasi dan keputusan berjalan, serta bagaimana pekerjaan dikoordinasikan di dalam organisasi. Dengan kata lain, struktur organisasi menciptakan kerangka yang membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara yang terorganisir dan efisien.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmady, G. A., Mehrpour, M., & Nikooravesh, A. (2012). Organizational structure. *3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership, 2 May 2016, Dubai, UAE, 230*(May), 337–395. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.057>
- Argouslidis, P. C., & Baltas, G. (2007). Structure in product line management: The role of formalization in service elimination decisions. *Journal of the Academy of Marketing Science, 35*(4), 475–491. <https://doi.org/10.1007/s11747-006-0004-2>
- Danilovic, M., & Sandkull, B. (2005). The use of dependence structure matrix and domain mapping matrix in managing uncertainty in multiple project situations. *International Journal of Project Management, 23*(3), 193–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2004.11.001>
- Dicken, P., & Malmberg, A. (2001). Firms in territories: A relational perspective. *Economic Geography, 77*(4), 345–363. <https://doi.org/10.1111/j.1944-8287.2001.tb00169.x>
- Homburg, C., Workman, J. P., & Jensen, O. (2000). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science, 28*(4), 459–478. <https://doi.org/10.1177/0092070300284001>
- Jaakkola, E., & Hallin, A. (2018). Organizational Structures for New Service Development. *Journal of Product Innovation Management, 35*(2), 280–297. <https://doi.org/10.1111/jpim.12399>
- Kumm, M. (2004). The Legitimacy of International Law: A Constitutional Framework of Analysis. *European Journal of International Law, 15*(5), 907–931. <https://doi.org/10.1093/ejil/15.5.907>
- Marx, T. G. (2016). The impacts of business strategy on organizational structure. *Journal of Management History, 22*(3), 249–268. <https://doi.org/10.1108/JMH-01-2016-0003>
- Netelenbos, B. (2020). Bringing back Max Weber into Network Governance Research. *Critical Policy Studies, 14*(1), 67–85. <https://doi.org/10.1080/19460171.2018.1523738>
- Setiyawati, H., Rahayu, P., & Nugroho, L. (2023). Determinants of Accountability for The Management of Funds Vis-À-Vis Village Governments in Indonesia (Empirical Case in Sukabumi, West Java).

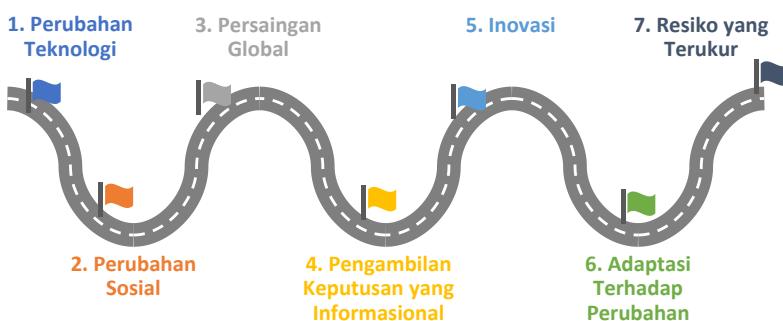
- Sosyoekonomi*, 31(56), 191–204.
<https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2023.02.09>
- Sudirman, A. (Acai), Alaydrus, S. (Syafika), Rosmayati, S. (Siti), Syamsuriansyah, S. (Syamsuriansyah), Nugroho, L. (Lucky), Arifudin, O. (Opan), Hanika, I. M. (Ita), Haerany, A. (Anne), Rusmana, F. D. (Fenny), & Rijal, K. (Khairul). (2020). *Perilaku Konsumen Dan Perkembangannya Di Era Digital*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Sy, T., & Côté, S. (2004). Emotional intelligence: A key ability to succeed in the matrix organization. *Journal of Management Development*, 23(5), 437–455. <https://doi.org/10.1108/02621710410537056>
- Umiyati, H., Nugroho, H., Anwar, K., Nasfi, Silaen, N. R., Juliastuti, Priatna, I. A., Enas, U., Miati, I., Ratih, S. D., Akbar, M., Nugroho, L., Sugiharto, S. B., & Syaifudin, A. (2022). *MSDM Dalam Organisasi*. Widina Bhakti Persada Bandung. <https://repository.penerbitwidina.com/media/publications/553242-none-5dcd404d.pdf>
- Vanhaverbeke, W., & Torremans, H. (1999). Organizational Structure in Process-based Organizations. *Knowledge and Process Management*, 6(1), 41–52. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Vickery, S., Dröge, C., & Germain, R. (1999). The relationship between product customization and organizational structure. *Journal of Operations Management*, 17(4), 377–391. [https://doi.org/10.1016/S0272-6963\(98\)00053-9](https://doi.org/10.1016/S0272-6963(98)00053-9)
- Y.Nahm, A., & A.Vonderesembe, M. (2004). The Impact of Organizational Culture on Tome-Based Manufacturing and Performance. *Decision Sciences*, 35(4), 579–607. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763–771. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.06.005>



TINGKATAN DAN PERUMUSAN STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Pada zaman modern saat ini, strategi menjadi sesuatu yang vital untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Perubahan teknologi dan sosial yang pesat, serta persaingan, mendorong perusahaan untuk memiliki strategi yang baik agar dapat bersaing dan beradaptasi dengan lingkungan bisnis yang dinamis (Fasa et al., 2020; Metanfanuan et al., 2021). Berikut adalah ilustrasi beberapa alasan mengapa strategi menjadi semakin penting di era modern:



Sumber: Dari berbagai sumber yang telah diolah

Gambar 1. Beberapa Faktor yang Menjadikan Strategi Penting pada Era Saat ini

Sesuai dengan gambar 1 di atas dan beberapa peneliti (D. Teece et al., 2016; Wang et al., 2018), maka dapat diuraikan lebih lanjut, beberapa faktor yang menjadikan strategi merupakan sesuatu yang krusial pada era saat ini adalah sebagai berikut:

DAFTAR PUSTAKA

- Agyapong, A., Ellis, F., & Domeher, D. (2016). Competitive strategy and performance of family businesses: moderating effect of managerial and innovative capabilities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 28(6), 449–477. <https://doi.org/10.1080/08276331.2016.1217727>
- Aliseda, J. M., Velarde, J. G., & Cabrera, E. P. (2018). Governance: Territorial and urban planning. Case study of mérida (Spain). *WSEAS Transactions on Environment and Development*, 14, 426–435.
- Arend, R. J., Zhao, Y. L., Song, M., & Im, S. (2017). Strategic planning as a complex and enabling managerial tool. *Strategic Management Journal*, 38(8), 1741–1752. <https://doi.org/10.1002/smj.2420>
- Balogun, J., & Johnson, G. (2005). From intended strategies to unintended outcomes: The impact of change recipient sensemaking. *Organization Studies*, 26(11), 1573–1601. <https://doi.org/10.1177/0170840605054624>
- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2014.09.001>
- Eppler, M. J., & Platts, K. W. (2009). Visual Strategizing. The Systematic Use of Visualization in the Strategic-Planning Process. *Long Range Planning*, 42(1), 42–74. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.11.005>
- Fasa, I., Febrianty, M., Khoerulloh, A. K., Arisa, A., Utami, W., Santoso, I. R., Arifudin, O., Suganda, A. D., Nugroho, L., & Haerany, A. (2020). *Eksistensi Bisnis Islami Di Era Revolusi Industri 4.0*. Widina Bhakti Persada Bandung. www.penerbitwidina.com
- Hackney, R., & Little, S. (1999). Opportunistic strategy formulation for is/it planning. *European Journal of Information Systems*, 8(2), 119–126. <https://doi.org/10.1057/palgrave.ejis.3000331>
- Hart, S. L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327–351. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jaci.2012.05.050>
- Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. In *Journal of Strategy and Management* (Vol. 3, Issue 3). <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

- Itami, H., & Numagami, T. (1992). Dynamic Interaction between Strategy and Technology. *Strategic Management Journal*, 13, 119–135.
- Khalifa, A. S. (2021). Strategy and what it means to be strategic: redefining strategic, operational, and tactical decisions. *Journal of Strategy and Management*, 14(4), 381–396. <https://doi.org/10.1108/JSMA-12-2020-0357>
- Knights, D., & Morgan, G. (1991). Corporate Strategy, Organizations, and Subjectivity: A Critique. *Organization Studies*, 12(2), 251–273. <https://doi.org/10.1177/017084069101200205>
- Küpers, W., Mantere, S., & Statler, M. (2013). Strategy as Storytelling: A Phenomenological Collaboration. *Journal of Management Inquiry*, 22(1), 83–100. <https://doi.org/10.1177/1056492612439089>
- Linn, M. (2008). Planning strategically and strategic planning. *The Bottom Line: Managing Library Finances*, 21(1), 20–23. <https://doi.org/10.1108/08880450810875738>
- Maranesi, C., & De Giovanni, P. (2020). Modern circular economy: Corporate strategy, supply chain, and industrial symbiosis. *Sustainability (Switzerland)*, 12(22), 1–25. <https://doi.org/10.3390/su12229383>
- Metanfanuan, T., Herlambang, M. A. T., Krishernawan, I., Lestari, N. P., Ginting, S., Supriyanto, E. E., & Nugroho, L. (2021). *Pengantar Manajemen Potensi Desa: Aku Yakin desaku Punya Sejuta Potensi*. Agrapana Media. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=bo8aEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA143&ots=xdt6Fio57x&sig=v3og58MGod_st1m7XxyVLL3HP_Y&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. . (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.
- Mirabeau, L., & Maguire, S. (2014). FROM AUTONOMOUS STRATEGIC BEHAVIOR TO EMERGENT STRATEGY. *Strategic Management Journal*, 35(8), 1202–1229.
- Robinson, R. B., & Pearce, J. A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9(1), 43–60. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090105>
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities : The Nature and Microfoundations of (Sustainable). *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. [https://doi.org/10.1002/smj.64\(\)Received](https://doi.org/10.1002/smj.64)
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation

- economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35.
<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Thomas, D. M., & Bostrom, R. P. (2010). Vital Signs for Virtual Teams: An Empirically Developed Trigger Model for Technology Adaptation Interventions. *MIS Quarterly*, 34(1), 115–142.
- Wang, Y., Kung, L. A., & Byrd, T. A. (2018). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 3–13.
<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.12.019>
- Wardhani, F. K., & Dini, A. (2020). Strategy Formulation Using SWOT Analysis , SPACE Matrix And QSPM : A Conceptual Framework. *International Journal of Innovative Science and Research Technology*, 5(5), 1520–1527.



IMPLEMENTASI STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Implementasi strategi merupakan tahap kunci dalam siklus perencanaan strategis dan menjadi tolak ukur penting untuk menilai sejauh mana rencana strategis yang telah disusun dapat dijalankan dengan baik (Bairizki et al., 2021; Kenny, 2006; Mintzberg, 1987). Proses implementasi adalah kunci utama untuk melihat apakah perusahaan dapat mengubah rencana menjadi tindakan yang nyata dan efektif. Berikut adalah gambaran dari tahapan umum dalam proses implementasi strategi:



Sumber: Dari berbagai sumber yang telah diolah

Gambar 1. Gambaran dari Tahapan Umum dalam Proses Implementasi Strategi

Merujuk pada gambar 1 di atas dan beberapa sumber, maka dapat dijelaskan tahapan umum proses implementasi strategi pada perusahaan adalah sebagai berikut:

DAFTAR PUSTAKA

- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nasfi, Nugroho, L., Hasbi, I., & Marietta, F. (2021). Manajemen Perubahan. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Cherian, J., Gaikar, V., Paul, R., & Pech, R. (2021). Corporate culture and its impact on employees' attitude, performance, productivity, and behavior. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 1–28.
- Clinebell, S. K., & Rowley, D. J. (1992). Factors in the employment of developmentally disabled persons, using Lewin's force field analysis. *Journal of Health and Human Resources Administration*, 14(4), 424–444.
- Fralich, R., & Fan, H. (2015). CEO social capital and contingency pay: A test of two perspectives. *Corporate Governance (Bingley)*, 15(4), 476–490. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2014-0056>
- Graetz, F., & Smith, A. C. T. (2010). Managing organizational change:A philosophies of change approach. *Journal of Change Management*, 10(2), 135–154. <https://doi.org/10.1080/14697011003795602>
- Kavanagh, M. H., & Ashkanasy, N. M. (2006). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger. *British Journal of Management*, 17, S81–S103. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>
- Kenny, J. (2006). Strategy and the learning organization: A maturity model for the formation of strategy. *Learning Organization*, 13(4), 353–368. <https://doi.org/10.1108/09696470610667733>
- Menguc, B., Auh, S., & Ozanne, L. (2010). The interactive effect of internal and external factors on a proactive environmental strategy and its influence on a firm's performance. *Journal of Business Ethics*, 94(2), 279–298. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0264-0>
- Mintzberg, H. (1987). Five Ps For Strategy. *California Management Review*, 30(1), 1–14.
- Nasim, S., & Sushil. (2011). Revisiting organizational change: Exploring the paradox of managing continuity and change. *Journal of Change Management*, 11(2), 185–206. <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.538854>

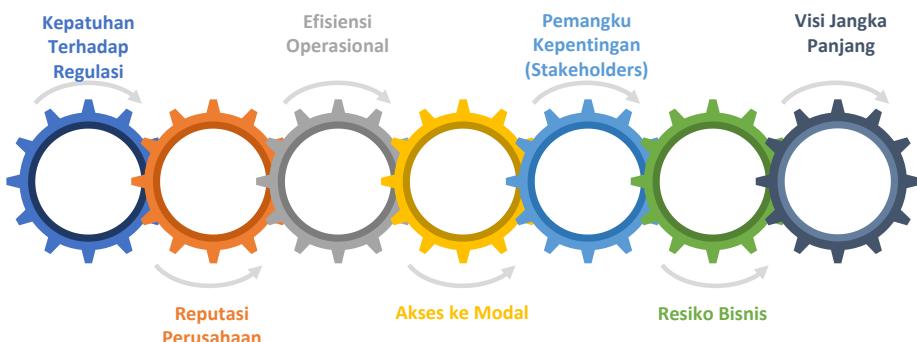
- Price, A. D. F., & Newson, E. (2003). Strategic Management: Consideration of Paradoxes, Processes, and Associated Concepts as Applied to Construction. *Journal of Management in Engineering*, 19(4), 183–192. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)0742-597x\(2003\)19:4\(183\)](https://doi.org/10.1061/(asce)0742-597x(2003)19:4(183))
- Smollan, R. K., & Sayers, J. G. (2009). Organizational Culture, Change and Emotions: A Qualitative Study. *Journal of Change Management*, 9(4), 435–457. <https://doi.org/10.1080/14697010903360632>
- Zeithaml, C. P., & Zeithaml, V. A. (2018). Environmental Marketing Management : Revising the Perspective. *Journal of Marketing*, 48(2), 46–53.



BEBERAPA CONTOH KASUS MANAJEMEN STRATEGI

A. PENDAHULUAN

Keberlanjutan (*sustainability*) memainkan peran yang sangat penting dalam kewirausahaan modern karena memiliki dampak positif pada berbagai aspek, termasuk ekonomi, lingkungan, sosial, dan etika bisnis. Adapun alasan mengapa keberlanjutan menjadi hal penting dalam kewirausahaan dapat diilustrasikan sebagai berikut:



Sumber: Dari berbagai sumber yang telah diolah

Gambar 1. Beberapa Alasan Pentingnya Keberlanjutan dalam Kewirausahaan

Sesuai dengan gambar 1 di atas, dan peneliti-peneiti sebelumnya (Baumgartner, 2014; Fernández-Villarino & Domínguez-Gómez, 2022; Fiandrino et al., 2019; Haywood, 2022; Henríquez-Machado et al., 2021;

DAFTAR PUSTAKA

- Alshurideh, M., Al Kurdi, B., Alzoubi, A., & AlHamad, A. (2022). the Impact of Business Intelligence and Business Process Agility on Achieving Competitive Advantage. *International Journal of Theory of Organization and Practice (IJTOP)*, 1(1), 1–17. <https://doi.org/10.54489/ijtop.v1i1.143>
- Anita, S. Y., Kustina, K. T., Wiratikusuma, Y., Sudirjo, F., Sari, D., Nurchayati, Rupiwardani, I., Ruswaji, Nugroho, L., Rakhmawati, I., Harahap, A. K., Anwar, S., Apriani, E., & Sucandrawati, N. L. K. A. S. (2023). *Manajemen Risiko* (Diana Purnama Sari (ed.); Pertama). PT GLOBAL EKSEKUTIF TEKNOLOGI.
https://books.google.co.id/books?id=BL29EAAAQBAJ&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Baumgartner, R. J. (2014). Managing corporate sustainability and CSR: A conceptual framework combining values, strategies and instruments contributing to sustainable development. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 21(5), 258–271. <https://doi.org/10.1002/csr.1336>
- Ben Rejeb, W., Berraies, S., & Talbi, D. (2020). The contribution of board of directors' roles to ambidextrous innovation: Do board's gender diversity and independence matter? *European Journal of Innovation Management*, 23(1), 40–66. <https://doi.org/10.1108/EJIM-06-2018-0110>
- Bocken, N., Boons, F., & Baldassarre, B. (2019). Sustainable business model experimentation by understanding ecologies of business models. *Journal of Cleaner Production*, 208, 1498–1512. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.159>
- Cappa, F., Del Sette, F., Hayes, D., & Rosso, F. (2016). How to deliver open sustainable innovation: An integrated approach for a sustainable marketable product. *Sustainability*, 8(12). <https://doi.org/10.3390/su8121341>
- Dittrich, K., & Duysters, G. (2007). Networking as a means to strategy change: The case of open innovation in mobile telephony. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 510–521. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2007.00268.x>
- Fernández-Villarino, R., & Domínguez-Gómez, J. A. (2022). The financial impact of the financial fair play policy on Spanish football. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 12(2), 171–188. <https://doi.org/10.1108/SBM-05-2021-0061>

- Fiandrino, S., Busso, D., & Vrontis, D. (2019). Sustainable responsible conduct beyond the boundaries of compliance: Lessons from Italian listed food and beverage companies. *British Food Journal*, 121(5), 1035–1049. <https://doi.org/10.1108/BFJ-03-2019-0182>
- Haywood, L. K. (2022). Putting risk management into the corporate sustainability context. *Social Responsibility Journal*, 18(8), 1485–1504. <https://doi.org/10.1108/SRJ-06-2019-0201>
- Henríquez-Machado, R., Muñoz-Villamizar, A., & Santos, J. (2021). Sustainability through operational excellence: an emerging country perspective. *Sustainability*, 13(3165). <https://doi.org/10.3390/su13063165>
- Herhausen, D. (2016). Unfolding the ambidextrous effects of proactive and responsive market orientation. *Journal of Business Research*, 69(7), 2585–2593. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.139>
- Ho, J. C., & Chen, H. (2018). Managing the Disruptive and Sustaining the Disrupted: The Case of Kodak and Fujifilm in the Face of Digital Disruption. *Review of Policy Research*, 35(3), 352–371. <https://doi.org/10.1111/ropr.12278>
- Loonam, J., Eaves, S., Kumar, V., & Parry, G. (2018). Towards digital transformation: Lessons learned from traditional organizations. *Strategic Change*, 27(2), 101–109. <https://doi.org/10.1002/jsc.2185>
- Manurung, S., Hartoto, H., Priantana, R. D., Fuadi, R., Daud, R. M., Nugroho, L., Maryasih, L., Lautania, M. F., Jefriyanto, J., Meutia, R., Bangun, R., Yulistiyono, A., Ariani, N. E., Djuanda, G., & Chania, I. (2022). AKUNTANSI MANAJEMEN. In G. Djuanda (Ed.), *CV WIDINA MEDIA UTAMA*. CV WIDINA MEDIA UTAMA.
- Martin de Castro, G., Lopez Sáez, P., & Navas López, J. E. (2006). The role of corporate reputation in developing relational capital. *Journal of Intellectual Capital*, 5(4), 575–585.
- Nasfi, N., Ganika, G., Putro, S. E., Muttaqien, Z., Ayuanti, R. N., Kusumawardani, M. R., Anwar, K., Umiyati, H., Theodora, P., Hendratmoko, S., Wardana, G. K., Rimayanti, R., Nugroho, L., & Mulatsih, L. S. (2022). Dasar Manajemen dan Bisnis (Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis). In *Widina Media Utama* (First). Widina Media Utama.
- Nunan, D. (2017). Reflections on the future of the market research industry: Is market research having its 'kodak moment'? *International Journal of Market Research*, 59(5), 553–556. <https://doi.org/10.2501/IJMR-2017-043>

- Svensson, G., Høgevold, N. M., Petzer, D., Padin, C., Ferro, C., Klopper, H. B., Sosa Varela, J. C., & Wagner, B. (2016). Framing stakeholder considerations and business sustainability efforts: a construct, its dimensions and items. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31(2), 287–300. <https://doi.org/10.1108/JBIM-05-2014-0094>
- Trisnawati, N. L. D. E., Kartika, R. D., & Kasih, N. L. S. (2021). Business Continuity: Application of The Value of Catur Purusa Artha and Product Innovation in Holding Company of BUMDes. *International Journal of Social Science and Business*, 5(3), 303. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v5i2.36346>
- Tseng, F. M., Liu, Y. L., & Wu, H. H. (2014). Market penetration among competitive innovation products: The case of the Smartphone Operating System. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 32, 40–59. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2013.10.002>
- Vuori, T. O., & Huy, Q. N. (2016). Distributed Attention and Shared Emotions in the Innovation Process: How Nokia Lost the Smartphone Battle. *Administrative Science Quarterly*, 61(1), 9–51. <https://doi.org/10.1177/0001839215606951>
- Wu, K. J., Liao, C. J., Tseng, M. L., & Chou, P. J. (2015). Understanding innovation for sustainable business management capabilities and competencies under uncertainty. *Sustainability*, 7(10), 13726–13760. <https://doi.org/10.3390/su71013726>
- Zhitlukhin, O. G., & Jafarova, A. (2020). Equity Capital Maintenance as the Cash Flow Net Assets of an Organisation for a More Accurate Assessment of Its Financial Sustainability. *Proceedings of the International Scientific Conference “Far East Con” (ISCFEC 2020)*, 128(ISCFEC), 2501–2506. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.200312.349>

PROFIL PENULIS



Dr. Lucky Nugroho, S.E., M.M., M.Ak., M.Sc

Saat ini penulis adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, Jakarta sejak tahun 2015. Selain itu penulis juga sebagai praktisi pada perbankan, yaitu Bank Rakyat Indonesia dari tahun 2002-2009. Sejak tahun 2009 s.d saat ini penulis juga masih aktif sebagai praktisi di perbankan syariah yang dirintis pada Bank Mandiri Syariah (BSM) dan sejak 1 Februari 2021 berubah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI) dan mengajukan pensiun dini pada Bulan November 2022. Sejak bulan Februari 2023 menjabat sebagai Sekretaris Program Studi Magister Akuntansi di Universitas Mercu Buana. Selain itu penulis juga aktif sebagai pengurus pada bidang kerjasama Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) Komisariat Universitas Mercu Buana dan sebagai pengurus Ikatan Dosen Republik Indonesia (IDRI) wilayah Jakarta. Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah sebagai berikut:

- S1 Sarjana Ekonomi lulus pada tahun 2001 dari Fakultas Ekonomi pada jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia;
- S2 Magister Manajemen lulus pada tahun 2011 dari Universitas Trisakti;
- S2 Magister Akuntansi dengan konsentrasi Akuntansi Syariah dari Universitas Padjadjaran Bandung lulus pada tahun 2014;
- S2 Advance Master Microfinance lulus pada tahun 2015 dari Universite Libre de Bruxelles-Solvay Brussels School of Economic and Management, Belgia;
- Post-Graduate dari Erasmus University Rotterdam pada tahun 2016 dengan konsentrasi Sustainable Local Economics Development;
- S3 Doktor Ilmu Ekonomi dengan konsentrasi keuangan dan ekonomi syariah, lulus pada tahun 2021 dari Universitas Trisakti.



Prof. Dr. Wiwik Utami, Ak, MS, CA, CMA, CSRS

Penulis lahir di Malang pada tanggal 9 April 1960. Saat ini penulis adalah Guru Besar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, dan pernah menjabat posisi penting yaitu sebagai Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, Ketua Badan Pengembangan Akademik dan aktif di berbagai organisasi seperti, Ikatan Akuntan Indonesia (IAI), Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI), Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI), dan lain-lain. Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah sebagai berikut:

- S1 Sarjana Ekonomi, lulus pada tahun 1984 dari Fakultas Ekonomi pada jurusan Akuntansi Universitas Gajah Mada (UGM), Yogyakarta;
- S2 Magister Akuntansi, lulus pada tahun 1993 dari Universitas Gadjah (UGM) Mada, Yogyakarta;
- S3 Doktor pada bidang Akuntansi, lulus pada tahun 2005 dari Universitas Padjajaran, Bandung.



Arief Bowo Prayoga Kasmo, S.E., M.M., Ph.D.

Penulis lahir di Jakarta pada tanggal 7 Oktober 1973. Saat ini penulis adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, Jakarta sejak tahun 2001. Selain itu penulis juga sebagai praktisi bisnis dan konsultan manajemen, dengan beberapa *client* antara lain seperti PT. Unilever Indonesia, PT. Krakatau Engineering, PT. Patra Jasa, PT. Bank BNI dan lain-lain serta pernah mengisi acara kewirausahaan di

TVRI dan Radar TV Banten, selain itu pernah bekerja di BUMN dan perusahaan swasta nasional yaitu PT. Sucofindo (Persero) dari tahun 1999-2000, PT. Lippo Ciakarang, TBK dari tahun 2000-2001. Sejak tahun 2001 menjabat beberapa jabatan struktural di Universitas Mercu Buana sebagai Sekretaris Program Studi Diploma III Manajemen (2001-2002), Pembantu Dekan FEB (2002-2004), Ketua Program Studi S1 Manajemen (2009-2012), Wakil Dekan FEB (2020-2021, 2012-2014). Selain itu penulis juga aktif sebagai pengurus pada Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Komisariat Universitas Mercu Buana dan sebagai pengurus Ikatan Ahli Ekonomi Islam Indonesia (IAEI)

wilayah DKI Jakarta. Pendidikan yang telah ditempuh penulis adalah sebagai berikut:

- S1 Sarjana Ekonomi (S.E.) lulus pada tahun 1997 dari Fakultas Ekonomi pada jurusan Manajemen Universitas Mulawarman (UNMUL) Samarinda;
- S2 Magister Manajemen (M.M.) dengan konsentrasi Bisnis Internasional, lulus pada tahun 1999 dari Universitas Gadjah (UGM) Mada Yogyakarta;
- S3 Doctor of Philosophy (Ph.D.) dengan konsentrasi Strategic Marketing, lulus pada tahun 2020 dari Universiti Sains Malaysia (USM) Malaysia.

BUKUREFERENSI

MANAJEMEN STRATEGI

Di Era Digitalisasi

Isu-Isu Terkini

Selamat datang dalam buku referensi ini yang berjudul "MANAJEMEN STRATEGI DI ERA DIGITALISASI ISU-ISU TERKINI." Era digitalisasi telah membawa perubahan yang mendalam dalam dunia bisnis, memaksa organisasi dan entitas bisnis untuk beradaptasi dengan perubahan yang cepat dan menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Dalam buku ini, kami akan menjelajahi konsep-konsep kunci dalam manajemen strategi yang relevan dengan realitas bisnis saat ini. Manajemen strategi adalah inti dari keberhasilan jangka panjang suatu organisasi atau entitas bisnis. Buku referensi ini membahas berbagai aspek penting dari manajemen strategi, mulai dari merumuskan visi dan misi yang relevan, hingga identifikasi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasi bisnis. Kami akan mendalam ke dalam analisis faktor mikro dan makro dalam lingkungan eksternal, dan bagaimana penggunaan pendekatan *Resources-Based View (RBV)* dan *Value Chain* dapat memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan sumber daya internal mereka dengan lebih efektif.

Selanjutnya, buku referensi ini membahas konsep-konsep penting seperti tujuan jangka panjang, strategi generik, dan strategi utama yang membantu organisasi dalam merumuskan arah strategis yang sesuai dengan visi mereka. Buku referensi ini juga memberikan informasi berkaitan dengan berbagai struktur organisasi yang dapat digunakan oleh perusahaan, serta langkah-langkah dalam perumusan dan implementasi strategi. Salah satu aspek yang penting dalam buku referensi ini adalah contoh-contoh kasus yang relevan dengan manajemen strategi. Kasus-kasus seperti BlackBerry, Nokia, dan Kodak yang memungkinkan pembaca untuk memahami bagaimana perusahaan-perusahaan ini menghadapi tantangan dan perubahan dalam dunia bisnis yang terus berubah. Penulis berharap buku referensi ini akan menjadi panduan yang bermanfaat bagi para pembaca, baik mereka yang berada dalam posisi manajerial maupun yang sedang mempelajari atau mengembangkan pemahaman mereka tentang manajemen strategi. Penulis mengundang pembaca untuk menjelajahi halaman-halaman buku ini dan mendapatkan wawasan yang berharga tentang bagaimana manajemen strategi dapat diterapkan dalam era digitalisasi yang penuh dengan tantangan ini.

Terima kasih atas perhatiannya, dan selamat membaca buku referensi ini.

