



SUSTAINABILITY BUSINESS STRATEGY

Konsep, Implementasi, dan Inovasi Bisnis Berkelanjutan

Fonny Arisandy Jacob, S.E., M.Si. • Ir. Asep Yanyan Herdiyana, M.M.
C. Mirza Taufik, S.T., M.M. • Ismed Saputra, S.E., MM,
Rofiq Afiv Aziz, S.E., MSM • Ayu Purnamasari Asih, S.Psi, M.MT
Arif Dilianto, S.Psi., M.Han. • Emilia hasanah, S.E., M.E
Gita Fitria, S.Sos., M.M. • dr. Neny Herawati, MKKK
Sugiyono, S.E., M.M. • Heru Rizky Jiwayani, S.S., M.M

Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Ir. Muhammad Awaluddin, MBA



SUSTAINABILITY BUSINESS STRATEGY

Konsep, Implementasi, dan Inovasi Bisnis Berkelanjutan

Fonny Arisandy Jacob, S.E., M.Si. • Ir. Asep Yanyan Herdiyana, M.M.
C. Mirza Taufik, S.T., M.M • Ismed Saputra, S.E., MM,
Rofiq Afiv Aziz, S.E., MSM • Ayu Purnamasari Asih, S.Psi, M.MT
Arif Dilianto, S.Psi., M.Han. • Emilia hasanah, S.E., M.E
Gita Fitria, S.Sos., M.M. • dr. Neny Herawati, MKKK
Sugiyono, S.E., M.M • Heru Rizky Jiwayani, S.S., M.M

Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Ir. Muhammad Awaluddin, MBA

SUSTAINABILITY BUSINESS STRATEGY
KONSEP, IMPLEMENTASI, DAN INOVASI BISNIS BERKELANJUTAN

Penulis:

Fonny Arisandy Jacob, S.E., M.Si.
C. Mirza Taufik, S.T., M.M
Rofiq Afiv Aziz, S.E., MSM
Arif Dilianto, S.Psi., M.Han.
Gita Fitria, S.Sos., M.M.
Sugiyono, S.E., M.M
Heru Rizky Jiwayani, S.S., M.M
Ir. Asep Yanyan Herdiyana, M.M.
Ismed Saputra, S.E., M.M
Ayu Purnamasari Asih, S.Psi., M.MT
Emilia hasanah, S.E., M.E
Dr. Neny Herawati, MKKK
Prof. Dr. Mohamad Rizan, S.E., M.M.
Dr. Ir. Muhammad Awaluddin, MBA

Desain Cover:

Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Neneng Sri Wahyuni

ISBN:

978-634-317-307-6

Cetakan Pertama:

September, 2026

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. 519/JBA/2025

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: @penerbitwidina

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Perkembangan dunia bisnis pada era globalisasi dan transformasi digital telah menghadirkan tantangan yang semakin kompleks sekaligus membuka peluang baru bagi organisasi untuk tumbuh dan menciptakan nilai. Perubahan teknologi, dinamika pasar, tuntutan pemangku kepentingan, serta meningkatnya perhatian terhadap aspek lingkungan, sosial, dan tata kelola (*Environmental, Social, and Governance* atau ESG) menjadikan keberlanjutan bukan lagi sekadar pilihan, melainkan kebutuhan strategis. Dalam konteks tersebut, strategi bisnis harus mampu mengintegrasikan keunggulan kompetitif, inovasi, kolaborasi, serta tanggung jawab terhadap keberlanjutan agar organisasi tetap relevan dan mampu bertahan dalam jangka panjang.

Buku *Sustainability Business Strategy: Konsep, Implementasi, dan Inovasi Bisnis Berkelanjutan* disusun sebagai referensi yang menghubungkan landasan konseptual strategi dengan berbagai implementasi nyata di dunia organisasi. Berbagai topik yang disajikan mengulas konsep strategi modern, keunggulan kompetitif, transformasi digital, *strategic talent management*, inovasi berbasis *insight*, kolaborasi strategis, orientasi pelanggan, hingga penguatan eksekusi organisasi. Pembahasan tersebut diperkaya dengan studi kasus dari berbagai institusi dan perusahaan di Indonesia sehingga memberikan gambaran mengenai penerapan strategi dalam menghadapi tantangan bisnis yang dinamis.

Setiap pembahasan dalam buku ini dirancang untuk menunjukkan bahwa keberhasilan strategi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan merumuskan arah organisasi, tetapi juga oleh konsistensi dalam implementasi, kemampuan beradaptasi terhadap perubahan, serta komitmen membangun inovasi yang berkelanjutan. Melalui kombinasi teori, analisis, dan studi kasus, pembaca diajak memahami bagaimana strategi dapat diterjemahkan menjadi tindakan nyata yang mampu meningkatkan daya saing sekaligus menciptakan nilai ekonomi, sosial, dan lingkungan secara seimbang.

Buku ini diharapkan dapat menjadi sumber pembelajaran bagi mahasiswa, dosen, peneliti, praktisi bisnis, pimpinan organisasi, konsultan, maupun pembuat kebijakan yang ingin memperdalam pemahaman mengenai strategi bisnis berkelanjutan. Selain memberikan wawasan akademik, buku ini juga menawarkan perspektif praktis yang dapat menjadi

acuan dalam merancang, mengimplementasikan, dan mengevaluasi strategi organisasi di tengah lingkungan bisnis yang terus berkembang.

Pada akhirnya, keberlanjutan merupakan fondasi utama bagi organisasi dalam membangun keunggulan kompetitif yang tidak hanya mampu menjawab kebutuhan saat ini, tetapi juga menciptakan nilai bagi generasi mendatang. Melalui buku ini, pembaca diharapkan memperoleh pemahaman yang lebih komprehensif mengenai pentingnya mengintegrasikan strategi, inovasi, kolaborasi, transformasi digital, dan orientasi keberlanjutan sebagai satu kesatuan dalam membangun organisasi yang tangguh, adaptif, dan siap menghadapi berbagai tantangan di masa depan.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v

STRATEGI SEBAGAI NAVIGASI UNTUK MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN STUDI KASUS: BISNIS KONSULTASI PT XYZ

<i>Fonny Arisandy Jacob, S.E., M.Si.....</i>	<i>1</i>
--	----------

MEMAHAMI KONSEP THE SKILL TO SET DIRECTION, CREATE ADVANTAGE, AND ACHIEVE EXECUTIVE EXCELLENCE (RICH HORWATH)

Studi Kasus di PT Telkom Indonesia

<i>Chairudin Mirza</i>	<i>19</i>
------------------------------	-----------

KOMPETISI STUDI KASUS DI PT PEGADAIAN (PERSERO)

<i>Rofiq Afiv Aziz</i>	<i>47</i>
------------------------------	-----------

REVIU BUKU STRATEGIC: THE SKILL TO SET DIRECTION ANALISIS CHAPTER 8 DAN RELEVANSINYA TERHADAP AKTIVITAS DI LINGKUNGAN BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN TERORISME (BNPT)

<i>Arif Dilianto.....</i>	<i>61</i>
---------------------------	-----------

IMPLEMENTASI SUSTAINABLE BUSINESS STRATEGY DALAM MENGHADAPI BUSINESS UNCERTAINTY: STUDI KASUS TRANSFORMASI DIGITAL PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK

<i>Gita Fitria, S.Sos., M.M.</i>	<i>73</i>
---------------------------------------	-----------

STRATEGI SEBAGAI PENCIPTAAN POSISI UNIK DAN KEUNGGULAN BERKELANJUTAN

Analisis What Is Strategy, Again?

dan Studi Kasus Di PT Pesonna Optima Jasa

<i>Sugiyono</i>	<i>91</i>
-----------------------	-----------

IMPLEMENTASI STRATEGIC TALENT MANAGEMENT DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN KEBERLANJUTAN ORGANISASI: STUDI KASUS PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK DALAM PERSPEKTIF RICH HORWATH.	
<i>Heru Rizky Jiwayani</i>	<i>107</i>
INOVASI STRATEGIS BERBASIS INSIGHT: Konsep, Kerangka Kerja, dan Penerapan pada Perusahaan Jasa Studi Kasus: PT Energi Duta Utama	
<i>Asep Yanyan Herdiyana</i>	<i>113</i>
PERCAKAPAN STRATEGI	
<i>Nama Penulis.....</i>	<i>133</i>
KOLABORASI SEBAGAI ORKESTRASI STRATEGIS Membangun Ekosistem Infrastruktur yang Adaptif dan Berkeadilan	
<i>Ayu Purnamasari Asih.....</i>	<i>139</i>
CUSTOMERS	
<i>Emilia Hasanah</i>	<i>157</i>
PENGUATAN RANTAI EKSEKUSI: TRANSFORMASI NOTULENSI MENJADI AKSI TERUKUR DI UNIT RUMAH SAKIT	
<i>Neny Herawati.....</i>	<i>169</i>

STRATEGI SEBAGAI NAVIGASI UNTUK MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF BERKELANJUTAN STUDI KASUS: BISNIS KONSULTASI PT XYZ

Fonny Arisandy Jacob, S.E., M.Si.

A. PENDAHULUAN

1. Metafora Navigasi dalam Perjalanan Mencapai Tujuan

Perjalanan udara yang ideal adalah perjalanan yang mampu memindahkan orang dari tempat asal sampai di tempat tujuan dengan aman dan selamat. Semakin jauh perjalanan maka semakin besar risiko yang akan dihadapi, di antaranya: kondisi medan yang berbahaya, penuh ketidakpastian, kehabisan bahan bakar dan terjadinya penyimpangan arah. Kondisi ini dapat berujung pada fatalitas perjalanan. Oleh karena, perjalanan jauh selalu membutuhkan navigasi yang akurat sebagai panduan perjalanan.

Navigasi dihasilkan dari peralatan yang berfungsi dengan baik, komunikasi yang jelas dan efektif dengan pengatur lalu lintas udara serta kemampuan pilot dalam memahami dan menindaklanjuti navigasi tersebut. Semakin andal peralatan yang digunakan, semakin efektif komunikasi dengan pengatur lalu lintas udara serta semakin tinggi kemampuan pilot dalam memahami dan menindaklanjuti navigasi tersebut maka perjalanan memiliki peluang yang semakin besar untuk tiba di tujuan dengan selamat.

2. Strategi sebagai Navigasi Membangun Bisnis Berkelanjutan

Hal yang sama berlaku juga dalam bisnis. Bisnis menghadapi persaingan pasar yang sulit, cepat berubah dan penuh ketidakpastian. Oleh karena itu membangun bisnis yang berkelanjutan dalam jangka panjang memerlukan navigasi yang akurat untuk menjadi panduan perjalanan mencapai tujuan dan sasarannya.

Navigasi dalam bisnis adalah strategi. Dengan strategi yang tepat dan diimplementasikan dengan efektif dan efisien maka peluang bisnis untuk terus tumbuh berkelanjutan dalam jangka panjang akan semakin besar.

MEMAHAMI KONSEP *THE SKILL TO SET DIRECTION, CREATE ADVANTAGE, AND ACHIEVE EXECUTIVE EXCELLENCE* (RICH HORWATH)

Studi Kasus di PT Telkom Indonesia

C. Mirza Taufik, S.T., M.M

CHAPTER 2: RESOURCE ALLOCATION

Pengertian dan Karakteristik Resources

“How resources are actually allocated and used determines strategic outcomes—not the words on paper or policies. The allocation of resources and execution of process determines strategic outcomes.”

—Joseph Bower and Clark Gilbert

Kutipan dari Joseph Bower and Clark Gilbert menyatakan bahwa alokasi sumber daya sangat menentukan *strategic outcome*. Artinya, dalam alokasi sumber daya, yang penting itu bukan hanya apa yang dimiliki organisasi, tetapi bagaimana keputusan atas alokasi sumber daya tersebut dibuat.

Alokasi sumber daya merupakan mekanisme utama dalam menunjukkan bagaimana strategi benar-benar dijalankan. Dalam konteks strategi, alokasi sumber daya menjadi indikator utama dalam menentukan arah strategi yang sesungguhnya, karena mencerminkan prioritas yang diambil oleh organisasi dalam menjalankan aktivitasnya.



Gambar 1. Jenis Sumber Daya

Ada tiga jenis sumber daya yang perlu dimiliki dan dimanfaatkan oleh organisasi atau perusahaan.

1. *Tangible reources*; yakni sumber daya berwujud yang dapat ditemukan dalam bentuk real estate, peralatan, serta aset finansial yang dimiliki.

KOMPETISI

STUDI KASUS DI PT PEGADAIAN (PERSERO)

Rofiq Afiv Aziz, S.E., MSM

A. PENDAHULUAN

Latar Belakang

Lingkungan bisnis terus bergerak ke arah yang sangat kompleks dan dinamis. Beberapa waktu yang lalu kondisi ini dikenal dengan istilah *VUCA World* (*Volatility, Uncertainty, Complexity dan Ambiguity*) namun semakin kompleknya perubahan dan seiring dengan berkembangnya teknologi istilah ini berubah menjadi *BANI World* (*Brittle, Axiety, Non-Linier, Incomprehensible*). Lingkungan bisnis semakin tidak menentu, terlebih lagi adanya geopolitik yang ada, organisasi menghadapi kondisi yang penuh tantangan dan ketidakpastian, demikian juga kompetisi dunia bisnis menjadi lebih kompleks dan sangat tinggi (hiperkompetisi).

Perubahan cepat dalam teknologi, kebijakan pemerintah, dan dinamika pasar global menuntut organisasi untuk memiliki pemahaman mendalam tentang faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi. Berbagai pengalaman menemukan bahwa adanya kompetisi dan kompetitor akan mempunyai dampak sangat positif bagi kinerja sebuah perusahaan, meningkatkan semangat untuk terus berinovasi, serta membuat perusahaan akan fokus dan mampu meningkatkan *sense of urgency* di organisasinya. Oleh karena itu seringkali perusahaan tidak menunggu munculnya persaingan tingkat tinggi, mereka sengaja mencari dan bahkan menciptakan para pesaing agar energi berkompetisi terus muncul di organisasi.

Banyak contoh kegagalan di perusahaan di dunia karena meremehkan kondisi perubahan yang ada di dunia yang mengakibatkan keterpurukan organisasi atau perusahaan tersebut. Tokoh-tokoh besar di dunia usaha telah mengalaminya seperti Jean Claude Biver yang meremehkan Apple, Steve Knot yang meremehkan music digital, Jim Keyes yang meremehkan Netflix sebelum kebangkrutan Blockbuster, Jim Balsilee dari Blackbery, serta Steve Ballmer dari Microsoft.

REVIU BUKU

STRATEGIC: THE SKILL TO SET DIRECTION

ANALISIS CHAPTER 8 DAN RELEVANSINYA TERHADAP AKTIVITAS DI LINGKUNGAN BADAN NASIONAL PENANGGULANGAN TERORISME (BNPT)

Arif Dilianto, S.Psi., M.Han.

A. PENDAHULUAN

Kemampuan berpikir strategis merupakan kompetensi utama yang harus dimiliki oleh pemimpin organisasi. Dalam lingkungan organisasi yang kompleks dan dinamis, pemimpin tidak hanya dituntut untuk mampu merumuskan strategi, tetapi juga mampu mengelola sumber daya organisasi secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Salah satu sumber daya yang paling penting namun sering diabaikan dalam organisasi adalah waktu. Waktu merupakan sumber daya terbatas yang menentukan efektivitas pelaksanaan strategi organisasi. Oleh karena itu, manajemen waktu yang strategis menjadi aspek penting dalam kepemimpinan organisasi.¹

Rich Horwath dalam bukunya *Strategic: The Skill to Set Direction, Create Advantage, and Achieve Executive Excellence* menekankan bahwa kepemimpinan strategis tidak hanya berkaitan dengan perumusan visi dan strategi, tetapi juga berkaitan dengan bagaimana pemimpin mengalokasikan waktu, perhatian, dan energi terhadap aktivitas yang memiliki dampak strategis bagi organisasi. Buku ini memperkenalkan konsep *Strategic Fitness System*, yang terdiri dari empat dimensi utama yaitu strategi, kepemimpinan, organisasi, dan komunikasi.²

Bab 8 buku tersebut membahas secara khusus tentang *Time and Calendar*, yaitu bagaimana pemimpin dapat mengelola waktu secara strategis agar dapat memaksimalkan kinerja organisasi.

¹ Rich Horwath, *Strategic: The Skill to Set Direction, Create Advantage, and Achieve Executive Excellence* (New Jersey: Wiley, 2024).

² Ibid.

IMPLEMENTASI SUSTAINABLE BUSINESS STRATEGY DALAM MENGHADAPI BUSINESS UNCERTAINTY: STUDI KASUS TRANSFORMASI DIGITAL PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK

Gita Fitria, S.Sos., M.M.

BAB I INTRODUCTION

Dalam satu dekade terakhir, lingkungan bisnis mengalami perubahan yang sangat cepat akibat perkembangan teknologi digital, disrupsi model bisnis, perubahan perilaku konsumen, ketidakpastian geopolitik, perubahan iklim, serta meningkatnya tekanan terhadap implementasi prinsip keberlanjutan. Organisasi tidak lagi menghadapi persaingan hanya berdasarkan efisiensi operasional, tetapi juga dituntut memiliki kemampuan beradaptasi terhadap perubahan yang berlangsung secara terus-menerus. Kondisi tersebut menyebabkan tingkat ketidakpastian bisnis meningkat sehingga proses penyusunan strategi tidak lagi dapat mengandalkan pendekatan tradisional yang bersifat linear dan berbasis prediksi tunggal.

Industri perbankan merupakan salah satu sektor yang mengalami tekanan perubahan paling signifikan. Digitalisasi layanan keuangan telah mengubah pola interaksi antara bank dan nasabah. Kehadiran perusahaan teknologi finansial, digital bank, platform pembayaran elektronik, serta perubahan ekspektasi pelanggan mendorong bank melakukan transformasi bisnis secara menyeluruh. Di sisi lain, regulator juga memperkenalkan berbagai kebijakan baru terkait perlindungan data, keamanan siber, keuangan berkelanjutan, serta penerapan prinsip Environmental, Social, and Governance (ESG). Kombinasi berbagai faktor tersebut menjadikan industri perbankan berada pada tingkat ketidakpastian yang semakin tinggi.

Dalam kondisi tersebut, teori *Strategy Under Uncertainty* yang diperkenalkan oleh Courtney, Kirkland, dan Viguerie (1997) menjadi relevan sebagai kerangka dalam merumuskan strategi organisasi. Berbeda dengan pendekatan strategi konvensional yang berasumsi bahwa masa depan dapat diprediksi secara relatif akurat, Courtney berpendapat bahwa

BAB II

LITERATURE REVIEW

1. *Strategy Under Uncertainty*

Perubahan lingkungan bisnis yang semakin cepat telah mengubah paradigma penyusunan strategi organisasi. Pendekatan strategi tradisional yang mengandalkan satu prediksi masa depan dinilai kurang mampu menjawab dinamika pasar yang dipengaruhi oleh perkembangan teknologi, perubahan regulasi, krisis geopolitik, maupun perubahan perilaku konsumen. Courtney, Kirkland, dan Viguerie (1997) mengemukakan bahwa strategi yang efektif harus mempertimbangkan tingkat ketidakpastian yang dihadapi organisasi sebelum menentukan keputusan strategis. Mereka mengklasifikasikan ketidakpastian menjadi empat level, yaitu *clear enough future*, *alternate futures*, *range of futures*, dan *true ambiguity*. Setiap level membutuhkan pendekatan pengambilan keputusan yang berbeda sehingga organisasi tidak terjebak pada satu asumsi masa depan.

Selain mengidentifikasi tingkat ketidakpastian, Courtney et al. (1997) juga memperkenalkan tiga postur strategi, yaitu *shaping*, *adapting*, dan *reserving the right to play*. Strategi *shaping* bertujuan membentuk arah perkembangan industri melalui inovasi atau investasi besar, sedangkan *adapting* berfokus pada kemampuan organisasi menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Sementara itu, *reserving the right to play* dilakukan melalui investasi bertahap untuk mempertahankan peluang ketika kondisi pasar menjadi lebih jelas. Pendekatan ini memberikan fleksibilitas bagi organisasi dalam menghadapi berbagai kemungkinan masa depan tanpa harus mengambil risiko yang berlebihan.

Walaupun demikian, teori *Strategy Under Uncertainty* lebih banyak menekankan proses pemilihan strategi daripada menjelaskan kemampuan organisasi dalam mengimplementasikan strategi tersebut. Dengan kata lain, teori ini menjelaskan apa yang harus dipilih organisasi ketika menghadapi ketidakpastian, tetapi belum secara mendalam menjelaskan bagaimana organisasi membangun kapabilitas agar strategi tersebut dapat dijalankan secara efektif. Keterbatasan tersebut membuka peluang integrasi dengan teori lain yang berorientasi pada kemampuan internal perusahaan.

2. *Dynamic Capability*

Untuk melengkapi perspektif *Strategy Under Uncertainty*, Teece (2007) mengembangkan konsep *Dynamic Capability* yang menjelaskan bahwa keunggulan kompetitif perusahaan ditentukan oleh kemampuan organisasi

BAB III

THEORETICAL POSITIONING

1. Integrasi Teori

Penelitian ini berangkat dari pandangan bahwa tidak ada satu teori yang mampu menjelaskan secara utuh bagaimana organisasi menghadapi ketidakpastian dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks. *Strategy Under Uncertainty* memberikan kerangka untuk menentukan pilihan strategi berdasarkan tingkat ketidakpastian, namun belum menjelaskan kemampuan organisasi dalam mengeksekusi strategi tersebut. Sebaliknya, *Dynamic Capability* menjelaskan bagaimana organisasi membangun kapabilitas untuk beradaptasi, tetapi tidak secara eksplisit mengklasifikasikan tingkat ketidakpastian yang menjadi dasar pemilihan strategi.

Di sisi lain, *Resource-Based View* menjelaskan pentingnya kepemilikan sumber daya strategis sebagai dasar keunggulan kompetitif, tetapi relatif kurang memperhatikan dinamika perubahan lingkungan eksternal. Oleh karena itu, penelitian ini mengintegrasikan ketiga perspektif tersebut untuk membangun kerangka analisis yang lebih komprehensif.

Melalui sintesis tersebut, penelitian ini mengusulkan bahwa keberhasilan organisasi dalam menghadapi ketidakpastian tidak hanya ditentukan oleh kemampuan memilih strategi yang sesuai, tetapi juga oleh kemampuan membangun kapabilitas dinamis serta mengelola sumber daya strategis secara berkelanjutan. Dalam konteks PT Bank Mandiri (Persero) Tbk, integrasi tersebut tercermin melalui transformasi digital, pengembangan ekosistem layanan keuangan, implementasi ESG, serta inovasi berkelanjutan yang mendukung penciptaan keunggulan kompetitif jangka panjang.

2. Proposed Conceptual Framework

Penelitian ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang mengintegrasikan teori *Strategy Under Uncertainty*, *Dynamic Capability*, dan *Sustainable Business Strategy* dalam menjelaskan bagaimana organisasi membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan di tengah lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian. Kerangka ini disusun berdasarkan sintesis berbagai teori strategis yang saling melengkapi sehingga mampu memberikan perspektif yang lebih komprehensif dibandingkan penggunaan satu teori secara terpisah.

STRATEGI SEBAGAI PENCIPTAAN POSISI UNIK DAN KEUNGGULAN BERKELANJUTAN

Analisis What Is Strategy, Again?
dan Studi Kasus Di PT Pesonna Optima Jasa

Sugiyono, S E., M.M

A. PENDAHULUAN

Strategi merupakan salah satu konsep yang paling sering digunakan dalam dunia bisnis, namun sering pula dipahami secara terlalu sederhana. Dalam praktik organisasi, strategi kerap disamakan dengan rencana kerja, target keuangan, efisiensi operasional, atau respons cepat terhadap perubahan pasar. Padahal, strategi memiliki makna yang lebih mendasar, yaitu bagaimana organisasi menentukan arah, memilih posisi yang bernilai, dan menyusun aktivitas yang saling mendukung untuk menciptakan keunggulan yang dapat dipertahankan.

Tulisan ini disusun sebagai bahan pembahasan salah satu chapter untuk penulisan buku dalam mata kuliah Sustainability Business Strategy. Fokus utama pembahasan adalah artikel berjudul What Is Strategy, Again? karya Andrea Ovens. Artikel tersebut penting karena tidak hanya mengulas ulang gagasan Michael Porter, tetapi juga menempatkan pemikiran strategi dalam lintasan perkembangan yang lebih luas. Dengan demikian, pembaca tidak melihat strategi sebagai satu definisi tunggal, melainkan sebagai disiplin yang terus berkembang seiring perubahan teknologi, globalisasi, dan dinamika persaingan. (Ovens, 2015)

Sebagai penguatan, tulisan ini juga menambahkan pembahasan artikel berjudul What Is Strategy? karya Michael E. Porter. Porsi pembahasan artikel Porter dibuat lebih ringkas karena fungsinya adalah mempertegas fondasi konsep yang dirujuk oleh Ovens, khususnya perbedaan antara operational effectiveness dan strategi, pentingnya trade-off, serta fit antar aktivitas. (Porter, 1996)

Agar pembahasan tidak berhenti pada teori, tulisan ini juga memuat studi kasus PT Pesonna Optima Jasa (PT POJ). Studi kasus digunakan untuk menunjukkan bagaimana konsep strategi dapat dibaca dalam konteks perusahaan jasa umum yang memiliki beberapa lini usaha, yaitu outsourcing, rental kendaraan, ekspedisi, call center, dan Agen Pegadaian. Dalam konteks keberlanjutan bisnis, strategi PT POJ tidak hanya perlu dilihat dari kemampuan perusahaan menghasilkan pertumbuhan, tetapi

IMPLEMENTASI STRATEGIC TALENT MANAGEMENT DALAM MEMBANGUN KEUNGGULAN KOMPETITIF DAN KEBERLANJUTAN ORGANISASI: STUDI KASUS PT BANK MANDIRI (PERSERO) TBK DALAM PERSPEKTIF RICH HORWATH.

Heru Rizky Jiwayani, S.S., M.M

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis implementasi strategic talent management pada PT Bank Mandiri (Persero) Tbk berdasarkan perspektif strategic leadership Rich Horwath. Transformasi digital yang terjadi di industri perbankan menuntut organisasi untuk membangun keunggulan kompetitif yang tidak hanya bertumpu pada teknologi, tetapi juga pada kualitas sumber daya manusia dan kepemimpinan. Penelitian menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif dengan metode deskriptif-analitis. Data diperoleh melalui analisis dokumen berupa buku Strategic karya Rich Horwath, Annual Report dan Sustainability Report Bank Mandiri, serta berbagai artikel ilmiah mengenai strategic leadership dan talent management. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Bank Mandiri mengimplementasikan pengelolaan talenta melalui talent scorecard, penilaian performance dan potential menggunakan 9-box matrix, budaya coaching dan feedback, succession planning, serta pengembangan trail blazers sebagai penggerak inovasi digital. Praktik tersebut berkontribusi terhadap penguatan kapabilitas organisasi, keberlanjutan kepemimpinan, dan peningkatan daya saing perusahaan. Namun demikian, tantangan berupa kebutuhan talenta digital, integrasi data talenta, dan risiko silo organisasi masih memerlukan perhatian. Penelitian ini memberikan kontribusi konseptual terhadap pengembangan kajian strategic leadership dan implikasi praktis bagi organisasi yang sedang melakukan transformasi bisnis berbasis human capital.

Keywords : Strategic Talent Management; Strategic Leadership; Competitive Advantage; Succession Planning; Digital Transformation.

INOVASI STRATEGIS BERBASIS INSIGHT:

Konsep, Kerangka Kerja, dan Penerapan pada Perusahaan Jasa

Studi Kasus: PT Energi Duta Utama

Ir. Asep Yanyan Herdiyana, M.M

Artikel Akademis — Berdasarkan Karya Rich Horwath, Strategic (2023), Chapter 12
Jurnal Manajemen Strategis & Inovasi | ISSN: 0000-0000 | Vol. 1, No. 1 | 2024

ABSTRAK

Artikel ini mengkaji konsep inovasi strategis sebagaimana diuraikan oleh Rich Horwath dalam karyanya *Strategic: The Skill to Set Direction, Create Advantage, and Achieve Executive Excellence* (2023), khususnya Chapter 12 yang berjudul "Innovation." Inovasi didefinisikan sebagai penciptaan nilai baru bagi pelanggan, yang diprakarsai oleh insight—yakni kombinasi unik dari dua atau lebih informasi yang menghasilkan pendekatan, solusi, atau nilai baru. Artikel ini memaparkan empat pilar utama inovasi strategis: (1) insight sebagai fondasi inovasi dan strategi; (2) pemecahan tantangan bisnis secara sistematis melalui Challenge Funnel, Challenge Filter, Challenge Map, dan Solutional Thinking; (3) biomimicry sebagai sumber inspirasi solusi berbasis alam; (4) domain jumping dan catalyzing questions sebagai alat berpikir kreatif lintas disiplin. Pembahasan diperkaya dengan sintesis 17 referensi akademis dan praktis yang digunakan dalam bab tersebut. Sebagai aplikasi praktis, artikel ini menyertakan studi kasus penerapan pada PT Energi Duta Utama, sebuah perusahaan penyedia tenaga alih daya dan jasa konsultansi manajemen bagi PT PLN IP, PT PLN IPS, dan IPP lainnya, yang menghadapi kendala utama berupa mismatch cashflow akibat pola pembayaran yang tidak sinkron. Temuan menunjukkan bahwa pendekatan inovasi strategis berbasis insight dapat menjadi solusi transformatif untuk mengatasi hambatan pertumbuhan dan meningkatkan daya saing perusahaan jasa.

Kata Kunci: *Inovasi Strategis, Insight, Biomimicry, Domain Jumping, Challenge Framework, SCAMPER, PT Energi Duta Utama, Jasa Tenaga Kerja, Manajemen Cashflow*

PERCAKAPAN STRATEGI

Ismed Saputra, S.E., M.M

Percakapan strategi didefinisikan sebagai pertukaran verbal pemikiran yang menghasilkan wawasan baru tentang cara mencapai tujuan. Tujuan tersebut bisa bersifat kuantitatif, kualitatif, maupun pemecahan masalah. Pertukaran ini—memberi dan menerima ide secara timbal balik—mewakili pertemuan antara pemikiran, opini, dan asumsi yang mulai menciptakan pemahaman bersama mengenai situasi yang dihadapi. Percakapan strategi bernilai dalam situasi internal seperti menetapkan arah strategis, memperoleh wawasan mengenai strategi area fungsional satu sama lain, dan berinovasi untuk keunggulan kompetitif. Percakapan ini juga bernilai dalam situasi eksternal seperti mengembangkan kemitraan strategis dengan pelanggan, memperkuat hubungan dengan pemasok, dan memahami dinamika pasar.

Dalam pengembangan arah strategis internal, percakapan strategi adalah roda utama yang membuat setiap fase berjalan. Seperti roda gigi fisik yang memiliki gigi-gigi untuk mentransmisikan atau menerima tenaga dan gerakan, percakapan strategi digunakan untuk mentransmisikan atau menerima pemikiran ke dua arah, menghasilkan wawasan yang mendorong kemajuan menuju tujuan di setiap fase proses pengembangan strategi. Sebagaimana dicatat Gary Hamel, “Berstrategi bergantung pada penciptaan jaringan percakapan yang kaya dan kompleks yang melintasi kantong-kantong pengetahuan yang sebelumnya terisolasi dan menciptakan kombinasi wawasan baru yang tak terduga.”

Hambatan dalam Percakapan Strategi Internal

Hambatan dalam percakapan strategi internal meliputi:

- **Silo:** Departemen dan tingkatan organisasi tidak berada pada pemahaman yang sama karena mereka tidak mengetahui strategi satu sama lain.
- **Kurangnya buy-in:** Hal ini menyebabkan ketidakmampuan memengaruhi komitmen lintas fungsi tanpa otoritas langsung.
- **Fire drills:** Orang-orang terus-menerus bereaksi terhadap hal-hal mendesak tetapi kurang penting yang terus bermunculan.

- Schwarz, R. (2015). *How to Design an Agenda for an Effective Meeting*. Harvard Business Review Digital Articles.
- Terry, G. R. (2010). *Principles of Management* (Edisi Terjemahan). Bumi Aksara.

“CLOSING “

TUGAS KAJIAN SUSTAINABILITY BUSINESS STRATEGY

Dosen : Prof. Dr. Mohammad Rizan, S.E., M.M.

Mahasiswa : Neny Herawati

NIM : 1719925042

PROGRAM S3 MANAJEMEN BISNIS

PENUTUP

Dalam ranah kepemimpinan strategis kontemporer, ketahanan jangka panjang suatu organisasi ditentukan oleh kemampuan sang pemimpin dalam menjaga otonomi berpikir di tengah kompleksitas global. Melalui refleksi kritis terhadap alegori pendaki gunung, disorientasi dan kegagalan fatal organisasi bukan disebabkan oleh minimnya informasi, melainkan oleh ketiadaan jangkar internal yang menyaring kebisingan (noise) lingkungan eksternal

Perubahan dari cara memimpin yang hanya bersifat reaktif menuju kepemimpinan yang mandiri dan berpandangan jauh ke depan sangat membutuhkan pembangunan kembali tiga pilar utama :

1. Kompetensi dan Keahlian Mendalam: Penguasaan pengetahuan dasar (core knowledge) yang kuat agar pemimpin memahami secara utuh instrumen tindakan, momentum yang tepat, serta cara mengelola operasional korporasi pada level tertinggi.
2. Kapabilitas Dinamis (Dynamic Capabilities): Manifestasi kemampuan memimpin yang tidak statis, melainkan terus diregenerasi melalui komitmen belajar sepanjang hayat (continuous learning). Karakteristik ini mengasah intuisi analitis pemimpin untuk bertransformasi menjadi pusat solusi (solution center) yang mampu menjawab tantangan disrupsi bisnis.
3. Kejelasan Strategis (Strategic Clarity): Ketajaman penglihatan masa depan yang mereduksi ambiguitas melalui perumusan visi dan misi yang presisi. Kejelasan ini menjadi kompas tunggal yang memastikan ke mana arah institusi akan dibawa, sekaligus menyelaraskan seluruh elemen organisasi agar bergerak dalam ritme yang sama.

SUSTAINABILITY BUSINESS STRATEGY

Konsep, Implementasi, dan Inovasi Bisnis Berkelanjutan

Di tengah meningkatnya tuntutan terhadap praktik bisnis yang bertanggung jawab, strategi bisnis berkelanjutan (sustainability business strategy) menjadi pendekatan yang tidak hanya berorientasi pada pencapaian keuntungan, tetapi juga memperhatikan aspek sosial dan lingkungan secara seimbang. Buku Sustainability Business Strategy: Konsep, Implementasi, dan Inovasi Bisnis Berkelanjutan disusun untuk memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai konsep dasar, prinsip, serta perkembangan strategi bisnis berkelanjutan yang relevan dengan dinamika dunia usaha modern. Pembahasan disajikan secara sistematis sehingga mudah dipahami oleh mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun para pelaku bisnis yang ingin mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam strategi organisasinya.

Buku ini menguraikan berbagai aspek penting dalam penyusunan dan implementasi strategi bisnis berkelanjutan, mulai dari perumusan visi dan misi yang berorientasi pada keberlanjutan, pengambilan keputusan strategis, pengelolaan sumber daya, kepemimpinan, inovasi, keunggulan kompetitif, hingga pengembangan hubungan dengan pelanggan dan pemangku kepentingan. Setiap pembahasan diperkaya dengan penjelasan konseptual, contoh penerapan, ilustrasi, serta studi kasus dari berbagai perusahaan dan organisasi yang telah mengimplementasikan strategi bisnis berkelanjutan. Kehadiran studi kasus tersebut memberikan gambaran nyata mengenai tantangan, proses pengambilan keputusan, inovasi yang dilakukan, serta dampak yang dihasilkan dalam mewujudkan keberlanjutan di berbagai sektor industri.

Sebagai buku referensi sekaligus bahan ajar, buku ini diharapkan mampu menjadi panduan dalam membangun pola pikir strategis yang mengedepankan inovasi, tanggung jawab, dan penciptaan nilai jangka panjang. Melalui perpaduan antara landasan konseptual, implementasi praktis, dan pembelajaran berbasis studi kasus, pembaca diharapkan tidak hanya memahami teori strategi bisnis berkelanjutan, tetapi juga mampu mengadaptasi praktik terbaik yang diterapkan oleh berbagai perusahaan dan organisasi untuk menghadapi tantangan persaingan global, menciptakan pertumbuhan ekonomi yang inklusif, menjaga kelestarian lingkungan, serta mendukung pembangunan yang berkelanjutan bagi generasi masa kini dan masa mendatang.

 www.penerbitwidina.com
 [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)
 [penerbit widina](https://www.facebook.com/penerbitwidina)
 penerbitwidina@gmail.com
 widina store
 widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699



SCANME

Manajemen

ISBN 978-634-317-307-6



9

786343

173076