J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)
Volume 10(2),2025: 23 – 36
P-ISSN: 2503-4367; E-ISSN: 2797-3948

http://ojs.unimal.ac.id/index.php/jmind

PENERAPAN STRATEGI ORGANISASI DALAM PENYUSUNAN RENCANA STRATEGIS: SEBUAH PERSPEKTIF FRED R. DAVID

Suhari Muharam[1*], Rizky Nur Afni[2], Ni'mah Fitria[3] , Burhanuddin[4]
suhari.muharam.2401328@students.um.ac.id[1], rizky.nur.2401328@students.um.ac.id[2],
nimah.fitria.2401328@students.um.ac.id[3] , burhanuddin.fip@um.ac.id[4]
[1,2,3,4]*Magister Manajemen Pendidikan, Fakultas Ilmu Pendidikan, Universitas Negeri Malang, Indonesia*

***Corresponding author**

ABSTRACT

This study aims to examine the implementation of organizational strategies in strategic planning according to Fred R. David's perspective, which divides strategies into three main categories: integration, intensification, and diversification. This study applies a literature review method by examining various theoretical sources and previous research findings related to organizational strategy planning and implementation. The research data includes academic literature and strategic management books. The results indicate that the success of formulating strategic plans is highly dependent on selecting the appropriate type of strategy in accordance with the internal and external situations of the organization. Additionally, the success of strategy implementation is influenced by the clarity of programs, resource allocation, and stakeholder participation.

Keywords: Fred R. David, Strategic Management, Plan Development, Organizational Strategy

https://doi.org/10.29103/j-mind.v8i1.8258

PENDAHULUAN

Strategi organisasi adalah komponen penting dalam memastikan kelangsungan dan daya saing sebuah institusi di lingkungan yang dinamis dan penuh persaingan. Hal ini diperkuat oleh Whittington (2003) strategi organisasi merupakan komponen krusial untuk mencapai kesuksesan, yang melibatkan kerja keras dalam menyusun strategi dan mengorganisasikan. Implementasi yang efektif memerlukan visi, misi, dan tujuan yang jelas, disertai kepemimpinan dan komunikasi yang kuat (De Feo & Janssen, 2001). Fenomena yang sering terlihat di berbagai organisasi, baik di sektor publik maupun swasta, adalah ketidaksesuaian antara perencanaan strategis dan pelaksanaan yang sebenarnya di lapangan. Sejumlah organisasi merancang rencana strategis secara resmi, tetapi tidak berhasil mengimplementasikannya dalam tindakan operasional yang efisien (Leskaj, 2017). Sumber daya organisasi, baik internal maupun eksternal, sangat penting untuk implementasi strategi yang efektif. Sebuah studi tentang LSM di Kenya menyoroti bahwa mengabaikan sumber daya ini dapat sangat menghambat pelaksanaan rencana strategis (Murage & Ndegwa, 2018). Hal ini sering kali disebabkan oleh pemilihan strategi yang kurang tepat, minimnya pemahaman terhadap keadaan internal dan eksternal organisasi, serta kurangnya koordinasi antar unit dalam pelaksanaan strategi. David (2011) menyatakan bahwa strategi dalam praktik adalah langkah krusial di mana perencanaan strategis dijalankan melalui kebijakan, program, serta pengalokasian sumber daya yang konkret. Ia mengelompokkan strategi organisasi menjadi tiga kategori utama: (1) strategi integrase; (2) strategi intensif; (3) dan

strategi diversifikasi. Pendekatan ini menawarkan kerangka konseptual yang terstruktur dalam menentukan strategi yang tepat untuk konteks organisasi. Meskipun demikian, dalam kenyataannya, banyak organisasi belum sepenuhnya mengimplementasikan model ini dalam pengembangan rencana strategis mereka. Analisis pustaka menunjukkan terdapatnya celah antara teori strategi organisasi dan implementasinya dalam konteks yang sebenarnya. Contohnya, penelitian yang dilakukan oleh Kaplan & Norton (2001) yang menyoroti signifikansi *Balanced Scorecard* dalam menyatukan strategi ke dalam proses manajemen, tetapi belum secara jelas menghubungkan model itu dengan pengklasifikasian strategi menurut David. Studi yang dilakukan oleh Wheelen & Hunger (2012) lebih memfokuskan pada tahapan strategis secara keseluruhan tanpa melakukan evaluasi mendalam mengenai penerapan berbagai jenis strategi dalam dokumen perencanaan strategis suatu organisasi. Di samping itu, banyak penelitian sebelumnya lebih menekankan pada studi kasus perusahaan besar, sedangkan organisasi menengah dan institusi sektor publik belum banyak diperhatikan dari perspektif penerapan strategi secara teoritis.

Dari sudut pandang metodologis, sebagian besar penelitian tentang strategi organisasi mengadopsi pendekatan kualitatif yang berbasis pada studi kasus atau survei empiris, dengan sedikit penelitian yang menyoroti pendekatan sintesis literatur secara mendalam untuk menilai keselarasan antara teori strategi dan praktik perencanaan strategis. Dengan demikian, penelitian ini memanfaatkan metode studi pustaka untuk secara konseptual menelaah penerapan strategi organisasi dalam penyusunan rencana strategis dengan merujuk pada klasifikasi strategi yang dikemukakan oleh Fred R. David. Penelitian ini pun bertujuan untuk mengenali keselarasan antara teori dan praktik, serta memberikan pendekatan konseptual yang dapat berfungsi sebagai panduan bagi perencana strategis di berbagai tipe organisasi. Sumbangan utama dari penelitian ini terletak pada penyajian sintesis teoritis yang memperkaya wawasan kajian strategi organisasi dan memberikan landasan konseptual yang solid untuk praktik penyusunan rencana strategis yang lebih aplikatif dan responsif.

METODE

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan studi pustaka (library research) sebagai metode utama dalam menggali, menganalisis, dan mensintesis berbagai sumber ilmiah terkait strategi organisasi, perencanaan strategis, serta model strategi menurut Fred R. David. Sumber. Data kualitatif berupa konsep teori dan berbagai hasil penelitian yang relevan (Mea, 2025). Adapun data dalam penelitian ini terdiri dari buku-buku teks klasik dan kontemporer terkait manajemen strategis, seperti karya ***(F. R. David, 2011; Hugles & Beatty, 2005; Kaplan & Norton, 2001; Kennedy et al., 2020; Wheelen & Hunger, 2012)***. Studi pustaka juga mendukung sebuah jawaban dan pendapat yang sudah ditemukan pada penelitian sebelumnya maupun saat ini (Arham et al., 2023). Metode studi pustaka ini dipilih karena memberikan kesempatan kepada peneliti untuk membangun kerangka konseptual yang kokoh dan komprehensif tanpa batasan waktu dan tempat, serta sangat cocok untuk analisis teoritis dan normatif seputar strategi organisasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Strategi dalam Organisasi

Strategi dalam tindakan menggambarkan bagaimana sebuah organisasi dapat menerapkan rencana strategisnya untuk mencapai tujuan jangka panjangnya bahkan dalam situasi yang tidak pasti. David (2011) menekankan bahwa strategi dalam tindakan merupakan tahap di mana perencanaan strategis (*strategic planning*) diimplementasikan secara nyata melalui program, kebijakan, alokasi sumber daya, dan aktivitas operasional

organisasi. Menurut Wheelen & Hunger (2012) "*Strategy implementation is the process by which strategies and policies are put into action through the development of programs, budgets, and procedures.*" Artinya, strategi dalam tindakan adalah upaya organisasi untuk menghidupkan strategi melalui tindakan nyata, seperti menyusun anggaran, membentuk unit pelaksana, menyusun standar operasional prosedur, serta menetapkan program kerja. Strategi dalam tindakan mencakup dalam mengaitkan perumusan strategi dengan implementasi melalui penilaian, mengatasi rintangan, seperti intervensi politik dan keterbatasan sumber daya, serta menjamin eksekusi yang efisien dengan melibatkan seluruh personel, memanfaatkan riset pasar, dan mempertahankan pendekatan berfokus pada pelanggan untuk mencapai hasil yang berhasil (Kabeyi, 2019). Ini mencerminkan bagaimana visi, misi, dan tujuan strategis diterjemahkan menjadi kegiatan sehari-hari yang dapat diukur dan dievaluasi (Kennedy et al., 2020). Salah satu contoh nyata dari keberhasilan penerapan strategi dalam tindakan adalah Volkswagen AG (VW) yang berhasil mengatasi resesi ekonomi global dengan baik. VW adalah perusahaan otomotif terkemuka di Cina, bukan Toyota atau Nissan. Pangsa pasar VW di Eropa Barat naik menjadi 20 persen pada tahun 2009 dari 17,9 persen setahun yang lalu ***(F. R. David, 2011)***.

David (2011) menjelaskan studi kasus VW dalam mengantisipasi kondisi ini melalui perencanaan strategis yang sangat baik dan terus mengambil pangsa pasar dari perusahaan saingan di seluruh dunia. Tahap pertama adalah formulasi strategi, yaitu bagaimana organisasi mengembangkan visi, misi, menetapkan tujuan jangka panjang, mengevaluasi lingkungan internal dan eksternal, serta memilih strategi. Penerapan oleh VW, yaitu adanya visi dan tujuan strategis VW untuk tahun 2018 adalah meningkatkan pangsa pasar AS dari 2% menjadi 6% dengan penjualan 800.000 kendaraan/tahun. VW menyusun strategi ekspansi dengan membangun pabrik baru di Chattanooga dan memperluas pabrik di Puebla, Meksiko. Hal ini menunjukkan bahwa VW telah melakukan analisis lingkungan eksternal secara tajam dan melihat peluang pertumbuhan di pasar Amerika Utara. Di saat para pesaing memangkas biaya, VW mengambil langkah dengan menaikkan anggaran pemasaran sebesar 15% pada tahun 2009 menunjukkan keberanian dalam strategi diferensiasi dan positioning. Tahap kedua menurut David (2011) adalah tahap implementasi mencakup pengalokasian sumber daya, pengembangan struktur organisasi yang mendukung strategi, serta manajemen perubahan. Dalam hal ini, VW mengalokasikan $1 miliar untuk pembangunan pabrik sebagai bentuk investasi jangka panjang. Hal ini menunjukkan komitmen strategik dalam pengalokasian sumber daya. Penambahan kapasitas produksi di AS dan Meksiko juga merupakan bentuk restrukturisasi operasi global VW untuk mendekatkan produksi ke pasar sasaran sekaligus mengurangi ketergantungan pada pasar Eropa. Peningkatan anggaran pemasaran juga mencerminkan strategi implementasi dalam bentuk rebranding dan brand positioning di AS. Tahap terakhir David (2011) menjelaskan bahwa strategi yang baik harus dievaluasi secara berkala melalui pengukuran kinerja, peninjauan ulang asumsi strategis, dan pengambilan tindakan korektif. Dalam hal ini, VW mengantisiasi target yang spesifik dan terukur, seperti menjual 800.000 kendaraan di AS pada tahun 2018 dan menunjukkan bahwa VW telah menyiapkan *Key Performance Indicators* (KPI) strategis. VW juga berencana melakukan ekspor dari pabrik Puebla, yang memungkinkan evaluasi efektivitas ekspansi internasional, termasuk aspek biaya dan daya saing global. Kennedy et al. (2020) menyatakan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat tergantung pada sejauh mana organisasi mampu menjaga koherensi antara niat strategis dan tindakan nyata di lapangan (*strategy in action*).

Keberhasilan VW tidak terjadi secara kebetulan, melainkan hasil dari perencanaan strategis yang matang dan kemampuan untuk mengantisipasi perubahan kondisi pasar (Yaneva, 2020). Studi kasus ini menunjukkan betapa pentingnya memiliki strategi yang

fleksibel dan berorientasi pada tindakan nyata, terutama saat menghadapi tantangan ekonomi yang kompleks. Analisis ini membantu dalam memahami bagaimana perusahaan yang menerapkan strategi yang tepat pada waktu yang tepat dapat bertahan dan bahkan berkembang. Wheelen & Hunger (2012) menegaskan bahwa strategi yang adaptif terhadap dinamika lingkungan eksternal akan memberi ruang pada organisasi untuk bertahan dan tumbuh bahkan dalam kondisi sulit. Artinya, fleksibilitas strategi, kemampuan membaca tren, dan respons organisasi terhadap perubahan eksternal menjadi penentu keberhasilan implementasi. Perusahaan perlu mengembangkan ketangkasan strategis agar tetap fleksibel dan inovatif dalam menghadapi perubahan yang cepat sehingga melibatkan analisis kompetensi inti, potensi, dan keunggulan kompetitif (Oelkers & Elsey, 2004). Hal ini didukung oleh pemikiran Hugles & Beatty (2005) bahwa strategi yang berhasil tidak hanya bergantung pada rencana formal, tetapi pada kapasitas organisasi untuk mengeksekusi dengan ketepatan waktu dan komitmen sumber daya yang memadai. Berdasarkan analisis yang dilakukan, dapat disimpulkan bahwa daya tahan dan perkembangan organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan dalam merancang serta melaksanakan strategi secara dinamis dan tepat pada waktunya. Keunggulan strategis tidak hanya berasal dari kekuatan perencanaan, tetapi juga dari kesiapan organisasi untuk merespons perubahan lingkungan. Oleh sebab itu, organisasi yang ingin tetap berdaya saing dan relevan perlu mengembangkan kapasitas internal yang bersifat adaptif, kolaboratif, serta berfokus pada tindakan. Kecermatan strategis menjadi faktor penting untuk mencapai keberlanjutan, tidak hanya dalam menangani tantangan yang ada, tetapi juga dalam membangun keunggulan jangka panjang di tengah ketidakpastian.

Penyusunan Strategi Jangka Panjang

Terdapat dua komponen penting dari manajemen strategis yang sangat terkait adalah tujuan jangka panjang dan strategi (David, 2011). Tujuan jangka panjang adalah hasil yang diharapkan dari penerapan rencana tertentu, dan strategi itu sendiri adalah serangkaian langkah yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan tersebut. Menurut Wheelen & Hunger (2012) tujuan jangka panjang adalah hasil tertentu yang ingin diraih dalam periode lebih dari satu tahun. Tujuan ini dapat diukur dan berfungsi sebagai panduan untuk semua aktivitas strategis. Mereka menegaskan bahwa tujuan jangka panjang harus sejalan dengan misi organisasi dan menjadi landasan untuk merancang strategi yang realistis serta relevan dengan kondisi eksternal. Hugles & Beatty, (2005) menekankan bahwa seorang pemimpin strategis harus bisa menciptakan intent strategis yang jelas, yaitu sebuah niat strategis yang mengarahkan organisasi menuju masa depan yang diinginkan, sambil memastikan bahwa strategi yang diterapkan cukup elastis untuk beradaptasi dengan perubahan kondisi. Agar perusahaan memastikan bahwa tindakan yang dilakukan tetap relevan dan berhasil mencapai visi jangka panjangnya, garis waktu untuk tujuan dan strategi harus konsisten, biasanya antara dua hingga lima tahun. Tujuan harus bersifat kuantitatif, terukur, realistis, dapat dimengerti, menantang, memiliki hierarki, dapat dicapai, dan sefrekuensi dengan yang lain (David, 2011).

David (2011) menjelaskan bahwa ada seorang pendidik yang tidak disebutkan namanya pernah berkata, "Jika Anda berpikir bahwa pendidikan itu mahal, cobalah menjadi bodoh." Gagasan di balik pepatah ini juga berlaku untuk menetapkan tujuan. Jika penetapan tujuan dianggap "mahal" karena memerlukan waktu dan upaya, maka biaya yang timbul akibat tidak memiliki tujuan jauh lebih besar. Para penyusun strategi harus menghindari cara-cara alternatif berikut ini untuk tidak mengelola berdasarkan tujuan, yaitu: (1) *Managing by Extrapolation*, ekstrapolasi-menganut prinsip "Jika tidak rusak, jangan diperbaiki." Mengelola dengan ekstrapolasi mencerminkan sikap resisten terhadap perubahan dan inovasi, yang dapat menyebabkan stagnasi dan kehilangan relevansi di pasar. Ini membantu

pengguna mengontrol ekstrapolasi dalam model statistik dan pembelajaran mesin, memastikan pengaturan faktor optimal tetap berada dalam wilayah yang valid, sehingga mencegah prediksi yang menyesatkan (Ash et al., 2022; Lee & Rivera, 2020); (2) *Managing by Crisis*, fokusnya adalah pada penyelesaian krisis yang muncul secara reaktif, bukan pada perencanaan proaktif. Akibatnya, energi dan waktu organisasi tersedot untuk mengatasi masalah mendesak, sementara tujuan jangka panjang terabaikan. Strategi krisis proaktif, seperti tanggung jawab sosial perusahaan, dapat melindungi reputasi perusahaan lebih baik daripada pendekatan reaktif (Rim & Ferguson, 2020); (3) *Managing by Subjectives*, dibangun di atas gagasan bahwa tidak ada rencana umum tentang ke mana harus pergi dan apa yang harus dilakukan; lakukan saja yang terbaik yang Anda bisa untuk menyelesaikan apa yang menurut Anda harus dilakukan. Mengelola dengan subyektif menciptakan ketidakjelasan dan ketidakkonsistenan dalam pengambilan keputusan. Cruz Rambaud & Sánchez García (2023) menunjukkan bagaimana persepsi waktu subjektif dapat mengakibatkan pilihan antarwaktu yang tidak konsisten; dan (4) *Managing by Hope*, keputusan didasarkan pada harapan bahwa keputusan tersebut akan berhasil dan saat-saat yang baik akan segera tiba, terutama jika keberuntungan dan nasib baik ada di pihak kita (David, 2011). Dengan demikian, empat pendekatan yang dirasa keliru dalam penyusunan tujuan ataupun strategi, seperti *Managing by Extrapolation*, *Crisis*, *Subjectives*, dan *Hope* mencerminkan kelemahan organisasi dalam menjalankan manajemen strategis berbasis tujuan. Masing-masing pendekatan menunjukkan kecenderungan untuk menghindari perencanaan proaktif, mengabaikan data objektif, dan mengandalkan respon spontan atau harapan semu yang dalam penyusunan strategi jangka panjang dapat menimbulkan disfungsi organisasi, kegagalan adaptasi terhadap perubahan lingkungan eksternal, dan hilangnya arah strategis.

Untuk memastikan strategi dalam tindakan berjalan efektif dan terukur, diperlukan alat manajemen yang mampu menerjemahkan visi dan strategi ke dalam tujuan operasional yang jelas. Salah satu pendekatan yang banyak digunakan adalah *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan suatu alat manajemen strategik yang beroerientasi untuk menyelaraskan kegiatan operasional organisasi dengan visi dan strategi. BSC dapat diterapkan dalam berbagai bidang, baik dalam bisnis dan industri, pemerintah, dan juga di bidang pendidikan (Abidin, 2023). Model ini dikempangkan oleh profesor Harvard Business School, Robert Kaplan dan David Norton pada awal tahun 1990-an oleh dan terus disempurnakan hingga saat ini, BSC merupakan teknik evaluasi dan pengendalian strategi. BSC mendapatkan namanya dari kebutuhan perusahaan untuk "menyeimbangkan" ukuran-ukuran keuangan yang sering kali digunakan secara eksklusif dalam evaluasi dan pengendalian strategi dengan ukuran-ukuran non-keuangan seperti kualitas produk dan layanan pelanggan (Efendi Silalahi, 2023). Dalam mewujudkan tujuan, suatu organisasi dapat menggunakan BSC, sebuah sistem manajemen kinerja dan perencanaan strategis. BSC berfungsi sebagai alat untuk melacak kemajuan dalam mencapai tujuan, menyelaraskan kegiatan dengan strategi, dan meningkatkan komunikasi (Pratiwi, 2016). Dalam dunia bisnis yang berubah dengan cepat saat ini, BSC sangat berguna karena membantu perusahaan menemukan area untuk perbaikan dan mengelola kinerja dengan baik (Tawse & Tabesh, 2023).

BSC memiliki 4 tahapan dalam mengoptimalkan strategi peningkatan dalam mencapai tujuan (Pratiwi, 2016). Pertama yaitu penjabaran visi, pada proses ini manajer menjabarkan visi ke dalam bentuk operasional hingga arahan untuk organisasi dalam mewujudkan visi tersebut. Selanjutnya manajer mengkomunikasikan strategi kepada karyawan dan mengsinergikan dengan sasaran departemen masing-masing. Tahap ketiga adalah perencanaan bisnis yang berguna untuk mengintegrasikan rencana bisnis dengan sumber

daya yang ada (Sari, 2019). Selain itu, penting untuk menentuka skala prioritas yang mengarah kepada sasaran strategik jangka panjang. Setelah itu, manajer melakukan analisis serta memberikan umpan balik dan pembelajaran. perusahaan dapat memonitor hasil jangka pendek untuk kemudian evaluasi kinerja saat ini, dan jika dibutuhkan BSC memungkinkan untuk memodifikasi strategi alternatif.

Menurut Fred R. David dalam bukunya *Strategic Management: Concepts and Cases* (David, 2011), terdapat beberapa jenis strategi yang dikategorikan ke dalam tiga kelompok utama, yaitu:

Integration Strategies

a. *Forward Integration* (Integrasi ke Depan)

Forward integration merupakan strategi peningkatan kontrol atas distribusi produk atau layanan ke konsumen akhir. Integrasi ke depan melibatkan perolehan kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer. Semakin banyak produsen (pemasok) saat ini mengejar strategi integrasi ke depan dengan membuat situs Web untuk menjual produk secara langsung kepada konsumen (Akbar et al., 2024). Pendekatan strategis yang dapat menghasilkan keuntungan signifikan dalam kondisi tertentu. Hal tersebut bermanfaat ketika distributor yang ada mahal atau tidak dapat diandalkan, ketika distributor berkualitas langka, dan di industri yang sedang berkembang siap untuk pertumbuhan. Namun, strategi ini membawa risiko, seperti mengurangi fleksibilitas dalam diversifikasi jika industri inti menurun (Bawias et al., 2017). Melalui strategi ini, perusahaan dapat meningkatkan kontrol atas saluran distribusi, sehingga mengurangi biaya transaksi yang terkait dengan distributor eksternal. Integrasi ke depan dapat menjadi strategi yang sangat efektif dalam beberapa kondisi tertentu. Pertama, strategi ini layak dipertimbangkan ketika distributor yang ada saat ini terlalu mahal, tidak dapat diandalkan, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan distribusi perusahaan secara optimal. Kedua, apabila ketersediaan distributor berkualitas sangat terbatas, perusahaan yang mampu melakukan integrasi ke depan akan memperoleh keunggulan kompetitif. Ketiga, integrasi ke depan menjadi relevan jika organisasi bersaing dalam industri yang sedang berkembang dan diperkirakan akan terus tumbuh; namun, strategi ini juga mengandung risiko karena dapat mengurangi fleksibilitas organisasi untuk melakukan diversifikasi jika industri inti mengalami kemunduran. Terakhir, strategi ini menguntungkan bila distributor atau pengecer saat ini memperoleh margin keuntungan yang tinggi, karena perusahaan dapat mengambil alih fungsi distribusi tersebut dan menetapkan harga yang lebih kompetitif (Arya & Mittendorf, 2013).

b. *Backward Integration* (Integrasi ke Belakang)

Integrasi ke belakang adalah strategi untuk meningkatkan meningkatkan kendali atas pemasok perusahaan. Distributor melakukan transaksi langsung kepada penyedia produk. Strategi ini dapat menjadi sangat tepat ketika pemasok perusahaan saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Ketika jumlah pemasok sangat terbatas sementara jumlah pesaing cukup banyak, organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif dengan mengendalikan sumber pasokannya sendiri. Strategi ini juga relevan bagi organisasi yang beroperasi dalam industri yang berkembang pesat, karena mengamankan pasokan menjadi faktor kunci keberhasilan (Bawias et al., 2017). Selain itu, ketika organisasi memerlukan akses cepat terhadap sumber daya penting untuk menjaga kelancaran operasi.

c. *Horizontal Integration* (Integrasi Horizontal)

Horizontal integration berupa mengakuisisi atau bergabung dengan perusahaan lain

yang memproduksi barang dan jasa serupa untuk meningkatkan pangsa pasar (Akbar et al., 2024). Integrasi horizontal mengacu pada strategi untuk memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan sebagai strategi pertumbuhan. Merger, akuisisi, dan pengambil alihan di antara para pesaing memungkinkan peningkatan skala ekonomi dan peningkatan transfer sumber daya dan kompetensi (Beck, 2022). Horizontal integration bertujuan untuk mengurangi persaingan dan meningkatkan pangsa pasar. Perusahaan atau organisasi dengan pengembangan horizontal dapat merangkul organisasi lain sehingga dapat berjalan beriringan dalam mencapai tujuan (Kudelko et al., 2015). Strategi ini efektif diterapkan ketika peningkatan skala ekonomi mampu memberikan keunggulan kompetitif yang besar, seperti efisiensi biaya, daya tawar yang lebih kuat, dan optimalisasi sumber daya. Selain itu, integrasi horizontal sangat menguntungkan apabila pesaing mengalami kesulitan, misalnya karena kekurangan keahlian manajerial atau keterbatasan sumber daya penting yang justru dimiliki oleh organisasi, sehingga membuka peluang untuk mengakuisisi atau menyatukan kekuatan pasar secara strategis (F. David, 2011).

Intensive Strategies

a. *Market Penetration* (Penetrasi Pasar)

Strategi penetrasi pasar berupaya meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau layanan saat ini di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi ini bertujuan untuk meningkatkan pangsa pasar produk atau yang sudah ada layanan di pasar yang ada dengan upaya pemasaran yang lebih besar (Putri et al., 2021). Strategi ini banyak digunakan dalam strategi itu sendiri atau dikombinasikan dengan strategi lain. Pengembangan pasar mencakup pengenalan produk atau layanan yang ada ke wilayah geografis baru.

Pengembangan produk mengacu pada strategi untuk meningkatkan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang sudah ada (Hamdani et al., 2020). Strategi ini ideal untuk diterapkan ketika pasar saat ini belum jenuh terhadap produk atau layanan yang ditawarkan, sehingga masih terdapat ruang luas untuk menarik pelanggan baru. Strategi ini juga tepat digunakan apabila pangsa pasar pesaing utama sedang menurun, sementara total penjualan industri justru mengalami peningkatan, situasi ini membuka peluang besar bagi organisasi untuk merebut konsumen pesaing .

b. *Market Development* (Pengembangan Pasar)

Pengembangan pasar melibatkan pengenalan produk atau layanan saat ini ke wilayah geografis baru. Sebagai contoh, Peritel seperti Wal-Mart Stores, Carrefour SA, dan Tesco PLC berekspansi lebih jauh ke Cina pada tahun 2009/2010 bahkan di tengah penjualan yang merosot (Petřík & Plajner, 2024). Pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang sangat efektif ketika organisasi berupaya memperluas jangkauan geografis atau segmen pasar dari produk atau layanan yang sudah ada. Selain itu, jika organisasi telah menunjukkan keberhasilan yang signifikan dalam aktivitas bisnisnya saat ini, maka memperluas ke pasar baru menjadi langkah logis untuk memperbesar dampak dan keuntungan.

c. *Product Development* (Pengembangan Produk)

Pengembangan produk adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan meningkatkan atau memodifikasi produk atau layanan yang ada saat ini (Husniar et al., 2023). Strategi ini sangat relevan ketika sebuah organisasi memiliki produk yang telah sukses dan berada pada tahap kematangan dalam siklus hidupnya. Dalam situasi ini, organisasi dapat memanfaatkan kepuasan pelanggan yang sudah ada untuk memperkenalkan produk baru yang lebih baik, dengan harapan pengalaman positif sebelumnya akan

mendorong pelanggan mencoba inovasi terbaru. Strategi ini juga menjadi pilihan yang tepat apabila pesaing utama mulai menawarkan produk dengan kualitas lebih tinggi dan harga yang sebanding, sehingga mendorong organisasi untuk meningkatkan daya saingnya melalui inovasi produk (Syahfara & Yuniarinto, 2023).

Diversification Strategies

Diversification strategies adalah strategi bisnis yang digunakan oleh perusahaan untuk memperluas operasi mereka ke dalam produk, layanan, atau pasar baru yang berbeda dari bisnis inti saat ini. Menurut Ansoff (1957) dalam "*Strategies for Diversification*" diversifikasi adalah salah satu opsi strategis dalam matriks pertumbuhan perusahaan, di mana perusahaan mengembangkan produk baru untuk pasar baru. Tujuan utama dari strategi diversifikasi adalah untuk mengurangi risiko bisnis dengan tidak hanya bergantung pada satu lini produk atau pasar saja, serta memanfaatkan peluang pertumbuhan di sektor lain. Sehingga diversifikasi harus menciptakan nilai tambah melalui sinergi atau keunggulan kompetitif yang tidak dapat dicapai oleh perusahaan lain (Syafi'i et al., 2023). Menurut David (2011) strategis diversifikasi dibagi menjadi dua jenis yaitu terkait dan tidak terkait. Bisnis dikatakan terkait jika rantai nilai mereka memiliki kecocokan strategis lintas bisnis yang bernilai kompetitif atau bisa dikatakan mengembangkan bisnis yang memiliki hubungan dengan bisnis yang sudah ada. Bisnis dikatakan tidak terkait jika rantai nilai mereka sangat berbeda sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai kompetitif atau bisa dikatakan tidak memiliki hubungan dengan bisnis yang sudah ada. Sebagian besar perusahaan lebih menyukai strategi diversifikasi terkait untuk memanfaatkan sinergi sebagai berikut: (1) Mentransfer keahlian, pengetahuan teknologi, atau kemampuan lain yang berharga secara kompetitif dari satu bisnis ke bisnis lainnya; (2) Menggabungkan aktivitas-aktivitas terkait dari bisnis-bisnis yang terpisah ke dalam satu operasi untuk mencapai biaya yang lebih rendah; (3) Memanfaatkan penggunaan umum dari nama merek terkenal; dan (4) Kolaborasi lintas bisnis untuk menciptakan kekuatan dan kemampuan sumber daya yang bernilai kompetitif.

Menurut Meilanda et al. (2020) strategi diversifikasi memiliki beberapa keuntungan untuk perusahaan, yaitu: (1) Peningkatan pertumbuhan melalui ekspansi ke pasar baru; (2) Pengurangan risiko dengan tidak hanya bergantung pada satu lini bisnis; (3) Meningkatkan daya saing dengan menciptakan sinergi antar unit bisnis. Selain mendapatkan keuntungan, diversifikasi juga tetap memiliki resiko yang mungkin saja terjadi, diantaranya yaitu: (1) Kompleksitas manajemen akibat bisnis yang semakin luas; (2) Potensi kegagalan di industri baru karena kurangnya pengalaman; dan (3) Kesulitan integrasi jika bisnis baru sangat berbeda dari bisnis utama.

Melihat dari beberapa kelebihan dan resiko yang mungkin terjadi, diversifikasi terkait sebenarnya memiliki lebih banyak keuntungan daripada diversifikasi tidak terkait. Kelebihan diversifikasi terkait menurut Griffin yaitu dapat mengurangi ketergantungan organisasi terhadap satu aktivitas bisnisnya dan mengurangi risiko ekonomi. Jika salah satu dari bisnis perusahaan kehilangan uang, organisasi secara keseluruhan masih dapat bertahan karena bisnis yang sehat akan menghasilkan cukup uang untuk mendukung bisnis lainnya. Kedua, mengelola beberapa bisnis pada waktu bersamaan dapat mengurangi biaya overhead yang dihubungkan dengan mengelola satu bisnis. Ketiga, membuat suatu perusahaan dapat mengekspolitasi kekuatan dan kemampuanya di lebih dari satu bisnis (Fadli et al., 2023). Budiman (2023) menyatakan implementasi trategi diversifikasi yang efektif melibatkan beberapa tahapan. Pertama, melakukan analisis strategis baik internal maupun eksternal. Kedua, setelah memutuskan untuk diversifikasi, perusahaan perlu memilih mode diversifikasi. Ketiga, setelah diversifikasi, perusahaan harus mengelola integrasi dan

koordinasi antar unit bisnis serta melakukan kontrol dan evaluasi.

Defensive Strategies

Dalam dunia bisnis, setiap perusahaan perlu memahami berbagai strategi yang dapat digunakan untuk mencapai keberhasilan dan mempertahankan posisinya di pasar (Khumaira et al., 2024). Setiap organisasi perlu mengevaluasi posisi pasarnya guna mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, yang sangat penting untuk merumuskan strategi yang efektif (Mutambo et al., 2022). Salah satu pendekatan yang umum diterapkan adalah strategi biaya, yang terbagi menjadi beberapa tipe sesuai dengan pasar yang dituju. Tipe pertama menawarkan produk standar dengan harga terendah kepada pasar yang luas, sehingga dapat menjangkau sebanyak mungkin konsumen. Tipe kedua berfokus pada penyediaan produk dengan nilai terbaik, yaitu kombinasi harga rendah dan kualitas tinggi, yang ditujukan bagi banyak pelanggan. Di samping itu, ada strategi diferensiasi yang bertujuan menciptakan produk unik dan berbeda dari pesaing di pasar, sehingga mampu menarik perhatian pelanggan dengan keunggulan khasnya (David, 2011). Selain itu, strategi fokus meliputi dua tipe: pertama, menawarkan produk dengan biaya rendah untuk kelompok pelanggan kecil, dan kedua, memberikan nilai terbaik untuk segmen pasar kecil yang sangat spesifik. Untuk mencapai strategi-strategi ini, berbagai sarana dapat digunakan, seperti kerja sama di antara para pesaing, kemitraan (partnership), merger dan akuisisi, memanfaatkan keuntungan dari penggerak pertama di pasar, serta pengalihan. Manajemen strategis tidak hanya berlaku bagi perusahaan komersial, tetapi juga penting bagi organisasi nirlaba dan institusi pemerintahan. Institusi pendidikan, misalnya, mulai mengadopsi manajemen strategis untuk menghadapi tantangan perubahan demografi dan persaingan dari pendidikan daring. Organisasi medis juga beradaptasi dengan layanan berbasis komunitas dan strategi integrasi untuk meningkatkan efisiensi dan layanan. Sementara itu, lembaga pemerintah menerapkan manajemen strategis untuk mencapai efisiensi operasional meski dibatasi oleh regulasi dan dinamika politik. Di tingkat usaha kecil, manajemen strategis sangat penting meskipun seringkali dilakukan secara informal. Kendala seperti kurangnya pengetahuan dan modal memang menjadi hambatan, tetapi bisnis yang menerapkan manajemen strategis secara konsisten cenderung lebih sukses dan mampu bertahan di tengah persaingan.

Di sisi lain, ketika perusahaan menghadapi tekanan keuangan atau kesulitan kompetitif, mereka dapat menerapkan strategi pertahanan (Elizabeth, 2022). Menurut David (2011) menyatakan terdapat tiga jenis utama dari strategi ini: pertama, strategi penghematan yang meliputi pengurangan biaya operasional, penutupan cabang yang kurang menguntungkan, dan efisiensi produksi. Strategi penghematan efektif dilakukan jika perusahaan gagal mencapai tujuan, memiliki posisi kompetitif yang lemah, mengalami kinerja buruk, gagal memanfaatkan peluang, atau mengalami pertumbuhan yang terlalu cepat. Kedua, strategi divestasi yang melibatkan penjualan bagian bisnis yang tidak lagi menguntungkan atau sesuai dengan visi jangka panjang perusahaan, biasanya dilakukan dalam kondisi gagal melakukan penghematan, membutuhkan sumber daya besar, mengalami kinerja buruk, adanya ketidaksesuaian organisasi, kebutuhan dana mendesak, atau tekanan regulasi. Ketiga, strategi likuidasi digunakan sebagai langkah terakhir jika kondisi lain tidak memungkinkan. Likuidasi dilakukan dengan menutup seluruh bisnis dan menjual aset yang tersisa untuk meminimalkan kerugian, terutama jika penghematan dan divestasi gagal, sebagai alternatif sebelum kebangkrutan, atau sebagai langkah untuk melindungi kepentingan pemegang saham.

Dalam kerangka strategi kompetitif, Micheal Porter mengemukakan lima strategi umum yang dapat digunakan perusahaan untuk memenangkan persaingan dan memenangkan posisi di pasar. Strategi tersebut meliputi kepemimpinan biaya, diferensiasi, serta tiga tipe

strategi fokus yang menargetkan segmen pasar kecil namun spesifik. Berbagai cara untuk mencapai strategi tersebut meliputi kerja sama antar pesaing, kemitraan strategis, merger, akuisi, serta memanfaatkan keuntungan sebagai pelopor pasar (Omsa, 2017). Manajemen strategis juga memiliki peran penting di berbagai organisasi, termasuk lembaga pendidikan, organisasi medis, dan pemerintah (Wheelen & Hunger, 2012). Institusi pendidikan, misalnya, menghadapi tantangan perubahan demografi dan persaingan dari pendidikan daring, sehingga mereka perlu mengadopsi manajemen strategis untuk tetap relevan dan kompetitif. Organisasi medis mengadaptasi layanan berbasis komunitas dan strategi integrasi guna meningkatkan efisiensi dan kualitas layanan. Sedangkan di lembaga pemerintah, manajemen strategis diterapkan untuk meningkatkan efisiensi operasional meskipun selalu terbentur oleh regulasi dan dinamika politik. Pada akhirnya, penerapan manajemen strategis di semua organisasi dan usaha, dari skala besar hingga kecil, sangat menentukan keberhasilan dan keberlanjutan dalam menghadapi berbagai tantangan di masa depan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan analisis yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa kesuksesan organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang dipengaruhi oleh perencanaan strategis yang baik, pelaksanaan strategi yang tepat, serta integrasi antara strategi dan aktivitas operasional sehari-hari. Model strategi yang luwes, adaptif, dan tanggap terhadap perubahan dari lingkungan eksternal terbukti dapat memperkuat daya saing dan keberlangsungan organisasi. Kesuksesan menerapkan strategi di sebuah organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengkonversi visi strategis menjadi tindakan konkret yang dapat diukur dan terfokus. Selain itu, *Balanced Scorecard* memainkan peran penting juga sebagai alat strategis yang dapat menghubungkan perumusan strategi dengan implementasinya. Atas tinjauan literatur ini, dapat dikatakan bahwa integrasi antara model strategi yang sistematis, implementasi yang konsisten, dan pengukuran kinerja berbasis *Balanced Scorecard* sangat berguna dalam memastikan keberhasilan strategi organisasi. Ketiga elemen ini saling melengkapi dan menjadi fondasi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dalam dinamika lingkungan yang terus berubah.

REFERENCES

Abidin, A. Z. (2023). Balance Scorecard: Teknik Menyusun Strategi Organisasi yang Efektif. In *Insight Mediatama*.

Akbar, T., Alfikri, & Silfia. (2024). Strategi Pengembangan Usaha Beras Organik pada Kelompok Tani Sawah Bangsa Menggunakan Matrik Space. *Jurnal Ekonomi Manajemen Dan Bisnis*, *2*(2), 264–277. https://doi.org/10.55043/ekonomipedia

Arham, Q. L., Deltu, S. N., Saputra, R., & Relifra, R. (2023). Kajian Literatur: Pengaruh Word of Mouth Terhadap Keputusan Pembelian Makanan Keripik Balado Di Sumatera Barat. *J-MIND (Jurnal Manajemen Indonesia)*, *8*(1), 66–72. https://doi.org/10.29103/j-mind.v8i1.11098

Arya, A., & Mittendorf, B. (2013). The Changing Face of Distribution Channels: Partial Forward Integration and Strategic Investments. Production and Operations Management. *Production and Operation Management*, *22*(5), 1077–1088. https://doi.org/10.1111/poms.12006

Ash, J., Lancaster, L., & Gotwalt, C. (2022). *A Method for Controlling Extrapolation when Visualizing and Optimizing the Prediction Profiles of Statistical and Machine*

Learning Models (No. arXiv:2201.05236). arXiv. https://doi.org/10.48550/arXiv.2201.05236

Bawias, I., Zubaydi, A., & Ma'ruf, B. (2017). Bentuk=Bentuk Implementasi Strategi Integrasi Untuk Pengembangan Industri Galangan Kapal Surabaya dan Sekitarnya. *Wave: Jurnal Ilmiah Teknologi Maritim*, *11*(1), 39–44. https://doi.org/10.29122/jurnalwave.v11i1.2258

Beck, J. (2022). Horizontal Integration: An Administration Science Perspective on Cross-Border Cooperation in Europe. In *Administrative Science Quarterly* (Vol. 1).

Cruz Rambaud, S., & Sánchez García, J. (2023). A formal analysis of inconsistent decisions in intertemporal choice through subjective time perception. *Heliyon*, *9*(11), e21077. https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21077

David, F. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases. In *Sustainability (Switzerland)* (Vol. 11, Issue 1). Pearson.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concepts and Cases* (13th ed.). United States of America: Pearson.

De Feo, J. A., & Janssen, A. (2001). Implementing a strategy successfully. *Measuring Business Excellence*, *5*(4), 4–6. https://doi.org/10.1108/13683040110411223

Efendi Silalahi, E. (2023). The Balanced Scorecard Model for Strategic Business Management. *International Journal of Current Science Research and Review*, *06*(05), 3014–3019. https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v6-i5-40

Elizabeth, R. (2022). Pertahankan Diversifikasi Asal Pangan Pokok Sebagai Strategi Pencapaian Ketahanan Dan Pertahanan Pangan Nasional. *Mimbar Agribisnis: Jurnal Pemikiran Masyarakat Ilmiah Berwawasan Agribisnis*, *8*(1), 502. https://doi.org/10.25157/ma.v8i1.6951

Fadli, M. H., Widodo, R., & Yani, R. M. (2023). Implementasi Strategi Diversifikasi di Lembaga Pendidikan Diniyyah Al Azhar (DIAZ) Jambi. *Jurnal Administrasi Pendidikan Islam*, *5*(1), 9–13. https://doi.org/10.15642/japi.2023.5.1.9-13

Hamdani, N., Nugraha, S., & Maulana, G. (2020). *Intensive Strategy Model and Implications for SME Business Performance*. *42*. https://doi.org/10.4108/eai.13-2-2019.2286508

Hugles, R. L., & Beatty, K. C. (2005). *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Husniar, F., Tita, S., Safira, A., & Kamila, E. (2023). Strategi pengembangan produk baru sebagai upaya dalam meningkatkan daya saing perusahaan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, *3*(2), 22–34. https://doi.org/10.55606/jurima.v3i2.2156

Kabeyi, M. J. B. (2019). Organizational Strategic Planning, Implementation and Evaluation with Analysis of Challenges and Benefits for Profit and Nonprofit Organizations. *International Journal of Applied Research*, *5*(6), 27–32. https://doi.org/10.22271/allresearch.2019.v5.i6a.5870

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.

Kennedy, R., Jamison, E., Joe, S., Pankaj, K., Kemp, A., Awate, K., & Manning, K. (2020). *Strategic Management*. USA: Virginia Tech Publishing. https://doi.org/10.21061/strategicmanagement

Khumaira, M. A. A., Ramadanti, A. O., Damayanti, D. P., Rahmadani, O. P., Hidayat, R., & Ikaningtyas, M. (2024). Strategi Dalam Perencanaan Dan Pengembangan Bisnis. *CEMERLANG : Jurnal Manajemen Dan Ekonomi Bisnis*, *4*(2), 277–287. https://doi.org/10.55606/cemerlang.v4i2.2830

Kudelko, J., Wirth, H., Bachowski, C., & Gacek, J. (2015). Horizontal integration in the development strategy of mining companies. *Mining Science*, *22*, 101–114. https://doi.org/10.5277/msc152209

Lee, S., & Rivera, A. (2020). Extrapolation Bias and Robust Dynamic Liquidity Management. *Management Science*, *67*(10), 6421–6442. https://doi.org/10.1287/mnsc.2020.3765

Leskaj. (2017). The Challenges Faced by the Strategic Management of Public Organizations. *Administratie Si Management Public*, *29*, 151–161. https://www.ramp.ase.ro/vol29/29-10.pdf

Mea, M. H. C. D. (2025). Strength-Based Leadership: Sebuah Telaah Konseptual. *Jurnal Bisnis dan Manajemen (JBM)*, 1–11. https://doi.org/10.23960/jbm.v21i1.3701

Meilanda, C., Latama, A. N., Kristamuljana, S., & Yuliati, R. (2020). Pengaruh Strategi Diversifikasi terhadap Kinerja Perusahaan dengan Moderasi Efisiensi. *Ekonomi dan Bisnis*, *7*(1), 9–31. https://doi.org/10.35590/jeb.v7i1.981

Murage, A. A. M., & Ndegwa, P. (2018). *Management Practices and Implementation of Strategic Plan in Anglican Church of Kenya Head Office in Nairobi City County, Kenya*. *2*(1). https://www.ijcab.org/Journal_Articles/2018/07/IJCASM.2018.005.52.pdf

Mutambo, N., Mwange, A., Manda, R., Chiseyeng'i, J., Mashiri, G., & Bwalya, J. (2022). Principles and Practices of Strategy for Effective and Efficient Performance of Business Organisations. *European Journal of Business and Management*, *14*(14), 52–68. https://iiste.org/Journals/index.php/EJBM/article/view/59177/61097

Oelkers, G., & Elsey, B. (2004). The "Strategic Magnifier" – a Cognitive Tool for Strategic Thinking. *Problems and Perspectives in Management*, *2*(3). https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-3/the-strategic-magnifier-a-cognitive-tool-for-strategic-thinking

Omsa, S. (2017). Five Competitive Forces Model and the Implementation of Porter's Generic Strategies to Gain Firm Performances. *Science Journal of Business and Management*, *5*(1), 9. https://doi.org/10.11648/j.sjbm.20170501.12

Petřík, T., & Plajner, M. (2024). Finding an Optimal Distribution Strategy Path in an Unpredictable Environment. *Ekonomski Vjesnik*, *37*(1), 139–150. https://doi.org/10.51680/ev.37.1.10

Pratiwi, U. (2016). Balanced Scorecard dan Manajemen Strategik. *Jurnal Manajemen Dan Akuntansi*, *11*(2), 166–174.

Putri, Z. E., Labibah, N. K. N., Baidlowi, Z. F. I., Sari, D. N., Asmaranti, K. F., & Abiyasa, I. A. (2021). Strategi Penetrasi Pasar Untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan E-Commerce Di Indonesia. *JMB : Jurnal Manajemen Dan Bisnis*, *10*(2), 216–220. https://doi.org/10.31000/jmb.v10i1.4232

Rim, H., & Ferguson, M. A. T. (2020). Proactive Versus Reactive CSR in a Crisis: An Impression Management Perspective. *International Journal of Business Communication*, *57*(4), 545–568. https://doi.org/10.1177/2329488417719835

Sari, I. D. O. (2019). Analisis Faktor Eksternal Dan Internal Sebagai Dasar Perumusan Strategi Bisnis Ud Sekar Jati Star Jombang. *Jurnal Akuntansi AKUNESA*, *6*(3), 5–24.

Syafi'i, A., Shobichah, S., & Mulyani, M. (2023). Pengaruh Diversifikasi Produk Terhadap Pertumbuhan Dan Keunggulan Bersaing: Studi Kasus Pada Industri Makanan Dan Minuman. *Jurnal Impresi Indonesia*, *2*(6), 592–599. https://doi.org/10.58344/jii.v2i6.3140

Syahfara, A. D., & Yuniarinto, A. (2023). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Fesyen Berkelanjutan di Indonesia. *Jurnal Kewirausahaan Dan Inovasi*, *2*(4), 1127–1147. http://dx.doi.org/10.21776/jki.2023.02.4.16

Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty Years With the Balanced Scorecard: What We Have Learned. *Business Horizons*, *66*(1), 123–132. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* (13th ed.). USA: Pearson.

Whittington, R. (2003). The Work of Strategizing and Organizing: For a Practice Perspective. *Strategic Organization*, *1*(1), 117–125. https://doi.org/10.1177/147612700311006

Yaneva, D. (2020). Strategic Marketing Planning in the Present-Day Organization. *Entrepreneurship*, *v8*(2), 197–205. https://doi.org/10.37708/ep.swu.v8i2.16