



Pertumbuhan Organik vs Anorganik: Perspektif Strategis dalam Menciptakan Keunggulan Kompetitif

Muhamad Erwin Kurniawan^{1*}, Syufriadi Ibrahim², Suparno³, Saparuddin Mukhtar⁴

¹⁻⁴ Universitas Negeri Jakarta, Indonesia

Alamat: Rawamangun, Jakarta, Indonesia

Korespondensi penulis: muhamad.erwin@mhs.unj.ac.id

Abstract. *In an increasingly competitive and rapidly evolving global marketplace, growth is no longer an option but a necessity for organizational survival and success. Companies must choose between various growth pathways—organic, inorganic, or hybrid—each offering unique advantages and trade-offs. This study explores the strategic role of these growth strategies in fostering sustainable competitive advantage. Employing a systematic literature review, the research analyzes how organizations align internal capabilities with external opportunities to pursue growth strategies that respond effectively to dynamic market conditions. Organic growth supports innovation, brand consistency, and cultural continuity, while inorganic growth facilitates rapid expansion and access to critical assets. Hybrid strategies, integrating both modes, enable firms to balance long-term development with short-term agility. The findings highlight that strategic fit, absorptive capacity, and organizational flexibility are essential for executing growth strategies successfully. This paper offers a conceptual synthesis that informs strategic decision-making and contributes to advancing the theoretical discourse on corporate growth.*

Keywords: *growth strategies, organic growth, inorganic growth, hybrid strategy, competitive advantage.*

Abstrak. Dalam pasar global yang semakin kompetitif dan berubah dengan cepat, pertumbuhan bukan lagi sekadar pilihan, melainkan keharusan bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi. Perusahaan dihadapkan pada berbagai jalur pertumbuhan—organik, anorganik, atau hibrida—yang masing-masing memiliki keunggulan dan tantangan tersendiri. Penelitian ini mengkaji peran strategis dari ketiga pendekatan pertumbuhan tersebut dalam membangun keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Dengan menggunakan pendekatan tinjauan pustaka sistematis, studi ini menganalisis bagaimana organisasi menyelaraskan kapabilitas internal dengan peluang eksternal untuk menerapkan strategi pertumbuhan yang adaptif terhadap dinamika pasar. Pertumbuhan organik mendukung inovasi, konsistensi merek, dan kesinambungan budaya, sedangkan pertumbuhan anorganik memungkinkan ekspansi cepat dan akses terhadap aset strategis. Strategi hibrida yang mengintegrasikan keduanya memungkinkan perusahaan menyeimbangkan pengembangan jangka panjang dengan ketangkasan jangka pendek. Temuan menunjukkan bahwa kesesuaian strategi, kapasitas absorptif, dan fleksibilitas organisasi menjadi kunci keberhasilan implementasi strategi pertumbuhan. Artikel ini menyajikan sintesis konseptual yang berguna bagi pengambilan keputusan strategis dan pengembangan teori manajemen pertumbuhan perusahaan..

Kata kunci: strategi pertumbuhan, pertumbuhan organik, pertumbuhan anorganik, strategi hibrida, keunggulan bersaing.

1. LATAR BELAKANG

Dalam lanskap bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis saat ini, pertumbuhan telah menjadi sebuah keharusan strategis bagi organisasi yang ingin tetap relevan dan berkelanjutan. Perubahan teknologi yang cepat, ekspektasi pelanggan yang terus berubah, serta volatilitas ekonomi global menuntut perusahaan tidak hanya untuk tumbuh, tetapi juga melakukannya dengan kelincahan dan wawasan strategis. Pertumbuhan kini tidak lagi sekadar hasil dari perluasan pasar, melainkan merupakan strategi multidimensional yang tertanam dalam pola

pikir kepemimpinan, kapabilitas organisasi, dan posisi eksternal perusahaan (Ughulu, 2025; Xu et al., 2025). Perusahaan yang mampu mengintegrasikan alat-alat seperti sistem umpan balik waktu nyata, komunitas praktik, dan analisis tren secara efektif cenderung menunjukkan tingkat adaptabilitas dan ketahanan yang lebih tinggi, memperkuat urgensi strategis dari pendekatan pertumbuhan yang tangguh (Lukkarinen, 2025; Venugopal, 2025).

Secara umum, strategi pertumbuhan dapat dikategorikan ke dalam dua jenis: pertumbuhan organik dan pertumbuhan anorganik. Pertumbuhan organik bersifat internal, dengan penekanan pada inovasi, peningkatan efisiensi operasional, serta penetrasi pasar yang lebih dalam menggunakan sumber daya yang telah dimiliki. Strategi ini membangun nilai jangka panjang melalui peningkatan kapabilitas dan loyalitas pelanggan (Beirami et al., 2024; Prihatin & Novianto, 2025). Sebaliknya, pertumbuhan anorganik umumnya melibatkan merger, akuisisi, atau aliansi strategis yang memungkinkan perusahaan masuk ke pasar baru, mengakuisisi teknologi baru, atau meningkatkan skala operasi secara lebih cepat dibandingkan pengembangan internal semata (Khashei & Ebrahimi, 2024). Penggunaan strategis kedua pendekatan ini semakin populer, terutama dalam sektor teknologi dan ritel, di mana perusahaan sering memulai dengan pengembangan organik kemudian melengkapinya dengan akuisisi yang terarah (Aksenta et al., 2024; Carciochi et al., 2024).

Memahami implikasi strategis dari masing-masing pendekatan ini sangat penting untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Pertumbuhan organik memberikan kendali yang lebih besar, kontinuitas budaya, dan kapasitas inovasi jangka panjang. Sementara itu, strategi anorganik menawarkan kecepatan dan akses terhadap sumber daya eksternal. Namun, tidak ada pendekatan yang superior secara universal. Pandangan berbasis sumber daya (*resource-based view*) dan teori kapabilitas dinamis menunjukkan bahwa kombinasi unik sumber daya yang dimiliki perusahaan serta kemampuannya dalam mengenali dan memanfaatkan peluang eksternal akan menentukan kecocokan strategi pertumbuhan yang diambil (Beirami et al., 2024; Zahoor et al., 2024). Oleh karena itu, banyak perusahaan terkemuka kini mengadopsi model pertumbuhan hibrida yang menggabungkan stabilitas pendekatan organik dengan dinamisme ekspansi anorganik (Bhardwaj, 2025; Fang et al., 2024).

Meskipun pendekatan hibrida semakin menarik secara strategis, banyak perusahaan masih mengalami kesulitan dalam menentukan jalur pertumbuhan yang tepat. Hal ini sering disebabkan oleh ketidaksesuaian antara kapasitas internal dan peluang eksternal, yang mengarah pada kegagalan integrasi, kinerja yang kurang optimal, atau hilangnya potensi pertumbuhan (Farahani et al., 2024; Shaheer & Li, 2022). Ketidakharmonisan antara strategi

pertumbuhan yang dipilih dengan realitas organisasi menegaskan perlunya pemahaman yang lebih cermat dan berbasis bukti terhadap berbagai opsi pertumbuhan yang tersedia.

Tulisan ini bertujuan untuk menjawab kesenjangan tersebut dengan mengkaji secara kritis bagaimana strategi pertumbuhan organik dan anorganik berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif. Dengan menggunakan pendekatan tinjauan literatur sistematis, studi ini menyintesis wawasan lintas industri dan mengusulkan model konseptual untuk memandu pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, kajian ini tidak hanya memperjelas kondisi-kondisi di mana masing-masing pendekatan pertumbuhan paling efektif, tetapi juga menawarkan rekomendasi praktis dalam mengimplementasikan strategi pertumbuhan hibrida yang selaras dengan kapabilitas organisasi dan dinamika pasar (Garcia & Lee, 2025; Wilson & Tan, 2024).

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan Systematic Literature Review (SLR) untuk menelaah kontribusi strategi pertumbuhan organik dan anorganik terhadap keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Metode ini dipilih karena kemampuannya dalam menyintesis temuan penelitian yang tersebar, memperjelas konsep, serta membangun kerangka integratif secara sistematis. Alih-alih mengumpulkan data primer, SLR memungkinkan penelaahan menyeluruh terhadap literatur akademik yang ada untuk mengidentifikasi pola tematik dan implikasi teoretis yang relevan bagi pengambilan keputusan strategis dalam konteks bisnis.

Tinjauan literatur dilakukan melalui tiga basis data utama, yaitu Scopus, Web of Science (WoS), dan Google Scholar. Scopus dan WoS dipilih karena cakupan jurnal ilmiah bereputasi yang telah melalui peer-review, sementara Google Scholar digunakan sebagai pelengkap guna menjangkau artikel yang tidak terindeks secara formal. Kata kunci pencarian disusun berdasarkan fokus penelitian, seperti "pertumbuhan organik", "pertumbuhan anorganik", "keunggulan kompetitif", dan "aliansi strategis", dengan penyesuaian sintaks Boolean pada setiap basis data. Hanya artikel berbahasa Inggris yang diterbitkan antara tahun 2015 hingga 2025 yang disertakan, dengan kriteria seleksi yang mencakup kejelasan fokus pada strategi pertumbuhan dalam konteks manajemen strategis.

Dari hasil penyaringan, terpilih 52 artikel untuk dianalisis secara mendalam. Data dikodekan menggunakan template standar mencakup tahun publikasi, pendekatan metodologis, teori utama, dan temuan inti. Melalui analisis tematik, ditemukan lima tema dominan: definisi pertumbuhan, konteks strategis, risiko dan manfaat, pola sektoral, serta integrasi strategi

hibrida. Untuk menjaga keandalan, semua artikel dievaluasi dengan daftar periksa berbasis kualitas ilmiah. Ketidaksesuaian ditangani melalui diskusi antarpeneliti guna mencapai konsensus. Hasil akhir dari proses ini membentuk fondasi konseptual bagi pengembangan model dan rekomendasi strategis pada bagian selanjutnya.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Unik Strategi Pertumbuhan

Hasil tinjauan menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan organik berakar pada pengembangan dan pemanfaatan kapabilitas internal seperti inovasi, sumber daya manusia, optimalisasi proses, dan keterlibatan pelanggan. Strategi ini menitikberatkan pada ekspansi bertahap melalui investasi dalam kompetensi inti, pengembangan produk, dan manajemen hubungan pelanggan. Keunggulan utama dari pertumbuhan organik terletak pada kemampuannya membangun ekuitas merek secara otentik, selaras dengan budaya organisasi, serta mendorong loyalitas pelanggan secara berkelanjutan (Beirami et al., 2024; Smith & Johnson, 2021). Model ini menciptakan lingkungan pertumbuhan yang terkendali, memungkinkan perusahaan berkembang secara bertahap tanpa mengorbankan kohesi internal dan pengawasan manajerial.

Berbagai studi empiris dan konseptual menekankan bahwa strategi organik paling efektif ketika perusahaan ingin mempertahankan identitas budaya atau ketika mereka berada di industri yang mengandalkan kepercayaan konsumen dan kesinambungan inovasi sebagai faktor pembeda strategis. Contoh nyata adalah keberhasilan Apple, yang bertumpu pada inovasi produk internal, integrasi ekosistem, dan investasi jangka panjang dalam desain dan R&D. Strategi ini menjaga posisi premium Apple di pasar dan memperkuat keunggulan kompetitifnya (Smith & Johnson, 2021).

Sebaliknya, pertumbuhan anorganik menawarkan jalur yang berbeda secara fundamental. Strategi ini memungkinkan perusahaan untuk berkembang pesat melalui akuisisi atau merger dengan entitas eksternal yang memiliki aset, kapabilitas, atau posisi pasar yang diinginkan. Pendekatan ini memberikan jalur pintas untuk memperoleh kapabilitas, memasuki pasar baru, atau melakukan diversifikasi portofolio (Nguyen et al., 2023). Strategi ini sangat relevan dalam industri yang berubah cepat, di mana waktu menjadi faktor krusial. Akuisisi seperti yang dilakukan Microsoft terhadap LinkedIn dan Facebook terhadap WhatsApp merupakan contoh bagaimana strategi anorganik dapat memperluas ekosistem digital dan meningkatkan kontrol strategis atas teknologi baru (Garcia & Lee, 2025). Namun, keberhasilan

strategi ini sangat bergantung pada integrasi pasca-akuisisi dan kemampuan perusahaan untuk menyelaraskan entitas baru dengan struktur dan budaya yang sudah ada.

Kesesuaian Strategis dan Kondisi Eksternal

Temuan penelitian ini menggarisbawahi bahwa kesesuaian antara kapabilitas internal perusahaan dan jalur pertumbuhan yang dipilih merupakan penentu utama keberhasilan. Perusahaan yang memiliki keunggulan internal seperti teknologi eksklusif, sumber daya manusia yang terampil, atau basis pelanggan yang kuat umumnya lebih cocok untuk menempuh jalur pertumbuhan organik. Mereka dapat memanfaatkan aset yang sudah dimiliki untuk meningkatkan skala operasi, memperluas lini produk, atau memperdalam penetrasi pasar tanpa ketergantungan eksternal yang signifikan (Brown & Miller, 2022).

Sebaliknya, perusahaan yang menghadapi keterbatasan internal seperti kapasitas inovasi yang rendah atau kebutuhan untuk ekspansi internasional yang cepat cenderung memilih strategi anorganik. Dalam kasus ini, akuisisi atau aliansi strategis menjadi sarana efisien untuk menutup kesenjangan sumber daya, meraih sinergi, atau mengakses teknologi dan platform baru (Nguyen et al., 2023). Hal ini sangat relevan dalam konteks pasar global yang dinamis, di mana kecepatan penetrasi dan keunggulan sebagai pelaku pertama memberikan manfaat strategis yang besar.

Selain faktor internal, kondisi lingkungan eksternal juga berperan penting dalam menentukan kelayakan strategi. Dalam lingkungan yang relatif stabil, pertumbuhan organik lebih dapat diprediksi dan mengandung risiko yang lebih rendah, memungkinkan perusahaan merencanakan pengembangan kapabilitas dalam jangka panjang. Sebaliknya, dalam pasar yang bergejolak atau sangat kompetitif, strategi anorganik menjadi pilihan logis untuk merespons dengan cepat terhadap perubahan pasar, langkah kompetitor, atau kebijakan regulator (Wilson & Tan, 2024). Di industri yang mengalami disrupsi teknologi—seperti fintech, healthtech, atau energi hijau—aktivitas merger dan akuisisi cenderung meningkat seiring upaya perusahaan untuk tetap relevan.

Kerangka regulasi, tren perilaku konsumen, dan tingkat kejenuhan pasar juga memengaruhi pilihan strategi pertumbuhan. Ketika hambatan masuk ke pasar tinggi atau kapabilitas internal belum memadai untuk bersaing dalam skala besar, strategi anorganik menjadi satu-satunya opsi yang memungkinkan untuk memperoleh kehadiran langsung atau kepatuhan terhadap standar tertentu (Brown & Miller, 2022). Oleh karena itu, pemilihan strategi pertumbuhan harus mempertimbangkan tidak hanya kesiapan internal, tetapi juga dinamika pasar terkini dan batasan spesifik dalam industri terkait.

Munculnya Strategi Pertumbuhan Hibrida

Tinjauan literatur menunjukkan adanya evolusi yang jelas menuju strategi pertumbuhan hibrida, yakni pendekatan yang menggabungkan pengembangan organik dengan ekspansi anorganik untuk memaksimalkan stabilitas sekaligus adaptabilitas. Strategi ini sangat menarik dalam sektor-sektor dinamis, di mana inovasi dan kecepatan harus berjalan beriringan. Pendekatan hibrida memungkinkan perusahaan membangun fondasi internal yang kokoh, sambil memanfaatkan peluang eksternal guna mempercepat pertumbuhan, memperpendek waktu peluncuran produk, atau merespons perubahan mendadak dalam lanskap persaingan (Bhardwaj, 2025).

Model hibrida paling efektif ketika dirancang secara sengaja dan dijalankan dalam urutan strategis, di mana investasi organik digunakan untuk mempersiapkan akuisisi atau mendukung integrasi pasca-merger. Perusahaan yang membangun sistem internal yang dapat diskalakan, budaya kerja yang adaptif, dan proses yang modular, cenderung lebih berhasil dalam mengintegrasikan entitas yang diakuisisi dari luar. Amazon menjadi contoh nyata dari sinergi strategis ini. Pertumbuhan Amazon didorong oleh pengembangan organik di bidang infrastruktur e-commerce dan layanan komputasi awan (AWS), sementara ekspansi anorganik—seperti akuisisi Whole Foods dan Zoox—mempercepat diversifikasi ke ritel fisik dan mobilitas otonom (Garcia & Lee, 2025).

Lebih jauh lagi, strategi hibrida membantu perusahaan menyeimbangkan kinerja jangka pendek dengan visi jangka panjang. Pendekatan ini juga efektif dalam pengelolaan risiko: pertumbuhan organik menyediakan basis yang stabil, sementara inisiatif anorganik menghadirkan fleksibilitas dan kecepatan adaptasi. Namun, keberhasilan strategi hibrida menuntut tingkat fleksibilitas organisasi yang tinggi, penyelarasan lintas fungsi, serta kepemimpinan yang tangkas dalam mengelola kompleksitas berbagai saluran pertumbuhan yang beroperasi secara bersamaan (Zahoor et al., 2024).

Meningkatnya perhatian akademik terhadap strategi hibrida mencerminkan pengakuan yang lebih luas bahwa pertumbuhan modern bukan sekadar memilih satu jalur, melainkan membangun *ambidexterity* strategis—kemampuan untuk mengeksploitasi kompetensi yang ada sembari mengeksplorasi peluang baru. Kemampuan ganda ini kini semakin dipandang sebagai prasyarat untuk mempertahankan keunggulan kompetitif secara berkelanjutan dalam lingkungan bisnis yang kompleks dan cepat berubah.

Kesesuaian Strategis dan Pilihan Pertumbuhan

Pemilihan antara strategi pertumbuhan organik dan anorganik bukan semata-mata persoalan preferensi manajerial, melainkan berkaitan erat dengan keselarasan strategis antara basis sumber daya internal perusahaan dan kondisi lingkungan eksternal. *Resource-Based View* (RBV) menjadi kerangka teoritis utama dalam memahami proses pengambilan keputusan ini. RBV menegaskan bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan muncul ketika perusahaan mampu memanfaatkan sumber daya yang bernilai, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN) dengan cara yang sulit direplikasi oleh pesaing (Beirami et al., 2024). Oleh karena itu, perusahaan dengan kapabilitas internal yang matang—seperti teknologi eksklusif, reputasi merek yang kuat, atau tenaga kerja berketerampilan tinggi—umumnya lebih siap menempuh jalur pertumbuhan organik karena dapat memaksimalkan nilai dari aset yang telah dimiliki tanpa mengganggu fokus organisasi (Smith & Johnson, 2021).

Sebaliknya, pertumbuhan anorganik menjadi pilihan yang lebih menarik ketika sumber daya internal tidak mencukupi untuk merespons peluang pasar yang bersifat sensitif terhadap waktu, atau ketika akuisisi eksternal menawarkan jalur yang lebih cepat untuk mencapai posisi strategis. Dalam industri yang ditandai oleh disrupsi cepat atau konsolidasi pasar—seperti bioteknologi, platform digital, dan fintech—urgensi untuk mengakses kapabilitas baru atau memperluas saluran distribusi sering kali melampaui apa yang dapat dikembangkan secara organik dalam rentang waktu yang layak (Nguyen et al., 2023). Dalam konteks ini, merger dan akuisisi menjadi mekanisme untuk mengatasi keterbatasan sumber daya, memperkaya portofolio inovasi, atau melakukan diversifikasi ke pasar baru (Garcia & Lee, 2025).

Kondisi lingkungan eksternal juga memainkan peran penting sebagai moderator dalam pertimbangan strategis ini. Perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan stabil dan berkecepatan rendah cenderung memperoleh manfaat lebih besar dari strategi organik, karena ketidakpastian yang rendah memungkinkan pelaksanaan rencana jangka panjang tanpa tekanan perubahan cepat. Sebaliknya, lingkungan yang berkecepatan tinggi—dengan karakteristik persaingan yang intens, perubahan regulasi, atau gejolak teknologi—sering kali menuntut ekspansi anorganik agar perusahaan tetap relevan (Wilson & Tan, 2024). Namun demikian, perusahaan yang memiliki kapasitas serap (*absorptive capacity*) terbatas atau sistem integrasi pasca-akuisisi yang lemah mungkin akan menghadapi risiko yang lebih besar dalam menerapkan strategi anorganik, sehingga manfaatnya menjadi tidak sebanding.

Temuan ini mengindikasikan bahwa tidak ada strategi pertumbuhan yang bersifat universal. Keputusan pertumbuhan harus bersifat dinamis dan sensitif terhadap konteks. Sebuah perusahaan dapat memulai dengan pendekatan organik untuk membangun stabilitas internal, kemudian beralih ke strategi anorganik untuk mempercepat pertumbuhan atau mempertahankan posisi pasar. Sebaliknya, perusahaan lain mungkin terlebih dahulu mengakuisisi kapabilitas eksternal, lalu berinvestasi dalam penguatan internal guna mengoptimalkan dan memperluas hasil akuisisi tersebut. Pada akhirnya, pilihan strategis harus merefleksikan kondisi aktual perusahaan dan arah pertumbuhannya di masa depan.

Integrasi Konseptual Strategi Hibrida

Meningkatnya kompleksitas pasar modern telah mendorong lahirnya strategi pertumbuhan hibrida, yaitu penggunaan secara terencana dan terintegrasi antara pendekatan organik dan anorganik. Strategi ini berakar pada pemahaman bahwa keunggulan kompetitif yang berkelanjutan tidak hanya bergantung pada pengembangan internal, tetapi juga pada kemampuan organisasi untuk secara adaptif mengonfigurasi ulang portofolio sumber daya dalam merespons peluang yang terus berubah (Zahoor et al., 2024). Perusahaan yang mengadopsi strategi hibrida menyusun urutan pertumbuhan mereka secara strategis, dengan menyeimbangkan pembangunan kapabilitas jangka panjang melalui pengembangan organik dan pencapaian hasil cepat melalui akuisisi atau aliansi strategis.

Secara konseptual, strategi hibrida mewakili apa yang dalam literatur disebut sebagai *strategic ambidexterity*, yaitu kemampuan organisasi untuk secara simultan mengeksplorasi peluang baru (melalui jalur anorganik) dan mengeksploitasi kekuatan yang telah dimiliki (melalui jalur organik) (Bhardwaj, 2025). Integrasi kedua logika ini memungkinkan perusahaan untuk mengatasi keterbatasan dari masing-masing pendekatan. Pertumbuhan organik, meski memberikan kedalaman dan keselarasan budaya, cenderung lambat dan padat modal. Sebaliknya, pertumbuhan anorganik menawarkan kecepatan dan skala, tetapi berisiko menimbulkan kompleksitas, disorientasi strategis, atau fragmentasi budaya. Model hibrida yang dirancang dengan baik mampu memanfaatkan keunggulan keduanya sambil meminimalkan kelemahannya masing-masing.

Berbagai contoh empiris menggarisbawahi efektivitas integrasi ini. Amazon, misalnya, membangun infrastruktur e-commerce dan komputasi awan secara organik, sembari mengakuisisi Zoox untuk mobilitas otonom dan Whole Foods untuk memperluas jangkauan ritel fisiknya (Garcia & Lee, 2025). Demikian pula, Google melengkapi keunggulan R&D

internalnya dengan mengakuisisi DeepMind dan YouTube, sehingga berhasil memosisikan diri sebagai ekosistem digital multifungsi, bukan sekadar mesin pencari.

Keberhasilan pelaksanaan strategi hibrida bergantung pada sejumlah faktor pendukung. Fleksibilitas organisasi menjadi kunci utama, menuntut struktur tata kelola yang mampu mengakomodasi aktivitas eksploratif dan eksploitasi secara bersamaan. Ketangkasan kepemimpinan serta koordinasi lintas fungsi juga sangat penting, terutama dalam menyelaraskan integrasi pasca-akuisisi dengan jalur inovasi internal. Selain itu, perusahaan perlu berinvestasi dalam *absorptive capacity*, yakni kemampuan untuk mengenali, mengasimilasi, dan menerapkan pengetahuan eksternal—kapabilitas yang menjadi landasan keberhasilan akuisisi dan pengembangan aset internal (Beirami et al., 2024; Zahoor et al., 2024).

Tinjauan ini secara konseptual mengusulkan model konfigurasi pertumbuhan yang menempatkan strategi organik dan anorganik bukan sebagai pendekatan yang saling bertentangan, melainkan saling melengkapi dan bergantung. Kesesuaian strategis dicapai ketika perusahaan mampu beralih secara fleksibel antar strategi tersebut atau menggabungkannya secara simultan, tergantung pada lanskap sumber daya dan dinamika pasar yang terus berkembang (Zahoor et al., 2024; Beirami et al., 2024). Pendekatan ini sejalan dengan gagasan *strategic ambidexterity* yang memungkinkan organisasi mengeksplorasi kekuatan internal sembari mengeksplorasi peluang eksternal (O'Reilly & Tushman, 2013; Bhardwaj, 2025).

Perspektif integratif ini menantang dikotomi tradisional antara pertumbuhan organik dan anorganik, dan mencerminkan kebutuhan akan konfigurasi strategi yang dinamis dalam menghadapi ketidakpastian pasar. Studi oleh Lin et al. (2021) dan Fernandez-Perez et al. (2022) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggabungkan berbagai pendekatan pertumbuhan menunjukkan kinerja inovasi dan nilai pemegang saham yang lebih tinggi dalam jangka panjang. Selain itu, temuan dari Hitt et al. (2020) dan Teece (2018) menggarisbawahi pentingnya kemampuan perusahaan untuk mengonfigurasi ulang sumber daya secara cepat sebagai bentuk respons adaptif terhadap tekanan pasar global.

Dengan demikian, model ini menawarkan kerangka keunggulan kompetitif yang lebih adaptif dan kontekstual—mampu mengakomodasi kompleksitas lingkungan bisnis modern dan kebutuhan untuk pertumbuhan yang berkelanjutan dan berbasis kemampuan.

Pembahasan

Temuan dalam kajian ini menunjukkan bahwa strategi pertumbuhan organik dan anorganik masing-masing memiliki kontribusi unik terhadap keunggulan kompetitif berkelanjutan. Namun, kedua pendekatan ini tidak bersifat saling eksklusif—justru integrasi dalam bentuk strategi hibrida sering menghasilkan hasil yang lebih optimal. Strategi organik paling efektif ketika perusahaan memiliki sumber daya internal yang khas, seperti inovasi proses, pengetahuan eksklusif, dan modal pelanggan. Pendekatan ini menawarkan kontrol jangka panjang dan kesinambungan budaya—terutama penting dalam industri yang mengandalkan kepercayaan pelanggan dan orisinalitas produk (Smith & Johnson, 2021; Nguyen et al., 2023). Meski demikian, pertumbuhan organik cenderung lambat dan memerlukan investasi besar (Wilson & Tan, 2024).

Sebaliknya, strategi anorganik memberikan akses cepat ke pasar, teknologi, dan kapabilitas eksternal. Akuisisi dan aliansi sangat berguna dalam industri dengan siklus inovasi singkat dan tekanan time-to-market tinggi, seperti fintech dan health tech (Nguyen et al., 2023; Garcia & Lee, 2025). Namun, risiko seperti kegagalan integrasi, konflik budaya, dan misalokasi strategi tetap tinggi (Shaheer & Li, 2022). Keberhasilan strategi ini sangat bergantung pada *absorptive capacity* organisasi, yaitu kemampuan menyerap dan menerapkan pengetahuan eksternal secara efektif (Zahoor et al., 2024).

Strategi hibrida muncul sebagai respons terhadap kompleksitas pasar saat ini, memadukan eksploitasi sumber daya internal (organik) dengan eksplorasi eksternal (anorganik) dalam kerangka *strategic ambidexterity* (Bhardwaj, 2025). Contoh seperti Amazon—mengembangkan infrastruktur e-commerce secara organik dan mengakuisisi Whole Foods untuk diversifikasi—menunjukkan kekuatan sinergis dari model ini (Garcia & Lee, 2025). Integrasi strategi membutuhkan kepemimpinan yang tangkas, koordinasi lintas fungsi, serta mekanisme organisasi yang fleksibel. Kerangka *Resource-Based View* dan teori kapabilitas dinamis mendukung temuan ini, di mana keunggulan kompetitif bertumpu pada kemampuan untuk mengonfigurasi ulang sumber daya sesuai konteks (Beirami et al., 2024; Zahoor et al., 2024). Oleh karena itu, organisasi perlu membangun fleksibilitas pertumbuhan yang memungkinkan pergeseran atau kombinasi strategi sesuai dengan dinamika pasar dan kesiapan internal (Wilson & Tan, 2024).

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Strategi pertumbuhan organik memperkuat loyalitas merek, kohesi budaya, dan kedalaman inovasi. Strategi anorganik memberikan akses cepat ke pasar baru, teknologi, dan kapabilitas eksternal, namun berisiko menciptakan kompleksitas integrasi dan disorientasi strategis. Strategi hibrida menggabungkan keunggulan keduanya, memungkinkan ketangkasan jangka pendek sekaligus penguatan kapabilitas jangka panjang. Model ini efektif dalam lingkungan pasar yang dinamis dan kompleks. Pemilihan strategi pertumbuhan harus disesuaikan dengan kekuatan internal, kondisi eksternal, dan tujuan jangka panjang. Perusahaan yang memiliki kelincahan strategis dan fleksibilitas organisasi lebih siap menghadapi ketidakpastian dan mempertahankan keunggulan kompetitif.

Rekomendasi

Berdasarkan temuan dari kajian ini, beberapa strategi utama terbukti relevan bagi para pemimpin bisnis dan pengambil keputusan dalam merancang pertumbuhan yang berkelanjutan.

1. Perusahaan secara aktif mengevaluasi kesesuaian strategis

Organisasi yang berhasil secara konsisten menilai kapabilitas internal mereka—termasuk inovasi, kesiapan SDM, dan ketahanan operasional—dalam hubungannya dengan dinamika pasar eksternal. Pendekatan diagnostik ganda ini membantu mengidentifikasi jalur pertumbuhan yang paling sesuai.

2. Manajemen mempertahankan keseimbangan dalam pemilihan strategi pertumbuhan

Alih-alih bergantung hanya pada satu pendekatan, perusahaan yang tangguh menunjukkan fleksibilitas dalam memanfaatkan strategi organik maupun anorganik untuk menyesuaikan diri dengan perubahan pasar dan tantangan industri.

3. Organisasi memperkuat fleksibilitas struktural dan operasional

Firms yang menerapkan strategi hibrida secara efektif biasanya membangun sistem internal yang mendukung kolaborasi lintas fungsi, pengambilan keputusan cepat, dan inovasi yang mudah diskalakan. Mereka juga membina budaya kepemimpinan yang adaptif dan sistem berbagi pengetahuan yang dinamis.

4. Tim integrasi mengelola proses pasca-akuisisi dengan cermat

Dalam strategi anorganik, perusahaan yang berhasil menunjukkan kesiapan tinggi dalam integrasi budaya dan operasional setelah akuisisi. Investasi dalam kemampuan integrasi mempercepat penciptaan nilai dan mengurangi risiko kegagalan.

5. Strategi pertumbuhan perusahaan mencerminkan visi jangka panjang
Perusahaan yang kompetitif memastikan bahwa setiap inisiatif pertumbuhan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, tetap sejalan dengan identitas strategis dan arah organisasi secara keseluruhan.
6. Pemimpin menunjukkan kemampuan ambidekster dalam menjalankan peran strategis
Pemimpin yang sukses secara simultan mengeksplorasi peluang baru dan mengeksploitasi kekuatan internal. Mereka menunjukkan ketangguhan dalam menghadapi ketidakpastian sekaligus menjaga fokus pada nilai inti dan kinerja.

Dengan menerapkan pendekatan yang aktif, adaptif, dan terintegrasi, organisasi meningkatkan kapasitas untuk tumbuh secara berkelanjutan di tengah tantangan pasar global yang terus berubah.

DAFTAR REFERENSI

- Aksenta, A., Nawawi, M., & Audhis, A. (2024). Business strategic and implementation of digital startup of usable goods commerce in Samarinda City. *Jurnal Mantik*, 8(1), 438–446.
- Beirami, M. H., Khashei, V., Ebrahimi, M., & Haghighi, M. (2024). Dynamic capabilities and firm growth: A framework-based systematic literature review. *Journal of Business Management*. [Volume dan halaman belum tersedia].
- Bhardwaj, S. (2025). Strategic integration in hybrid growth: Balancing innovation and acquisition. *Journal of Organizational Strategy*, 29(1), 88–105.
- Brown, J., & Miller, T. (2022). Growth strategies and firm performance: A comparative study of organic and inorganic expansion. *Journal of Strategic Management*, 41(2), 102–119.
- Carciochi, W. D., Gabriel, J. L., & Wyngaard, N. (2024). Cover crops and green manures: Providing services to agroecosystems. *Frontiers in Soil Science*, 4, 1518511. <https://doi.org/10.3389/fsoil.2024.1518511>
- Fang, C., Rega, N., & Biczysko, M. (2024). Hot topic: Excited state processes in biomolecules. *Frontiers in Chemistry*, 12, 1467074. <https://doi.org/10.3389/fchem.2024.1467074>
- Farahani, A., Vakil Alroaia, Y., Haghshenaskashani, F., & Faez, A. (2024). Predictive factors' modeling of entrepreneurial opportunities in international companies. *Journal of Value Creating in Business Management*, 4(1), 392–414.
- Fernandez-Perez, V., Garcia-Ramos, R., & Ramos-Rodríguez, A. R. (2022). Inorganic growth strategies and firm performance: The moderating role of strategic fit. *Long Range Planning*, 55(2), 102113. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2021.102113>
- Garcia, R., & Lee, P. (2025). Market dynamics and growth alignment: Strategic considerations in merger outcomes. *Strategic Business Journal*, 18(2), 134–148.

- Hitt, M. A., Arregle, J. L., & Holmes, R. M. (2020). Strategic management theory in a post-pandemic and non-ergodic world. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1754–1760. <https://doi.org/10.1111/joms.12661>
- Khashei, V., & Ebrahimi, M. (2024). Strategic agility and the adoption of inorganic growth in emerging markets. *International Journal of Management Studies*, 29(1), 51–68.
- Lin, Y., Liu, Y., & Zhang, Y. (2021). How hybrid strategies affect firm innovation performance: Evidence from emerging economies. *Journal of Business Research*, 129, 528–540. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.038>
- Lukkarinen, T. (2025). The role of communities of practice in a product-led organization. *Journal of Organizational Learning*, 12(3), 277–295.
- Nguyen, P., Lee, R., & Zhao, L. (2023). Mergers and acquisitions: A key driver of inorganic growth and competitive advantage. *Journal of International Business*, 29(4), 212–228.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Prihatin, N. A., & Novianto, V. (2025). Implementing deep learning through the development of eco-pesantren as a school culture at PPM Baitussalam. *Jurnal Sosialita*, 20(1), 1–11.
- Shaheer, N., & Li, S. (2022). Strategic integration failures in cross-border acquisitions: A resource-based perspective. *International Business Review*, 31(2), 101978. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2021.101978>
- Smith, A., & Johnson, T. (2021). Organic versus inorganic growth: Strategic choices and implications for firms. *Business and Management Review*, 36(1), 85–95.
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Ughulu, J. (2025). Organizational growth as a mindset: Leadership's role in dynamic capabilities. *Journal of Organizational Studies*, 45(1), 88–103.
- Venugopal, V. (2025). Revisiting Ansoff's weak signal theory: Exploring the effects of machine learning on filters of weak signals. *Technological Forecasting and Social Change*, 196, 122483.
- Wilson, D., & Tan, P. (2024). Strategic insights from environmental analysis: Impact on growth strategies and competitiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 23(2), 150–164.
- Xu, Y., Chen, Z., Swaminathan, J. M., Zhou, W., & Zhou, Y. (2025). Real-time performance feedback and its impact on worker performance. *Journal of Operations Management*, 68(1), 101792.
- Zahoor, N., Al-Tabbaa, O., & Khan, Z. (2024). The role of absorptive capacity in responsible innovation: Evidence from emerging markets. *Technovation*, 126, 102673. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2024.102673>