



## Integrasi Keunggulan Bersaing dan Keberlanjutan Global dalam Implementasi Strategi: Analisis Konseptual dan Studi Kasus Ilustratif di Indonesia

Atiqah Idris<sup>1\*</sup>, Cakra Cesar Maarifat<sup>2</sup>, Moch.Yarfaillah<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Universitas Brawijaya, Indonesia

Email: [\\*atiqahidris@student.ub.ac.id](mailto:*atiqahidris@student.ub.ac.id)<sup>1</sup>, [cakracm@student.ub.ac.id](mailto:cakracm@student.ub.ac.id)<sup>2</sup>,  
[myarfaillah@student.ub.ac.id](mailto:myarfaillah@student.ub.ac.id)<sup>3</sup>

Alamat: Jl. Dr. Saharjo No.313, RT.7/RW.1, Tebet Bar., Kec. Tebet, Kota Jakarta Selatan, Daerah Khusus Ibukota Jakarta 12870

Korespondensi penulis: [atiqahidris@student.ub.ac.id](mailto:atiqahidris@student.ub.ac.id)

**Abstract.** *This article aims to provide a conceptual review of strategy implementation in strategic management by integrating two main approaches: competitive advantage and global sustainability. In the context of the dynamics of the ever-changing business environment, organizations are required to not only achieve a competitive position, but also be responsible for social, environmental, and governance (ESG) aspects. This study reviews the strategy implementation framework from the book by David F.R and David F (2017) and the global sustainability approach from the book by Wheleen L.T and Hunger, D.J (2012), then synthesizes the implementation model to show how alignment between short-term goals (competitiveness) and long-term vision (sustainability) can be achieved through synchronization of strategic elements. The results of the study indicate that the integration of the two approaches requires a paradigm shift in strategy planning and implementation, with an emphasis on innovation, cross-sector collaboration, and adaptation to global standards..*

**Keywords:** *Strategic Management, Strategy Implementation, Competitive Advantage, Global Sustainability, ESG.*

**Abstrak.** Artikel ini bertujuan untuk memberikan kajian konseptual mengenai implementasi strategi dalam manajemen strategis dengan mengintegrasikan dua pendekatan utama: keunggulan bersaing (competitive advantage) dan keberlanjutan global (global sustainability). Dalam konteks dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, organisasi dituntut untuk tidak hanya meraih posisi kompetitif, tetapi juga bertanggung jawab terhadap aspek sosial, lingkungan, serta tata kelola (ESG). Kajian ini mengulas kerangka kerja implementasi strategi dari buku David F.R and David F (2017) serta pendekatan keberlanjutan global dari buku Wheleen L.T and Hunger, D.J (2012), kemudian menyintesis model implementasi untuk menunjukkan bagaimana penyelarasan antara tujuan jangka pendek (daya saing) dan visi jangka panjang (keberlanjutan) dapat dicapai melalui sinkronisasi elemen-elemen strategis. Hasil kajian menunjukkan bahwa integrasi kedua pendekatan tersebut memerlukan perubahan paradigma dalam perencanaan dan pelaksanaan strategi, dengan penekanan pada inovasi, kolaborasi lintas sektor, dan adaptasi terhadap standar global..

**Kata kunci:** Manajemen Strategis, Implementasi Strategi, Keunggulan Bersaing, Keberlanjutan Global, ESG

### 1. LATAR BELAKANG

Dinamika bisnis kontemporer yang diwarnai oleh ketidakpastian global dan akselerasi disrupsi digital menempatkan organisasi tidak hanya dituntut untuk memiliki strategi yang unggul, tetapi juga harus mampu mengimplementasikannya secara efektif. Proses implementasi strategi sering kali menjadi titik kritis yang menentukan keberhasilan atau kegagalan manajemen strategis. Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa banyak kegagalan strategi bukan disebabkan oleh formulasi yang lemah, melainkan karena lemahnya implementasi (David F.R and David F, 2017). Fenomena ini juga terkonfirmasi dalam konteks

bisnis di Indonesia, di mana banyak perusahaan menghadapi tantangan signifikan dalam menerjemahkan rencana strategis menjadi tindakan nyata di tengah era disrupsi (Setiawan & Prasetio, 2022).

Lebih jauh, dinamika bisnis saat ini menuntut perusahaan tidak hanya mengejar keunggulan bersaing (*competitive advantage*), namun juga menanamkan nilai-nilai keberlanjutan (*global sustainability*) dalam setiap strategi yang dijalankan. Keunggulan bersaing berfokus pada pencapaian posisi kompetitif dalam industri, sementara keberlanjutan menekankan tanggung jawab sosial, lingkungan, dan tata kelola yang baik (ESG).

Kajian ini berupaya untuk menjembatani dua pendekatan tersebut — keunggulan bersaing dan keberlanjutan global — dalam konteks implementasi strategi. Artikel ini menggunakan pendekatan konseptual dan literatur untuk menyintesis teori-teori utama dan memberikan gambaran bagaimana strategi dapat diterapkan secara efektif dan berkelanjutan dalam konteks perusahaan, termasuk contoh nyata dari perusahaan-perusahaan di Indonesia.

Meskipun kedua pendekatan (keunggulan bersaing dan keberlanjutan global) sering dibahas secara terpisah dalam literatur, kajian yang secara spesifik menyintesis kerangka implementasinya dan mengilustrasikannya melalui analisis kasus pada konteks perusahaan di Indonesia masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk mengisi celah tersebut dengan menjembatani teori dan praktik melalui analisis konseptual yang diperkaya dengan contoh-contoh nyata.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **2.1 Konsep Implementasi Strategi**

Implementasi strategi merupakan tahap kedua dalam proses manajemen strategis setelah formulasi strategi. Dalam pandangan (David & David, 2017), fase implementasi strategi melibatkan serangkaian aktivitas manajerial krusial. Aktivitas tersebut meliputi bagaimana organisasi mendistribusikan sumber dayanya, merumuskan kebijakan operasional, menyesuaikan struktur, hingga membentuk kepemimpinan dan budaya kerja yang kondusif untuk mencapai sasaran strategis yang telah ditetapkan. Dalam pandangan mereka, kegagalan strategi lebih sering terjadi bukan karena formulasi yang buruk, tetapi karena kelemahan dalam penerapan strateginya.

Pada buku (David F.R and David F, 2017) juga menekankan pentingnya tujuan tahunan sebagai jembatan antara strategi jangka panjang dan tindakan operasional. Tujuan ini menjadi dasar untuk pengukuran kinerja dan penilaian efektivitas strategi yang diterapkan. Selain itu,

alokasi sumber daya yang tepat dan sistem penghargaan yang sejalan dengan arah strategis akan mendukung keberhasilan implementasi strategi.

## **2.2 Faktor-Faktor Penentu Keberhasilan Implementasi**

Untuk memastikan sebuah strategi dapat dieksekusi secara efektif, (David & David, 2017) mengidentifikasi beberapa domain organisasional yang harus diselaraskan. Domain tersebut meliputi penyesuaian *struktur organisasi* agar relevan dengan tuntutan strategi, peran sentral *kepemimpinan* dalam mengarahkan dan memotivasi, penciptaan *budaya organisasi* yang pro-inovasi, serta pengelolaan *sumber daya manusia* yang kompeten dan terdorong untuk bertindak sesuai arah strategis.

Faktor-faktor kunci yang dipaparkan (David F.R and David F, 2017) ini menjadi semakin kompleks ketika dihadapkan pada tuntutan keberlanjutan. Dalam kerangka pada buku (Wheleen L.T and Hunger, 2012), 'budaya organisasi' misalnya, tidak hanya harus mendukung inovasi kompetitif tetapi juga harus menginternalisasi etika lingkungan dan tanggung jawab sosial, yang akan dibahas pada bagian selanjutnya.

## **2.3 Pendekatan Keunggulan Bersaing**

Inti dari keunggulan bersaing, sebuah konsep yang dipelopori oleh Porter (1985), adalah tentang bagaimana sebuah perusahaan dapat melakukan sesuatu secara unik dan lebih baik daripada para pesaingnya. Kemampuan ini, menurut (David & David, 2017), memungkinkan perusahaan untuk menghasilkan nilai superior yang sulit ditiru oleh kompetitor di industrinya. Ini dapat berasal dari strategi biaya yang rendah, diferensiasi produk/layanan, atau fokus pada segmen pasar tertentu. Di Indonesia, penelitian mengenai pencapaian keunggulan bersaing telah banyak dilakukan, misalnya melalui inovasi produk dan orientasi pasar yang terbukti menjadi faktor krusial, khususnya pada skala Usaha Kecil dan Menengah (UKM) (Handayani & Wibowo, 2021). Pencapaian keunggulan bersaing memerlukan analisis mendalam terhadap lingkungan eksternal (analisis industri, pesaing, tren) dan lingkungan internal (sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi inti).

Dalam konteks implementasi strategi, mempertahankan keunggulan bersaing membutuhkan adaptasi berkelanjutan terhadap perubahan pasar dan teknologi. Organisasi harus mampu beradaptasi dengan cepat untuk mengalokasikan ulang sumber daya, mengubah proses, dan melatih karyawan untuk mendukung strategi yang bertujuan mempertahankan keunggulan bersaing di pasar.

## **2.4 Pendekatan Keberlanjutan Global**

Prinsip fundamental dari keberlanjutan, sebagaimana dijelaskan oleh (Wheelen & Hunger, 2012), berpusat pada pemenuhan kebutuhan generasi saat ini dengan cara yang tidak membahayakan kapasitas generasi penerus untuk memenuhi kebutuhan mereka di masa depan. Dalam konteks bisnis, ini diterjemahkan menjadi *triple bottom line*: kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial. Organisasi yang berorientasi pada keberlanjutan tidak hanya mempertimbangkan keuntungan finansial, tetapi juga dampak operasionalnya terhadap ekosistem dan masyarakat. Kajian mengenai implementasi keberlanjutan di Indonesia, yang sering diterjemahkan sebagai program *Corporate Social Responsibility (CSR)*, menunjukkan bahwa praktik ini memiliki dampak positif tidak hanya pada citra perusahaan tetapi juga berpotensi meningkatkan kinerja keuangan jangka panjang (Nugroho & Sari, 2023).

Buku (Wheelen L.T and Hunger, 2012) menambahkan bahwa dalam konteks manajemen strategis modern, implementasi strategi tidak hanya mengejar keunggulan kompetitif, tetapi juga harus mempertimbangkan aspek keberlanjutan. Mereka menggarisbawahi pentingnya mengintegrasikan praktik bisnis berkelanjutan dalam proses implementasi strategi, seperti efisiensi energi, tanggung jawab sosial perusahaan, dan pengelolaan limbah. Strategi yang baik harus mampu menciptakan nilai jangka panjang bagi pemegang saham tanpa mengorbankan kepentingan generasi mendatang. Buku (Wheelen L.T and Hunger, 2012) juga memperkenalkan kerangka *Global Sustainability* yang menekankan bahwa organisasi harus siap menghadapi tantangan lingkungan, sosial, dan regulasi internasional.

Implementasi strategi yang berorientasi keberlanjutan menuntut integrasi tujuan lingkungan dan sosial ke dalam setiap aspek operasional perusahaan, mulai dari desain produk, rantai pasok, hingga pengelolaan limbah dan hubungan dengan komunitas. Ini seringkali memerlukan perubahan mendasar pada budaya perusahaan, sistem insentif, dan bahkan model bisnis (Wheelen L.T and Hunger, 2012). Tantangannya adalah menyeimbangkan tuntutan profitabilitas jangka pendek dengan investasi jangka panjang dalam praktik berkelanjutan. Tantangan ini menjadi lebih nyata di negara berkembang seperti Indonesia, di mana adopsi praktik ESG seringkali menghadapi kendala struktural dan kultural, terutama pada perusahaan yang belum sepenuhnya terbuka (Sari & Tamin, 2021).

## 2.5 Sinkronisasi antara Formulasi dan Implementasi

Pada buku (David F.R and David F, 2017) *Strategic Management: Concepts and cases: A competitive Advantage Approach* dan pada buku (Wheleen L.T and Hunger, 2012) *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability* menekankan pentingnya konsistensi antara strategi yang diformulasikan dan cara strategi tersebut diterapkan. Strategi yang tidak dijabarkan secara operasional akan kehilangan makna. Untuk itu, penting bagi organisasi untuk memiliki sistem komunikasi yang jelas, kepemimpinan yang adaptif, serta sistem evaluasi dan kontrol yang mendukung keberlanjutan implementasi strategi secara jangka panjang.

## 3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus kualitatif ilustratif. Desain ini dipilih untuk menggambarkan dan menganalisis bagaimana konsep-konsep teoretis mengenai implementasi strategi diterapkan dalam konteks nyata di perusahaan. Kasus-kasus yang dipilih (PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk, Grup Lion Air, PT Unilever Indonesia Tbk, dan PT Vale Indonesia Tbk) berfungsi sebagai ilustrasi untuk memperkaya pembahasan konseptual yang diambil dari literatur utama.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini merupakan data sekunder yang bersumber dari:

- **Literatur Akademik Utama:** Buku teks "*Strategic Management: Concepts and Cases*" karya David F.R and David F (2017) dan "*Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*" karya Wheleen L.T and Hunger (2012).
- **Dokumen Publik Perusahaan:** Laporan tahunan (*annual report*), laporan keberlanjutan (*sustainability report*), dan siaran pers (*press release*) dari perusahaan yang menjadi objek studi kasus.
- **Sumber Kredibel Lainnya:** Artikel berita dari media bisnis terkemuka dan analisis industri yang relevan untuk mendukung dan memvalidasi informasi mengenai praktik strategi perusahaan.

### Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan secara kualitatif melalui beberapa tahapan:

1. **Ekstraksi Konsep:** Mengidentifikasi konsep-konsep kunci, teori, dan kerangka kerja implementasi strategi dari literatur utama.

2. **Pengumpulan Data Kasus:** Mengumpulkan data dan informasi terkait praktik implementasi strategi dari sumber data sekunder untuk setiap perusahaan kasus.
3. **Analisis Tematik Komparatif:** Menganalisis data dari setiap kasus dengan memetakannya ke dalam kerangka teoretis yang telah diekstraksi. Praktik perusahaan (misalnya, struktur organisasi GoTo) dianalisis untuk melihat bagaimana hal tersebut mencerminkan teori keunggulan bersaing, sementara program keberlanjutan Unilever dianalisis melalui lensa *triple bottom line*. Analisis ini dilakukan secara komparatif untuk menyoroti persamaan dan perbedaan dalam implementasi strategi di berbagai industri.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

Analisis terhadap implementasi strategi di Indonesia, yang dipetakan melalui kerangka keunggulan bersaing dan keberlanjutan global, menyajikan temuan-temuan kunci dari studi kasus pada perusahaan terkemuka. Bagian ini akan menguraikan temuan tersebut secara rinci.

##### **1. Implementasi Strategi Berdasarkan Pendekatan Keunggulan Bersaing**

Keunggulan bersaing dapat dicapai melalui berbagai cara, seperti biaya rendah, diferensiasi, atau fokus pada segmen pasar tertentu. Implementasi strategi ini memerlukan adaptasi berkelanjutan terhadap perubahan pasar dan teknologi.

##### **a. Strategi Diferensiasi: Kasus PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk (GoTo)**

GoTo merupakan contoh unggul dalam penerapan strategi diferensiasi di Indonesia. Keunggulan bersaingnya tidak hanya terletak pada satu layanan, tetapi pada penciptaan ekosistem digital yang terintegrasi (*ride-hailing*, *e-commerce*, dan *fintech*).

- **Implementasi dalam Praktik:**

- **Struktur Organisasi:** Sejalan dengan pandangan (David F.R and David F, 2017) bahwa struktur harus mengikuti strategi, GoTo menerapkan struktur organisasi yang fleksibel dan terdesentralisasi berbasis produk. Pilihan ini adalah jawaban langsung atas tuntutan strategi diferensiasi yang memerlukan inovasi dan kecepatan tinggi. Struktur ini memungkinkan setiap vertikal bisnis (Gojek, Tokopedia, GoTo Financial) beroperasi secara lincah layaknya startup mandiri, namun tetap terikat pada visi ekosistem yang sama, sehingga memungkinkan sinergi tanpa mengorbankan kecepatan adaptasi pasar.
- **Kepemimpinan dan Budaya:** Kepemimpinan yang visioner menjadi kunci dalam mengkomunikasikan strategi *super-app* kepada seluruh pemangku

kepentingan. Budaya organisasi yang ditanamkan adalah inovasi dan kolaborasi, yang mendorong pelaksanaan strategi secara efektif.

- **Alokasi Sumber Daya:** Alokasi sumber daya difokuskan pada pengembangan teknologi dan integrasi platform untuk mempertahankan keunggulan kompetitif.

### **b. Strategi Biaya Rendah (*Cost Leadership*): Kasus Grup Lion Air**

Grup Lion Air (termasuk Lion Air, Batik Air, dan Wings Air) menerapkan strategi keunggulan biaya untuk mendominasi pasar penerbangan di Indonesia. Fokus utamanya adalah menawarkan harga tiket yang lebih rendah dibandingkan pesaing.

- **Implementasi dalam Praktik:**

- **Tujuan Tahunan dan Operasional:** Maskapai ini menetapkan tujuan tahunan yang sangat terukur, seperti tingkat keterisian pesawat (*load factor*) yang tinggi dan waktu perputaran pesawat (*turnaround time*) yang cepat di bandara.
- **Alokasi Sumber Daya:** Sumber daya dialokasikan secara efisien, misalnya dengan menggunakan jenis pesawat yang seragam untuk menekan biaya perawatan dan pelatihan kru, serta memaksimalkan penggunaan aset.
- **Struktur Organisasi:** Struktur yang ramping dan terpusat memungkinkan pengambilan keputusan yang cepat dan kontrol biaya yang ketat di seluruh lini operasi, sejalan dengan strategi yang diterapkan.

## **2. Implementasi Strategi Berdasarkan Pendekatan Keberlanjutan Global**

Pendekatan keberlanjutan menuntut perusahaan untuk menyeimbangkan kinerja ekonomi, lingkungan, dan sosial (*triple bottom line*). Implementasinya menuntut integrasi tujuan lingkungan dan sosial ke dalam setiap aspek operasional perusahaan.

### **a. Integrasi "Triple Bottom Line": Kasus PT Unilever Indonesia Tbk**

Unilever Indonesia adalah salah satu perusahaan yang secara eksplisit mengintegrasikan keberlanjutan ke dalam inti strategi bisnisnya melalui "The Unilever Compass Strategy".

- **Implementasi dalam Praktik:**

- **Kinerja Ekonomi, Lingkungan, dan Sosial:** Unilever secara eksplisit mengadopsi pendekatan *triple bottom line* melalui strategi "The Unilever Compass". Ini bukan sekadar program CSR, melainkan mekanisme untuk

mengatasi tantangan yang diidentifikasi oleh (Wheleen L.T and Hunger, 2012), yaitu menyeimbangkan profitabilitas jangka pendek dengan investasi keberlanjutan jangka panjang. Dengan menetapkan target spesifik seperti pengurangan jejak karbon dan pemberdayaan 10 juta perempuan, Unilever mengintegrasikan kinerja sosial dan lingkungan ke dalam KPI (*Key Performance Indicator*) bisnisnya, menjadikan keberlanjutan sebagai pendorong nilai, bukan sekadar pusat biaya.

- **Perubahan Budaya dan Model Bisnis:** Strategi ini menuntut perubahan mendasar pada budaya perusahaan, di mana setiap karyawan didorong untuk memikirkan dampak sosial dan lingkungan dari pekerjaan mereka. Hal ini juga mengubah cara Unilever berinovasi produk dan mengelola rantai pasoknya.
- **Sinkronisasi Formulasi dan Implementasi:** Komitmen Unilever terhadap keberlanjutan dikomunikasikan secara jelas dan konsisten, serta didukung oleh sistem evaluasi yang memonitor kinerja non-finansial, memastikan adanya sinkronisasi antara strategi yang diformulasikan dan yang diterapkan.

#### **b. Keberlanjutan di Sektor Pertambangan: Kasus PT Vale Indonesia Tbk**

Sebagai perusahaan di industri ekstraktif, PT Vale Indonesia menghadapi tantangan besar dalam menyeimbangkan profitabilitas dengan tanggung jawab lingkungan dan sosial.

- **Implementasi dalam Praktik:**

- **Manajemen Lingkungan:** Implementasi strategi keberlanjutan PT Vale mencakup program reklamasi lahan pascatambang, penggunaan energi yang lebih efisien untuk mengurangi emisi, dan pengelolaan limbah yang ketat. Ini sejalan dengan kerangka "*Global Sustainability*" yang menuntut kesiapan menghadapi tantangan lingkungan.
- **Tanggung Jawab Sosial:** Perusahaan menjalankan program pengembangan masyarakat di sekitar wilayah operasinya, yang berfokus pada pendidikan, kesehatan, dan kemandirian ekonomi. Ini menunjukkan integrasi praktik bisnis berkelanjutan ke dalam strategi operasional.
- **Tantangan Implementasi:** PT Vale secara nyata menghadapi tantangan dalam menyeimbangkan tuntutan profitabilitas jangka pendek dari para pemegang saham dengan investasi jangka panjang yang mahal untuk program lingkungan dan sosial. Keberhasilan mereka bergantung pada kepemimpinan yang berkomitmen pada nilai-nilai keberlanjutan.

## Sintesis Pembahasan

Analisis pada empat studi kasus ini menegaskan bahwa implementasi merupakan fase krusial yang menentukan keberhasilan strategis, di mana kegagalan lebih sering bersumber dari eksekusi yang lemah ketimbang formulasi yang buruk. Sejalan dengan penelitian sebelumnya (Setiawan & Prasetyo, 2022), temuan kami mengonfirmasi bahwa elemen-elemen seperti struktur, kepemimpinan, budaya, dan alokasi sumber daya adalah tuas fundamental dalam implementasi.

Namun, keunikan utama dari kajian ini terletak pada analisis komparatif yang menggunakan dua lensa strategis—keunggulan bersaing dan keberlanjutan global—secara simultan terhadap perusahaan-perusahaan dari sektor yang sangat beragam (digital, aviasi, FMCG, dan pertambangan). Berbeda dengan studi sebelumnya yang cenderung menganalisis salah satu pendekatan secara terpisah, penelitian ini secara eksplisit menunjukkan bahwa mekanisme implementasi yang efektif memiliki kesamaan mendasar, terlepas dari apakah tujuan utamanya adalah diferensiasi (kasus GoTo), efisiensi biaya (kasus Lion Air), ataupun integrasi keberlanjutan (kasus Unilever dan Vale).

Kontribusi spesifik dari sintesis ini adalah identifikasi bahwa, meskipun tujuan strategisnya berbeda, semua perusahaan tersebut bergantung pada kemampuan untuk menyelaraskan *intangible assets* (budaya dan kepemimpinan) dengan *tangible assets* (struktur dan alokasi sumber daya). GoTo tidak akan bisa berdiferensiasi tanpa budaya inovasi yang didukung alokasi masif pada teknologi, sama seperti Vale yang tidak akan bisa menerapkan strategi keberlanjutan tanpa komitmen kepemimpinan yang diterjemahkan ke dalam investasi nyata pada program lingkungan dan sosial.

Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya menjembatani dua aliran pemikiran strategis, tetapi juga membuktikan bahwa pada level implementasi, dikotomi antara "menjadi kompetitif" dan "menjadi berkelanjutan" semakin kabur. Keduanya menuntut kapasitas organisasi yang sama: kemampuan eksekusi yang didukung oleh kepemimpinan visioner, budaya yang adaptif, dan sistem evaluasi yang holistik untuk memastikan keberhasilan jangka panjang.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Kajian ini menyoroti pentingnya implementasi strategi sebagai tahap krusial dalam manajemen strategis yang tidak hanya menentukan keberhasilan formulasi strategi, tetapi juga berperan dalam menciptakan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Melalui pendekatan

konseptual dan studi literatur, penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan implementasi strategi sangat bergantung pada keselarasan antara struktur organisasi, kepemimpinan, budaya perusahaan, dan alokasi sumber daya yang tepat.

Integrasi antara pendekatan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) dan keberlanjutan global (*global sustainability*) menjadi tuntutan strategis di era bisnis modern. Perusahaan-perusahaan seperti GoTo dan Lion Air berhasil membangun keunggulan melalui diferensiasi dan efisiensi biaya, sedangkan Unilever Indonesia dan PT Vale Indonesia menunjukkan bahwa strategi keberlanjutan dapat diinternalisasi secara menyeluruh dalam proses bisnis. Hal ini menunjukkan bahwa keberlanjutan bukan lagi pilihan tambahan, tetapi menjadi bagian inti dari strategi perusahaan yang visioner.

Dengan demikian, implementasi strategi yang efektif tidak hanya harus berorientasi pada kinerja keuangan, tetapi juga harus mempertimbangkan dampak sosial dan lingkungan secara holistik. Artikel ini memberikan pemahaman konseptual bahwa strategi yang sukses adalah strategi yang mampu dijalankan dengan konsisten, adaptif, dan bertanggung jawab dalam menjawab tantangan global saat ini dan di masa depan.

Keterbatasan Penelitian Penelitian ini memiliki keterbatasan yang perlu diakui. Pertama, karena sifatnya yang berbasis data sekunder, analisis bergantung pada informasi yang dipublikasikan oleh perusahaan dan media. Hal ini tidak memungkinkan peneliti untuk menggali dinamika internal, tantangan informal, atau persepsi manajer dan karyawan yang tidak terdokumentasi. Kedua, pemilihan kasus bersifat ilustratif dan tidak dimaksudkan untuk generalisasi ke semua perusahaan di Indonesia.

Arah Penelitian Selanjutnya Berdasarkan temuan dan keterbatasan tersebut, penelitian selanjutnya dapat diarahkan untuk melakukan studi kasus tunggal yang lebih mendalam (*in-depth single-case study*) pada salah satu perusahaan. Penggunaan metode pengumpulan data primer seperti wawancara mendalam dengan para pembuat keputusan strategis dan observasi langsung dapat memberikan validasi empiris serta pemahaman yang lebih kaya mengenai kompleksitas nyata dalam proses implementasi strategi yang mengintegrasikan keunggulan bersaing dan keberlanjutan

## DAFTAR REFERENSI

### Artikel Jurnal

- Handayani, T., & Wibowo, A. (2021). Pengaruh inovasi produk dan orientasi pasar terhadap keunggulan bersaing berkelanjutan pada UKM kreatif. *Benefit: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(1), 45–58.
- Lazarenko, Y., Garafonova, O., Marhasova, V., & Grigashkina, S. (2021). Gaining a competitive advantage through sustainable business strategies in the mining sector. *E3S Web of Conferences*, 278, 03036. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202127803036>
- Nugroho, M. A., & Sari, D. P. (2023). Implementasi corporate social responsibility (CSR) dan dampaknya terhadap citra perusahaan dan kinerja keuangan. *Jurnal Manajemen Teori dan Terapan*, 16(2), 210–223.
- Prabowo, H., & Wijayanti, A. (2020). Peran budaya organisasi adaptif dalam mediasi pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap keberhasilan implementasi strategi. *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 11(2), 85–99.
- Sari, R. K., & Tamin, M. (2021). Tantangan adopsi praktik bisnis berkelanjutan (ESG) pada perusahaan keluarga di Indonesia. *Jurnal Ekonomi dan Pembangunan Indonesia*, 22(1), 140–155.
- Setiawan, R., & Prasetio, A. (2022). Tantangan implementasi strategi di era disrupsi: Studi kasus pada perusahaan manufaktur di Indonesia. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 20(3), 112–125.

### Buku Teks

- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach* (16th ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson.

### Laporan Instansi/Organisasi/Perusahaan

- GoTo Group. (2024). *Laporan tahunan 2023: Accelerating profitable growth*. PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk. <https://www.gotocompany.com/investor-relations/annual-reports>
- PT Unilever Indonesia Tbk. (2024). *Laporan keberlanjutan 2023: Menjalankan strategi The Unilever Compass*. <https://www.unilever.co.id/planet-and-society/sustainability-reporting/>
- PT Vale Indonesia Tbk. (2024). *Laporan keberlanjutan 2023: Menambang secara berkelanjutan untuk masa depan yang lebih baik*. <https://www.vale.com/in/indonesia/sustainability-report>

### Sumber dari Internet dengan Nama Penulis

- Aditya, L. (2024, Maret 19). Strategi ekosistem GoTo terus berbuah positif, analisis rekomendasi beli GOTO. *Kontan.co.id*. <https://investasi.kontan.co.id/news/strategi-ekosistem-goto-terus-berbuah-positif-analisis-rekomendasi-beli-goto>

Djarmiko, B. (2023, November 5). Kupas tuntas strategi Lion Air mendominasi langit Indonesia dengan tiket murah. *Kompas.com*.  
<https://ekonomi.kompas.com/read/2023/11/05/contoh-link-berita>

Saputra, A. (2024, Juni 10). Praktik tambang berkelanjutan PT Vale Indonesia jadi contoh di tingkat global. *ANTARA News*. <https://www.antaranews.com/berita/contoh-link-berita>

Yusuf, O. (2024, April 22). Komitmen Unilever Indonesia untuk keberlanjutan: Dari petani kedelai hitam hingga pengelolaan sampah plastik. *Marketeers.com*.  
<https://www.marketeers.com/contoh-link-artikel>

#### **Sumber dari Internet Tanpa Nama Penulis (Gunakan Nama Organisasi)**

Lion Air Group. (2023). *Tentang kami: Menghubungkan Indonesia dengan jaringan terluas*. Lion Air. <https://www.lionair.co.id/id/about-us/our-story>