Abdul Hamid | Alwi Ibnul Kholis | Andi Januar | Bintang Jois Pakpahan
Hadirotul Ikrom | Khairunnisa | M. Azkal SF | Nanda Satria | Nandita Fajria
Novi Andika | Rizki Pratama Umardani

BEYOND STRATEGY

Mengintegrasikan Kepemimpinan, Inovasi, dan Keberlanjutan untuk Memenangkan Masa Depan Kerja



BEYOND STRATEGY

Mengintegrasikan Kepemimpinan, Inovasi, dan Keberlanjutan untuk Memenangkan Masa Depan Kerja

Abdul Hamid | Alwi Ibnul Kholis | Andi Januar | Bintang Jois Pakpahan
Hadirotul Ikrom | Khairunnisa | M. Azkal SF | Nanda Satria | Nandita Fajria
Novi Andika | Rizki Pratama Umardani

Penerbit Widina

BEYOND STRATEGY
MENGINTEGRASIKAN KEPEMIMPINAN, INOVASI,
DAN KEBERLANJUTAN UNTUK MEMENANGKAN MASA DEPAN KERJA
(FUTURE OF WORK)

Penulis:
Abdul Hamid, Alwi Ibnul Kholis, Andi Januar,
Bintang Jois Pakpahan, Hadirotul Ikrom,
Khairunnisa, M. Azkal SF, Nanda Satria,
Nandita Fajria, Novi Andika, dan
Rizki Pratama Umardani.

Desain Cover:
Andi Juliandi

Sumber Ilustrasi:
www.freepik.com

Tata Letak:
Handarini Rohana

Proofreader:
Neneng Sri Wahyuni

Editor:
Dr. Endang Sugiarti, S.E., M.M
Dr. Ninik Anggraini S.E., M.Si.

ISBN:
978-634-317-156-0

Cetakan Pertama:
Juli, 2026

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang
by Penerbit Widina Media Utama

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

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

Anggota IKAPI No. 519/JBA/2025
Website: www.penerbitwidina.com
Instagram: @penerbitwidina
Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

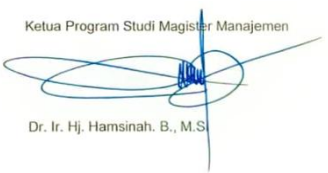
Alhamdulillah, Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas tersusunnya buku karya mahasiswa dengan baik. Kehadiran buku ini menjadi salah satu bukti nyata bahwa mahasiswa tidak hanya mampu memahami teori di dalam ruang perkuliahan, tetapi juga mampu menuangkan gagasan, pemikiran, kreativitas, dan hasil refleksi akademiknya ke dalam sebuah karya ilmiah yang bermanfaat. Sebagai Ketua Program Studi, saya merasa bangga dan memberikan apresiasi setinggi-tingginya atas semangat serta dedikasi mahasiswa dalam menyelesaikan buku ini.

Buku ini merupakan representasi dari semangat belajar, budaya literasi, dan daya inovasi mahasiswa yang terus berkembang di tengah dinamika dunia pendidikan saat ini. Setiap tulisan yang tersaji di dalamnya mencerminkan proses berpikir kritis, kemampuan analisis, serta keberanian mahasiswa dalam menyampaikan ide dan perspektifnya. Hal ini menunjukkan bahwa mahasiswa memiliki potensi besar untuk menjadi generasi intelektual yang unggul, kreatif, dan mampu memberikan kontribusi positif bagi masyarakat maupun dunia akademik.

Kami berharap karya ini tidak hanya menjadi pencapaian akademik semata, tetapi juga menjadi inspirasi bagi mahasiswa lainnya untuk terus berkarya dan mengembangkan kemampuan diri. Menulis buku adalah sebuah langkah besar dalam membangun tradisi keilmuan dan memperkuat budaya akademik yang produktif. Oleh karena itu, saya mengajak seluruh mahasiswa untuk terus menumbuhkan semangat literasi, riset, dan publikasi sebagai bagian dari pengembangan kompetensi diri di era global yang penuh tantangan.

Akhir kata, saya mengucapkan selamat dan sukses kepada seluruh mahasiswa yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga karya yang dihasilkan dapat memberikan manfaat, menambah wawasan pembaca, serta menjadi amal ilmu yang bernilai positif di masa mendatang. Teruslah berkarya, berinovasi, dan membawa nama baik institusi melalui prestasi-prestasi yang membanggakan.

Ketua Program Studi Magister Manajemen



Dr. Ir. Hj. Hamsinah. B., M.S.

PRAKATA

Puji syukur kami panjatkan ke hadirat Allah Swt., Tuhan Yang Maha Esa karena atas rahmat, karunia, dan petunjuk-Nya, buku berjudul *Beyond Strategy*: Mengintegrasikan Kepemimpinan, Inovasi, dan Keberlanjutan Untuk Memenangkan Masa Depan Kerja ini akhirnya dapat diselesaikan dan diterbitkan. Buku ini disusun sebagai wujud nyata dedikasi dan kerja sama kami dalam menyelesaikan tugas kelompok pada mata kuliah Manajemen Strategi, yang diampu oleh Ibu Dr. Endang Sugiarti, S.E., M.M.

Di tengah dinamika lingkungan bisnis global yang kini bergerak sangat cepat, penuh ketidakpastian, kompleks, dan sering kali sulit diprediksi, konsep manajemen strategi yang selama ini menjadi acuan utama, mulai menghadapi keterbatasan. Banyak organisasi dan/atau perusahaan yang telah menyusun rencana strategisnya tampak sempurna di atas kertas, lengkap dengan analisis pasar, proyeksi keuangan, dan target kinerja, namun pada kenyataannya gagal bertahan atau berkembang. Fenomena kegagalan perusahaan besar seperti Kodak, yang justru merupakan penemu teknologi fotografi digital namun tergerus oleh perubahan zaman, menjadi bukti nyata bahwa strategi saja tidak lagi cukup. Paradigma lama yang memandang strategi sebagai dokumen statis dan rencana jangka panjang yang kaku sudah tidak relevan lagi untuk menjawab tantangan masa kini maupun masa depan.

Berangkat dari realitas tersebut, buku ini hadir dengan gagasan utamanya Melampaui Strategi. Buku ini tidak bermaksud menolak atau mengesampingkan pentingnya manajemen strategi, melainkan berupaya memperkaya dan memperluas cakupannya ke dimensi yang lebih holistik. Kami menawarkan kerangka pemikiran baru yang kami sebut *Beyond Strategy Framework*, sebuah model integratif yang menggabungkan lima pilar utama, yaitu: Kepemimpinan, Kecerdasan Data & Sistem Informasi, Modal Manusia, Inovasi & Keberlanjutan, serta Transformasi & Masa Depan Kerja (*future of work*). Kelima pilar ini tidak berdiri sendiri-sendiri, melainkan saling berhubungan, saling menguatkan, dan harus dikelola secara bersamaan sebagai satu kesatuan sistem. Pendekatan ini kami susun dengan landasan teori, kajian akademis, serta contoh penerapan nyata dari perusahaan-perusahaan dunia maupun dalam negeri, seperti Amazon dan Bank Rakyat Indonesia (BRI), untuk memberikan gambaran yang kontekstual dan mudah dipahami.

Penyusunan buku ini merupakan hasil kerja keras, diskusi mendalam, dan kolaborasi erat seluruh anggota tim yang dalam prosesnya, kami berusaha menyajikan materi yang tidak hanya berbasis pada teori-teori klasik dan mutakhir dalam manajemen strategi, tetapi juga relevan dengan kondisi riil dunia usaha saat ini, khususnya di Indonesia. Kami memadukan pemikiran para ahli strategi seperti Ansoff, Porter, Barney, Teece, Mintzberg, hingga pemikiran kontemporer dari McGrath dan Rogers, untuk membangun argumen yang kuat mengenai perlunya pergeseran cara pandang dalam merancang dan menjalankan strategi organisasi.

Penerbitan buku ini juga tidak lepas dari bimbingan, arahan, dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, pada kesempatan ini kami ingin menyampaikan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya kepada semua pihak yang telah memberikan dukungan moral maupun materiil, yang tidak dapat kami sebutkan satu per satu.

Dalam rangka pemenuhan tugas akademis, kami menyadari sepenuhnya bahwa ini masih jauh dari kata sempurna. Terdapat kemungkinan adanya kekurangan, keterbatasan, maupun ketidaktelitian dalam penyajian materi, bahasa, maupun referensi. Oleh karena itu, kami sangat mengharapkan kritik, saran, dan masukan yang membangun dari para pembaca, guna perbaikan dan penyempurnaan karya ini di masa mendatang.

Akhir kata, kami berharap buku ini dapat memberikan manfaat, wawasan baru, dan inspirasi bagi para pembaca, baik bagi rekan-rekan mahasiswa, akademisi, praktisi bisnis, maupun siapa saja yang memiliki ketertarikan dalam kajian manajemen strategi. Semoga gagasan *Beyond Strategy* yang kami tawarkan dapat menjadi salah satu referensi dalam memahami bagaimana organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, beradaptasi dengan perubahan, dan memenangkan masa depan kerja yang terus berkembang pesat.

Jakarta, Juni 2026
Tim Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
PRAKATA ..... **iv**
DAFTAR ISI ..... **vi**
BAB I MELAMPAUI STRATEGI **1**
A. Rencana Terbaik yang Pernah Gagal 1
B. Evolusi dan Krisis Manajemen Strategi 2
C. Beyond Strategy Framework: Model Integrasi 5 Pilar 8
D. Studi Kasus 9
E. The Strategy Iceberg Model 11
BAB II KEPEMIMPINAN DI PERSIMPANGAN ZAMAN **13**
A. CEO yang Membuat Algoritma "Menangis" 13
B. Teori Kepemimpinan Strategis 14
C. Peran Manajer Puncak dan Corporate Governance dalam Manajemen Risiko Global 16
D. Studi Kasus Kepemimpinan di Era Transformasi Digital 20
E. The LEAD Compass 23
BAB III MEMBACA MEDAN YANG TERUS BERGERAK **27**
A. Peta yang Berbohong: Mengapa Perusahaan Besar Bisa Gagal 27
B. Analisis Lingkungan Eksternal 28
C. Analisis Lingkungan Internal 32
D. Dari SWOT ke TOWS: Melampaui Diagnosis Menuju Aksi 34
E. Studi Kasus: Dua Kisah Adaptasi di Dua Skala 36
F. Framework: The Living Map: Empat Lapis Kecerdasan Strategis 38
BAB IV DATA, SISTEM, DAN KECERDASAN BUATAN **41**
A. The Most Valuable Resource 41
B. Arsitektur Sistem Informasi Strategis 42
C. Kecerdasan Buatan sebagai Instrumen Strategi 44
D. Balanced Scorecard Bertemu Big Data: Mengintegrasikan Pengukuran Strategis 46
E. Studi Kasus: Data sebagai Mesin Keunggulan Kompetitif 48
F. Sintesis: Membangun Organisasi Berbasis Kecerdasan Data 50

BAB V HUMAN CAPITAL: ASET YANG TIDAK BISA DI-DOWNLOAD 51
A. The War for Talent 2.0 51
B. Evolusi & Konsep Dasar (Teori Utama): Kerangka Teoretis Human Capital 53
C. Alat Analisis & Infrastruktur Pendukung (Praktik Utama): Strategi Human Capital di Era AI 57
D. Integrasi Framework (Penerapan Strategis): Mengoptimalkan People Analytics 60
E. Studi Kasus Lintas Skala (Global & Indonesia Lens): Merajut Budaya Talenta Puncak 61
F. Pelajaran & Kesimpulan Strategis 63
BAB VI INOVASI SEBAGAI DISIPLIN, BUKAN KEBETULAN 65
A. Mengapa Apple Bukan Perusahaan Paling Inovatif 65
B. Teori Inovasi: Landasan Akademis 67
C. Design Thinking sebagai Metodologi Inovasi 72
D. Membangun Budaya Inovasi 74
E. Studi Kasus Bab VI: Inovasi dalam Praktik 75
BAB VII KEBERLANJUTAN ADALAH STRATEGI 79
A. Ketika BlackRock Berkata Tidak 79
B. Keberlanjutan: Dari Altruisme ke Strategi Kompetitif 80
C. Green Strategy & Competitive Differentiation 84
D. Studi Kasus Bab VII 86
BAB VIII TRANSFORMASI DIGITAL DARI DALAM KE LUAR 91
A. Transformasi Digital sebagai Tantangan Strategis Modern 91
B. Memahami Konsep Transformasi Digital 92
C. Teknologi sebagai Penggerak Strategi 93
D. Memimpin Transformasi Digital 95
E. AI Governance dan Etika Digital 96
F. Studi Kasus Transformasi Digital 96
BAB IX FUTURE OF WORK: MENYIAPKAN ORGANISASI UNTUK DUNIA YANG BELUM ADA 99
A. Pekerjaan yang Belum Ada 99
B. Landscape Future of Work 101
C. Kompetensi Kritis 2030 103
D. Strategi Organisasi untuk Future of Work 105
E. Studi Kasus Bab IX 106
BAB X INTEGRASI: MEMBANGUN ORGANISASI YANG MELAMPAUI ZAMANNYA 109
A. Hook: Orchestra vs Jazz Band 110
B. Model Integrasi Beyond Strategy 112

C. Strategy Execution 113
D. Learning Organization 115
E. Studi Kasus 116
BAB XI BEYOND STRATEGY: SINTESIS DAN PETA JALAN PERSONAL 119
A. Akhir yang Berbeda 119
B. Dari Halaman ke Tindakan 120
C. The Beyond Strategy Assessment: Peta Posisi Anda Saat Ini 121
D. Personal Leadership Blueprint: Merancang Arsitektur Diri Anda 123
E. The 90-Day Action Plan 131
F. Building Your Legacy, Makna Kepemimpinan yang Melampaui Strategi 133
DAFTAR PUSTAKA 136
SINOPSIS 147

BAB I

MELAMPAUI STRATEGI

Mengapa Pradigma Lama Gagal dan Apa Penggantinya

A. RENCANA TERBAIK YANG PERNAH GAGAL

Selama beberapa dekade terakhir, manajemen strategi diyakini sebagai fondasi utama penentu keberhasilan organisasi. Perusahaan-perusahaan besar menginvestasikan sumber daya yang sangat signifikan untuk membangun departemen perencanaan strategis yang canggih yang dilengkapi dengan analisis pasar yang mendalam, proyeksi jangka panjang multi-skenario, hingga model prediktif berbasis data yang kompleks. Asumsinya sederhana namun dipegang teguh: semakin baik strategi yang dimiliki, semakin besar peluang organisasi untuk bertahan dan berkembang. Namun memasuki era 2000-an, muncul fenomena yang secara fundamental mengguncang asumsi tersebut: banyak perusahaan dengan sistem perencanaan strategis paling canggih di dunia justru mengalami kemunduran paling dramatis dalam sejarah mereka. Paradoks ini adalah sinyal bahwa sesuatu yang sangat mendasar telah berubah dalam lingkungan bisnis global.

Kasus Kodak menjadi contoh paling ikonik dari paradoks ini. Ironisnya, Kodak bukan perusahaan yang lambat berinovasi atau tidak punya visi teknologi. Justru sebaliknya: pada tahun 1975, insinyur Kodak bernama Steve Sasson berhasil menciptakan prototipe kamera digital pertama di dunia. Mereka adalah pelopor inovasi yang sedang mengguncang industri mereka sendiri.[1] Namun inovasi itu tidak dikembangkan secara serius. Manajemen Kodak memilih untuk tidak mengomersialisasikannya karena dianggap mengancam bisnis inti Perusahaan karena industri film analog

---

[1] *Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. Journal of Strategic Information Systems, 18(1), 46–55. Studi ini mendokumentasikan bagaimana Kodak, meskipun menemukan kamera digital pada 1975, gagal mengkomersialisasikannya karena strategic lock-in pada bisnis film analog.*

BAB II

KEPEMIMPINAN DI PERSIMPANGAN ZAMAN

Apa yang Membuat Pemimpin Tak Tergantikan di Era AI

A. CEO YANG MEMBUAT ALGORITMA "MENANGIS"

Perkembangan kecerdasan buatan (artificial intelligence/AI) dalam dua dekade terakhir telah mengubah secara fundamental cara organisasi beroperasi, khususnya dalam proses pengambilan keputusan. Kemampuan AI dalam mengolah data dalam jumlah besar (*big data analytics*), mengidentifikasi pola tersembunyi, serta menghasilkan prediksi berbasis probabilitas telah menjadikan teknologi ini sebagai salah satu pilar utama dalam strategi organisasi modern.[15]

Dalam banyak literatur, fenomena ini sering dikaitkan dengan pergeseran dari *human-driven decision making* menuju *data-driven decision making*. Organisasi didorong untuk meminimalkan bias manusia dan menggantinya dengan sistem yang dianggap lebih objektif dan rasional.Namun demikian, pendekatan ini mengandung asumsi implisit bahwa seluruh bentuk keputusan dapat direduksi menjadi variabel yang terukur.

Penelitian MIT (2022) menantang asumsi tersebut dengan menunjukkan bahwa keputusan yang memiliki dampak strategis tertinggi justru merupakan keputusan yang paling sulit direplikasi oleh AI.[16] Keputusan-keputusan ini biasanya berada dalam wilayah yang disebut sebagai *non-programmable decisions*, yaitu keputusan yang tidak memiliki pola tetap, tidak sepenuhnya berbasis data historis, dan sering kali melibatkan pertimbangan nilai.Secara konseptual, hal ini sejalan dengan pandangan Herbert Simon (1977) mengenai *bounded rationality*, yang menyatakan bahwa manusia tidak selalu mengambil keputusan secara

---

[15] *Stuart Russell dan Peter Norvig, Artificial Intelligence: A Modern Approach, 4th ed. (London: Pearson, 2021).*

[16] *MIT Sloan Management Review, "Why AI Cannot Replace Strategic Leadership," 2022.*

BAB III

MEMBACA MEDAN YANG TERUS BERGERAK

Analisis Lingkungan Bisnis untuk Pemimpin Abad ke-21

A. PETA YANG BERBOHONG: MENGAPA PERUSAHAAN BESAR BISA GAGAL

Ada paradoks yang mengusik dalam kisah kejatuhan korporasi besar abad ke-21: Nokia, Kodak, dan Blockbuster bukan perusahaan yang dikelola oleh orang-orang bodoh. Sebaliknya, mereka memiliki manajer terdidik, anggaran riset yang besar, danpeta industri yang sangat detail. Masalahnya bukan pada absennya peta. Masalahnya adalah peta mereka menggambarkan medan yang sudah berubah.[50]

> *"Bukan yang terkuat yang bertahan, bukan pula yang terpintar melainkan mereka yang paling responsif terhadap perubahan." Adaptasi dari Charles Darwin, yang ironisnya juga sering dikutip keliru oleh para eksekutif yang justru gagal beradaptasi.*

Kodak memiliki paten kamera digital sejak 1975 karena merekalah yang kali pertama menemukannya. Namun insentif finansial dari bisnis film seluloid yang sangat menguntungkan telah membutakan mereka terhadap gelombang disrupsi yang mereka juga ciptakan sendiri. Hal yang sama pada Nokia menguasai lebih dari 40% pasar ponsel global pada puncaknya, dengan laboratorium riset kelas dunia, namun gagal memprediksi bahwa kompetitor terkuat mereka bukanlah Sony Ericsson atau Motorola melainkan sebuah perusahaan komputer bernama Apple yang belum pernah membuat ponsel sebelumnya.

---

[50] Kegagalan Nokia, Kodak, dan Blockbuster menjadi studi kasus klasik dalam literatur manajemen strategi. Lihat: Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding Strategic Agility. Long Range Planning, 43(2-3), 370–382.

BAB IV

DATA, SISTEM, DAN KECERDASAN BUATAN SEBAGAI SENJATA STRATEGI

Dari Information Overload Ke Intelligence Advantage

A. THE MOST VALUABLE RESOURCE

> *"The world's most valuable resource is no longer oil, but data."*
>
> **— The Economist, 2017**

Pernyataan di atas, yang pertama kali dipublikasikan oleh The Economist pada tahun 2017, bukan sekadar retorika jurnalistik.[63] Pernyataan ini merepresentasikan pergeseran paradigmatik yang fundamental dalam cara organisasi menciptakan nilai, membangun keunggulan kompetitif, dan bertahan dalam lanskap persaingan global yang semakin kompleks. Dalam konteks Indonesia, di mana lebih dari 220 juta pengguna internet menghasilkan triliunan *data point* setiap harinya,[64] pertanyaan yang relevan bukanlah 'apakah kita memiliki data?', melainkan 'apakah kita mampu mengubah data menjadi keputusan strategis yang superior?'

Sebagian besar data yang dihasilkan oleh ekosistem digital Indonesia dibiarkan tidak tersentuh bahkan terperangkap dalam silo organisasi, tidak terstruktur, atau sekadar menjadi angka dalam laporan yang tidak pernah dibaca. Bab ini hadir untuk mengubah perspektif tersebut. Melalui kerangka

---

[63] *The Economist. (2017, May 6). The world's most valuable resource is no longer oil, but data. The Economist. https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data*

[64] *Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2023). Laporan Survei Penetrasi Internet Indonesia 2022–2023. Jakarta: APJII.*

BAB V

HUMAN CAPITAL:
ASET YANG TIDAK BISA DI-DOWNLOAD

Membangun Manusia Sebagai Keunggulan Kompetitif Sejati

A. THE WAR FOR TALENT 2.0

"Teknologi perangkat lunak dapat direplikasi dengan biaya marginal yang mendekati nol, infrastruktur algoritma dapat diunduh dari repositori komputasi awan global, dan modal finansial mengalir melintasi batas-batas geopolitik dengan kecepatan cahaya. Namun, talenta manusia yang memiliki agilitas kognitif, kebijaksanaan strategis, dan kecerdasan emosional tetap menjadi satu-satunya aset murni yang secara inheren menolak komoditisasi."

Lebih dari dua dekade yang lalu, tepatnya pada publikasi buku di tahun 2001, para analis dari McKinsey & Company—Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod—mengguncang lanskap manajemen global dengan memperkenalkan sebuah terminologi yang mendefinisikan era: *The War for Talent* (Michaels et al., 2001).[72] Laporan tersebut lahir dari sebuah pengamatan empiris terhadap pergeseran tektonik dari ekonomi industrial yang bertumpu pada mesin dan pabrik, menuju ekonomi informasi yang berpusat pada pengetahuan dan aset tak berwujud. Pada masa itu, tesis utamanya berpusat pada kelangkaan demografis para eksekutif dan pemimpin manajerial di tingkat puncak, memaksa para pemimpin korporasi untuk secara fundamental beralih dari sekadar fungsi administratif departemen personalia menjadi imperatif strategis yang mengharuskan desain *Employee Value Proposition* (EVP) yang kompetitif (Michaels et al., 2001).

---

[72] *Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). The war for talent. Harvard Business School Press.*

BAB VI

INOVASI SEBAGAI DISIPLIN, BUKAN KEBETULAN

Merancang Sistem yang Melahirkan Ide-Ide Besar Secara Konsisten

A. MENGAPA APPLE BUKAN PERUSAHAAN PALING INOVATIF

Mari kita mulai dengan sebuah paradoks yang menarik dalam dunia manajemen strategi. Jika kita menggunakan indikator tradisional untuk mengukur inovasi seperti jumlah paten yang didaftarkan setiap tahun atau total anggaran *Research and Development* (R&D), Apple mungkin tidak akan menempati peringkat teratas. Ada banyak perusahaan teknologi yang menghabiskan miliaran dolar lebih banyak untuk R&D, namun gagal menciptakan produk yang mampu mengubah peradaban industri seperti yang dilakukan Apple.

Fenomena ini membawa kita pada pertanyaan fundamental: Mengapa Apple begitu konsisten dalam menghasilkan produk yang menggeser paradigma industri, sementara banyak perusahaan lain yang "lebih inovatif" di atas kertas justru kesulitan bertahan? Jawabannya terletak pada pergeseran pandangan bahwa inovasi bukanlah sekadar bakat individu yang bersifat sporadis atau kebetulan, melainkan sebuah disiplin sistemik.

a. Inovasi sebagai Arsitektur, Bukan Sekadar Komponen

Seringkali, perusahaan terjebak dalam apa yang disebut sebagai *sustaining innovation*, memperbaiki fitur-fitur yang sudah ada untuk pelanggan yang sudah ada. Namun, kegagalan banyak perusahaan besar seringkali dijelaskan melalui konsep *The Innovator's Dilemma* yang diajukan oleh Clayton Christensen (1997)[106]. Perusahaan besar cenderung fokus pada efisiensi jangka pendek dan permintaan pasar saat ini, sehingga mereka

---

[106] *Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business School Press. Menjelaskan mengapa perusahaan besar gagal ketika berhadapan dengan inovasi disruptif.*

BAB VII

KEBERLANJUTAN ADALAH STRATEGI

ESG, Circular Eeonomy, dan Why Going Green Means Going Trong

A. KETIKA BLACKROCK BERKATA TIDAK

Pada Januari 2020, dunia bisnis global menerima sebuah surat yang tidak biasa. Larry Fink, CEO BlackRock, manajer aset terbesar di planet ini dengan lebih dari $10 triliun aset kelolaan telah mengirimkan pesan kepada seluruh CEO perusahaan yang sahamnya dimiliki BlackRock yakni: perusahaan yang tidak memiliki rencana keberlanjutan yang jelas dan terukur akan kehilangan akses ke modal BlackRock[125]. Pernyataan itu bergema jauh melampaui komunitas investasi yang sudah peduli lingkungan.

Bagi dunia korporasi, ini adalah momen yang mengubah paradigma. Bukan karena BlackRock tiba-tiba menjadi organisasi lingkungan hidup tetapi justru sebaliknya. BlackRock adalah institusi yang dikenal paling murni berorientasi pada return finansial. Ketika mereka menyatakan bahwa keberlanjutan adalah komponen kritikal dari manajemen risiko jangka panjang, pesan yang tersampaikan sangat jelas: ini bukan lagi soal ideologi atau altruisme korporasi. Ini soal survival dan profitabilitas jangka panjang.

Fink menulis dengan eksplisit: *'Climate risk is investment risk*[126]. Perubahan iklim tidak lagi dipandang sebagai isu eksternalitas yang bisa diabaikan dalam kalkulasi bisnis, namun kini adalah variabel keuangan yang perlu diperhitungkan dalam setiap keputusan alokasi modal.

Keberlanjutan yang selama puluhan tahun diperlakukan sebagai aktivitas pinggiran bernama CSR (Corporate Social Responsibility) kini telah bermigrasi ke pusat strategi bisnis. Bab ini mengeksplorasi bagaimana dan

---

[125] *Fink, L. (2020). A Fundamental Reshaping of Finance. Annual Letter to CEOs. BlackRock, Inc. New York. https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter.*

[126] *Fink, L. (2020). Ibid. Kutipan lengkap: 'Climate risk is investment risk. The evidence on climate risk is compelling investors to reassess core assumptions about modern finance*

BAB VIII

TRANSFORMASI DIGITAL DARI DALAM KE LUAR

Bukan Tentang Teknologi Tapi Tentang Cara Menciptakan Nilai

A. TRANSFORMASI DIGITAL SEBAGAI TANTANGAN STRATEGIS MODERN

Dalam era revolusi industri 4.0, transformasi digital telah menjadi salah satu isu strategis paling penting dalam dunia bisnis modern. Banyak organisasi menganggap transformasi digital hanya sebatas implementasi teknologi baru, seperti Enterprise Resource Planning (ERP), Artificial Intelligence (AI), cloud computing, maupun aplikasi digital lainnya. Namun pada praktiknya, kegagalan transformasi digital justru sering terjadi karena organisasi hanya berfokus pada teknologi, tetapi mengabaikan perubahan budaya, pola pikir, dan model bisnis.

Kasus perusahaan retail Indonesia yang menghabiskan hingga Rp14 triliun untuk digitalisasi namun gagal menciptakan nilai tambah menunjukkan bahwa investasi teknologi tanpa transformasi strategi organisasi tidak akan menghasilkan keunggulan kompetitif. Sistem memang berubah menjadi digital, tetapi pola kerja, pengambilan keputusan, dan orientasi bisnis tetap menggunakan paradigma lama. Akibatnya, proses bisnis menjadi semakin kompleks, karyawan mengalami resistensi, dan pelanggan tidak memperoleh pengalaman yang lebih baik.

Dalam perspektif manajemen strategi, transformasi digital bukan sekadar proyek teknologi informasi, melainkan proses perubahan menyeluruh terhadap cara perusahaan menciptakan, memberikan, dan mempertahankan nilai bagi pelanggan. Rogers menjelaskan bahwa

BAB IX

FUTURE OF WORK: MENYIAPKAN ORGANISASI UNTUK DUNIA YANG BELUM ADA

Strategi Ketenagakerjaan di Era yang Berubah Lebih Cepat dari Perencanaan

A. PEKERJAAN YANG BELUM ADA

Laporan dari World Economic Forum (2023) menegaskan bahwa sekitar 65% anak-anak yang saat ini memasuki sekolah dasar diproyeksikan akan bekerja pada jenis pekerjaan yang bahkan belum ada saat ini.[146] Proyeksi ini bukan sekadar spekulasi, melainkan hasil analisis atas percepatan perkembangan teknologi, perubahan demografi, dan transformasi ekonomi global. Bukti empiris dari dekade sebelumnya memperkuat argumen ini: profesi seperti data scientist, UX researcher, dan social media manager yang belum dikenal luas pada 2010, kini menjadi pekerjaan yang sangat dibutuhkan.

Dalam dekade mendatang, perubahan tersebut diperkirakan akan semakin drastis seiring kemajuan kecerdasan buatan generatif, komputasi kuantum, serta konvergensi teknologi digital dan biologis. Dalam konteks Indonesia, situasi ini menjadi lebih krusial. Studi McKinsey Global Institute (2019) menunjukkan bahwa sekitar 52,6 juta pekerja dimanahampir separuh dari total angkatan kerja formal berada pada tingkat kerentanan tinggi akibat otomasi dalam 10–15 tahun ke depan.[147] Hal ini tidak selalu

---

[146] *World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023. WEF. Geneva. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023.*

[147] *McKinsey Global Institute. (2019). Indonesia's coming wave: Seizing the productivity opportunity. McKinsey & Company. Jakarta. Angka 52,6 juta merujuk pada estimasi 51,4% dari pekerjaan yang teranalisis memiliki potensi otomasi lebih dari 60% dari aktivitas kerjanya*

BAB X

INTEGRASI: MEMBANGUN ORGANISASI YANG MELAMPAUI ZAMANNYA

Dari Pilar-Pilar Terpisah ke Ekosistem Strategi yang Hidup

Bab ini membahas bagaimana organisasi modern harus bergerak dari pendekatan strategi yang terfragmentasi menuju sistem yang terintegrasi. Dalam konteks lingkungan bisnis yang dinamis, organisasi tidak cukup hanya memiliki strategi yang baik, tetapi juga harus mampu mengorkestrasi berbagai elemen internal secara sinergis.

Pendekatan integratif menjadi penting karena kompleksitas tantangan yang dihadapi organisasi semakin meningkat. Disrupsi teknologi, perubahan perilaku konsumen, dan tekanan global menuntut organisasi untuk berpikir secara sistemik.

Dengan demikian, strategi tidak lagi dipandang sebagai dokumen formal, tetapi sebagai praktik hidup yang terus berkembang. Integrasi antar elemen organisasi menjadi fondasi utama dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Bab ini juga menekankan bahwa keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kemampuan dalam mengelola hubungan antar variabel strategis secara holistik. Dalam perspektif manajemen modern, analogi orchestra dan jazz band juga menggambarkan perbedaan antara organisasi yang bersifat birokratis dengan organisasi agile. Organisasi yang terlalu birokratis cenderung lambat dalam mengambil keputusan karena bergantung pada hierarki formal. Sebaliknya, organisasi yang agile mampu bergerak lebih cepat melalui komunikasi horizontal, kolaborasi lintas fungsi, dan pemberdayaan sumber daya manusia.

Konsep organizational agility menjadi semakin penting di era digital karena perusahaan harus mampu menyesuaikan strategi dengan perubahan pasar yang cepat. Agility tidak hanya berkaitan dengan kecepatan, tetapi juga kemampuan organisasi dalam mendeteksi peluang,

BAB XI

BEYOND STRATEGY:
SINTESIS DAN PETA JALAN PERSONAL
Dari Pembaca ke Pemimpin yang Mengubah Organisasinya

A. AKHIR YANG BERBEDA

Seluruh perjalanan intelektual yang telah Anda tempuh dalam buku ini: mulai dari analisis lingkungan strategis, dinamika kompetitif, hingga inovasi model bisnis, pada akhirnya bermuara pada pertanyaan yang fundamental: apa yang akan Anda lakukan dengan semua ini? Karena secara umum, telah kita ketahui bersama bahwa dalam lanskap bisnis kontemporer pemahaman konvensional tentang manajemen strategi mulai dipertanyakan secara mendasar. Selama beberapa dekade sebelumnya, strategi diperlakukan layaknya sebuah artefak, dokumen perencanaan yang disusun di ruang rapat, kemudian "diturunkan" ke seluruh lapisan organisasi untuk dieksekusi, karena perencanaan terbaik dan sebagus sekalipun tidak berguna jika tidak ada tindakan. Dan kini, asumsi tersebut terbukti sudah tidak memadai.

Sebagai sebuah kajian akademis Manajemen Strategi terdapat kesenjangan yang telah lama diidentifikasi oleh para sarjana terkemuka yang dikenal sebagai *knowing-doing gap* (jurang antara pengetahuan dan tindakan nyata). Jadi faktor apa yang sebenarnya membentuk strategi yang berhasil? Jawabannya bukan hanya terletak pada kecerdasan analitis pemimpin, melainkan pada kedalaman kesadarannya dalam berpikir, bertindak, dan pada akhirnya, menjadi seorang pemimpin yang mampu mensintesiskan semua yang telah dipelajari menjadi rencana aksi yang konkret, kontekstual, dan dengan sangat mudah dilaksanakan. [160]

---

[160] *Mintzberg, H. (1994). The Rise and Fall of Strategic Planning. New York: Free Press. Mintzberg berargumen bahwa strategi yang hidup tidak dapat dipisahkan dari identitas dan persepsi pemimpin yang merumuskannya.*

DAFTAR PUSTAKA

Acemoglu, D. & Johnson, S. (2023). Power and Progress: Our Thousand-Year Struggle Over Technology and Prosperity. PublicAffairs. New York.

Agrawal, A., Gans, J., & Goldfarb, A. (2018). *Prediction Machines: The Simple Economics of Artificial Intelligence.* Harvard Business Review Press.

Alnuaimi, B. K., Kumar, S., Ren, S., & Budhwar, P. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. Journal of Business Research, 145, 636–648.

Analisis mengenai digitalisasi sektor informal di Indonesia seringkali merujuk pada integrasi teknologi sebagai pendorong inklusi ekonomi, sejalan dengan prinsip inovasi nilai dalam Blue Ocean Strategy.

Ansoff, H. I. (1965). Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw-Hill, New York.

Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. California Management Review, 18(2), 21–33.

Asosiasi Gig Economy Indonesia & ILO Jakarta. (2022). Landscape Pekerja Platform Digital di Indonesia. ILO Country Office for Indonesia. Jakarta.

Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII). (2023). *Laporan Survei Penetrasi Internet Indonesia 2022–2023.* Jakarta: APJII.

Autonomy Research Ltd. (2023). The Results Are In: The UK's Four-Day Week Pilot. Report with Henley Business School & Cambridge University. London.

Autor, D. H. (2015). Why Are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. Journal of Economic Perspectives, 29(3), 3-30. doi:10.1257/jep.29.3.3

Awad, M., & Martín Rojas, R. (2024). Digital transformation, organizational learning, and resilience: An integrated framework. Journal of Innovation and Entrepreneurship, 13(15), 1–17.

Bank Rakyat Indonesia. (2023). *Annual report 2023: Transformasi berkelanjutan untuk tumbuh semakin kuat dan hebat*. https://www.ir-bri.com/misc/AR/flipbook/AR2023-EN/

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Barton, Dominic, dan Mark Wiseman. “Focusing Capital on the Long Term.” Harvard Business Review 92, no. 1–2 (2014): 44–51.

Bass, Bernard M., dan Ronald E. Riggio. Transformational Leadership. 2nd ed. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press. https://www.nber.org/books-and-chapters/human-capital-theoretical-and-empirical-analysis-special-reference-education-first-edition

Bennett, N., & Lemoine, G. J. (2014). What a difference a word makes: Understanding threats to performance in a VUCA world. Business Horizons, 57(3), 311–317.

Bill George. Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Value. San Francisco: Jossey-Bass, 2003.

Bloom, N., Han, R., & Liang, J. (2022). How Hybrid Working from Home Works Out. NBER Working Paper No. 30292. National Bureau of Economic Research. Cambridge, MA.

Bloomberg Intelligence. (2021). ESG assets may hit $53 trillion by 2025, a third of global AUM. Bloomberg Intelligence ESG Research. New York.

Brandenburger, A. M., & Nalebuff, B. J. (1996). Co-opetition. Doubleday.

Brown, T. (2008). *Design Thinking*. Harvard Business Review.

Bruce J. Avolio, Bruce J., dan William L. Gardner. “Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership.” The Leadership Quarterly 16, no. 3 (2005): 315–338.

Brynjolfsson, E. & McAfee, A. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. W.W. Norton & Company. New York.

Cadwalladr, Carole, dan Emma Graham-Harrison. “Revealed: 50 Million Facebook Profiles Harvested for Cambridge Analytica.” The Guardian, 17 Maret 2018.

Carter, David A., Betty J. Simkins, dan W. Gary Simpson. “Corporate Governance, Board Diversity, and Firm Value.” The Financial Review 38, no. 1 (2003): 33–53.

Cascio, J. (2020). Facing the Age of Chaos. Institute for the Future, Palo Alto.

Chandler, A. D. (1962). Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, MA.

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation*. Harvard Business School Press. (Strategi integrasi eksternal untuk mempercepat inovasi internal).

Chesbrough, H. W. (2003). *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. Harvard Business School Press. (Buku fundamental yang meruntuhkan tembok R&D tradisional dan memperkenalkan kolaborasi eksternal).

Chouinard, Y., Ellison, J., & Ridgeway, R. (2011). The Sustainable Economy. Harvard Business Review, 89(10), 52-62. Lihat juga: Figueres, C. (2022). Patagonia's bold move. Time Magazine, October 2022.

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail. Harvard Business School Press, Boston.

Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., & Duncan, D. S. (2016). *Know your customers' jobs to be done*. Harvard Business Review, 94(9), 54–62.

Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, *94*, S95-S120. https://doi.org/10.1086/228943

Collins, J. (2001). Good to Great: Why Some Companies Make the Leap and Others Don't. New York: HarperBusiness.

Covey, S. R. (1989). *The 7 habits of highly effective people*: Powerful Lessons in Personal Change. New York: Free Press.

Daly, J., & Overton, L. (2017). *The new learning organization*. Towards Maturity.

Daniel Goleman. Emotional Intelligence. New York: Bantam Books, 1995.

Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review, 96*(1), 108–116.

David J. Teece, Gary Pisano, and Amy Shuen, "Dynamic Capabilities and Strategic Management," Strategic Management Journal Vol. 18, No. 7 (1997): 509–533.

David L. Rogers, The Digital Transformation Playbook (New York: Columbia University Press, 2016).

David, F. R. (2011). Strategic Management: Concepts and Cases (13th ed.). Prentice Hall.

Day, G. S., & Schoemaker, P. J. H. (2006). Peripheral Vision: Detecting the Weak Signals That Will Make or Break Your Company. Harvard Business School Press.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs.* Portfolio/Penguin.

Doz, Y., & Kosonen, M. (2010). Embedding strategic agility: A leadership agenda for accelerating business model renewal. Long Range Planning, 43(2-3), 370–382.

Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.

Duhigg, C. (2016, February 25). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*. https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html

Dweck, Carol S. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House, 2006.

Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The impact of corporate sustainability on organizational processes and performance. Management Science, 60(11), 2835-2857. doi:10.1287/mnsc.2014.1984

Edgar H. Schein. Organizational Culture and Leadership. 4th ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2010.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Edmondson, Amy C. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. New Jersey: Wiley, 2018.

Edwin Locke dan Gary Latham (1990). A Theory of Goal Setting & Task Performance (New Jersey: Prentice Hall, 1990).

Elkington, J. (1997). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Capstone Publishing. Oxford.

Ellen MacArthur Foundation. (2015). Towards the Circular Economy Vol. 1-3: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition. EMF. Cowes, Isle of Wight.

Ellström, D., Holtström, J., Berg, E., & Josefsson, C. (2021). Dynamic capabilities for digital transformation. Journal of Strategy and Management, 15(2), 272–286.

European Securities and Markets Authority (ESMA). (2022). Greenwashing in the EU Financial Sector: Preliminary Findings. ESMA. Paris.

Feinzig, S. (2016). *Predictive analytics in HR: Case studies*. IBM Smarter Workforce Institute.

Fink, L. (2020). A Fundamental Reshaping of Finance. Annual Letter to CEOs. BlackRock, Inc. New York. https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter.

Floridi, Luciano, Josh Cowls, Monica Beltrametti, Raja Chatila, Patrice Chazerand, Virginia Dignum, Christoph Luetge, et al. “AI4People—An Ethical Framework for a Good AI Society.” Minds and Machines 28, no. 4 (2018): 689–707.

Freeman, R. Edward. Strategic Management: A Stakeholder Approach. Boston: Pitman Publishing, 1984.

Fukuyama, Francis. Trust: The Social Virtues and the Creation of Prosperity. New York: Free Press, 1995.

Geoffrey G. Parker, Marshall W. Van Alstyne, dan Sangeet Paul Choudary, Platform Revolution (New York: W. W. Norton, 2016).

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation. Strategic Management Journal, 12(6), 433–448.

Gloat. (2021). *How Unilever uses AI to retain, engage, and develop talent*. https://resources.gloat.com/unilever-gloat-case-study-download/

Gojek. (2018, March 23). *How GOJEK manages 1 million drivers with 12 engineers*. Gojek Tech Blog. https://www.gojek.io/blog/how-gojek-manages-1-million-drivers-with-12-engineers-part-1

Goleman, Daniel. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. New York: Bantam Books, 1995.

GoTo Group. (2023). *Annual Report 2022.* Jakarta: PT GoTo Gojek Tokopedia Tbk.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(S2), 109–122.

Hambrick, Donald C., dan Phyllis A. Mason. “Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers.” Academy of Management Review 9, no. 2 (1984): 193–206.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the Future. Boston: Harvard Business School Press.

Hastings, R., & McCord, P. (2009). *Netflix culture: Freedom & responsibility*. Netflix.

Hastings, R., & Meyer, E. (2020). *No rules rules: Netflix and the culture of reinvention*. Penguin Press.

Hatch, N. W., & Dyer, J. H. (2004). Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, *25*(12), 1155–1178. https://doi.org/10.1002/smj.421

Hawken, P., Lovins, A., & Lovins, L. H. (1999). Natural Capitalism: Creating the Next Industrial Revolution. Little, Brown and Company. New York.

Heifetz, Ronald A., dan Marty Linsky. Leadership on the Line: Staying Alive Through the Dangers of Leading. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

Henderson, R. M., & Clark, K. B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9–30.

Hidayat, R., & Nugroho, A. (2022). Transformasi digital dan keunggulan kompetitif organisasi di era disrupsi. Jurnal Manajemen dan Bisnis Indonesia, 8(2), 145–156.

Iara. (2026). The impact of AI-driven predictive analytics on employee retention strategies. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, *13*(1), 6–10.

IBM. (2024). *AI transforming HR at IBM: A case study*. https://www.ibm.com/think/topics/ai-in-employee-engagement

Indofood Agri Resources Ltd. (2023). Sustainability Report 2022: Towards Responsible and Sustainable Palm Oil. IndoAgri. Singapore.

Insignia Business Review. (2022, April 14). *Superconnectors, counter-cultures, and hypergrowth: The story of the GoTo Mafia*. https://review.insignia.vc/2022/04/14/superconnectors-counter-cultures-hypergrowth-goto-mafia/

Janis, Irving L. Victims of Groupthink. Boston: Houghton Mifflin, 1972.

Jensen, Michael C., dan William H. Meckling. "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure." Journal of Financial Economics 3, no. 4 (1976): 305–360.

John P. Kotter, Leading Change, 2nd ed. (Boston: Harvard Business Review Press, 2012).

John Sweller, "Cognitive Load During Problem Solving: Effects on Learning," Cognitive Science Vol. 12, No. 2 (1988): 257–285.

J-PAL Southeast Asia. (2022). Evaluasi Dampak Program Kartu Prakerja: Temuan Awal Studi Eksperimental. Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab. Jakarta.

Kahneman, D. (2011). Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review, 70*(1), 71–79.

Kelley, D., & Kelley, T. (2013). *Creative Confidence*. Crown Business Publishing.

Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*. Harvard Business School Press.

Klaus Schwab, The Fourth Industrial Revolution (New York: Crown Business, 2017).

Kotter, J. P. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2021). *Management Information Systems (16th ed.).* Pearson.

Lucas, H. C., & Goh, J. M. (2009). Disruptive technology: How Kodak missed the digital photography revolution. Journal of Strategic Information Systems, 18(1), 46–55.

Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford University Press. https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780195187526.001.0001

Majhi, R. K., et al. (2026). Team-level social capital and its impact on performance dynamics in AI environments. *Journal of Management Research*.

Manajemen Pelaksana Program Kartu Prakerja. (2023). Laporan Perkembangan Program Prakerja 2020-2023. Kemenko Perekonomian RI. Jakarta.

McAfee, Andrew, dan Erik Brynjolfsson. Machine, Platform, Crowd: Harnessing Our Digital Future. New York: W. W. Norton & Company, 2017.

McCord, P. (2018). *Powerful: Building a culture of freedom and responsibility*. Silicon Guild.

McGrath, R. G. (2013). The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business. Harvard Business Review Press, Boston.

McKinsey & Company. (2022). *Network effects: How to rebuild social capital and improve corporate performance*. https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/network-effects-how-to-rebuild-social-capital-and-improve-corporate-performance

McKinsey & Company. (2024). *The war for talent 2.0*. McKinsey Quarterly.

McKinsey & Company. (2025). *Superagency in the workplace: Empowering people to unlock AI's full potential*. https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/superagency-in-the-workplace-empowering-people-to-unlock-ais-full-potential-at-work

McKinsey Global Institute. (2019). Indonesia's coming wave: Seizing the productivity opportunity. McKinsey & Company. Jakarta. Angka 52,6 juta merujuk pada estimasi 51,4% dari pekerjaan yang teranalisis memiliki potensi otomasi lebih dari 60% dari aktivitas kerjanya.

Michael E. Porter dan James E. Heppelmann, “How Smart, Connected Products Are Transforming Competition,” Harvard Business Review 92, no. 11 (2014): 64–88.

Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business School Press.

Microsoft. Microsoft Annual Report 2024. Washington: Microsoft Corporation, 2024.

Microsoft. Responsible AI Standard. Version 2. Washington: Microsoft Corporation, 2023.

Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*: Reconceiving roles for planning, plans, planners. Free Press, New York.

MIT Sloan Management Review. “Why AI Cannot Replace Strategic Leadership.” 2022.

Muliasari, L. (2022). Digital banking strategy analysis of BRI. *Jurnal Ekonomi*, *11*(2), 846-851. http://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi

Nadella, Satya, Greg Shaw, dan Jill Tracie Nichols. Hit Refresh: The Quest to Rediscover Microsoft’s Soul and Imagine a Better Future for Everyone. New York: Harper Business, 2017.

O’Reilly III, Charles A., dan Michael L. Tushman. Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator’s Dilemma. California: Stanford University Press, 2016.

O’Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator’s Dilemma*. Stanford University Press.

OECD. (2019). OECD Future of Education and Skills 2030: OECD Learning Compass 2030. OECD Publishing. Paris.

Parasuraman, R., & Manzey, D. H. (2010). Complacency and bias in human use of automation: An attentional integration. *Human Factors, 52*(3), 381–410.

Ployhart, R. E., Nyberg, A. J., Reilly, G., & Maltarich, M. A. (2014). Strategic human capital resources: A review and synthesis. *Academy of Management Annals*, *8*(1), 371–403. https://doi.org/10.5465/19416520.2014.862812

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. Free Press, New York.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, New York.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value: How to reinvent capitalism — and unleash a wave of innovation and growth. Harvard Business Review, 89(1/2), 62-77.

Pratama, Y., & Sari, D. P. (2021). Learning organization sebagai strategi peningkatan kinerja perusahaan. Jurnal Administrasi Bisnis, 17(1), 67–78.

PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Annual Report 2025. Jakarta: BRI, 2025.

PT Pertamina (Persero). Sustainability Report 2024. Jakarta: Pertamina, 2024.

PwC. (2025). *PwC 2025 global AI jobs barometer: AI linked to a fourfold increase in productivity growth*. https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2025/ai-linked-to-a-fourfold-increase-in-productivity-growth.html

QIC-WD. (2021). *Umbrella summary: Psychological capital*. Quality Improvement Center for Workforce Development. https://www.qic-wd.org/umbrella-summary/psychological-capital

Raffiee, J., & Coff, R. (2015). Micro-foundations of firm-specific human capital: When do employees perceive their skills to be relatively firm-specific? *Academy of Management Journal*, *59*(3). https://doi.org/10.5465/amj.2014.0205

Rahmawati, I., & Putra, M. R. (2024). Peran teknologi digital dalam meningkatkan organizational agility pada perusahaan modern. Jurnal Bisnis Digital, 5(1), 33–47.

Reuters. (2018). *Amazon scraps secret AI recruiting tool that showed bias against women*. Reuters.

Rogers, D. L. (2016). The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age. Columbia Business School Publishing, New York.

RSPO. (2019). Statement on Indofood Agri Resources. Roundtable on Sustainable Palm Oil. Kuala Lumpur. https://rspo.org/news-and-events/news/rspo-statement-on-indofood-agri-resources-ltd

Rubio-Andrés, M., Linuesa-Langreo, J., Gutiérrez-Broncano, S., & Sastre-Castillo, M. A. (2025). Tackling digital transformation strategy: How it affects firm innovation and organizational effectiveness. The Journal of Technology Transfer, 50, 1893–1918.

Rumelt, R. P. (2011). Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. Crown Business, New York.

Russell, Stuart, dan Peter Norvig. Artificial Intelligence: A Modern Approach. 4th ed. London: Pearson, 2021.

Saputra, H., & Lestari, N. (2020). Integrasi strategi dan inovasi dalam menciptakan keberlanjutan organisasi. Jurnal Manajemen Strategi dan Aplikasi Bisnis, 3(2), 89–101.

Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schwab, Klaus, dan Peter Vanham. Stakeholder Capitalism. New Jersey: Wiley, 2021.

Schwartz, P. (1991). The Art of the Long View: Planning for the Future in an Uncertain World. Currency Doubleday. New York.

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday/Currency.

Senge, Peter M. The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. New York: Doubleday, 2006.

Setzke, D. S., Riasanow, T., Böhm, M., & Krcmar, H. (2021). Pathways to digital service innovation: The role of digital transformation strategies in established organizations. Information Systems Frontiers, 25, 1017–1037.

Shearon, D. (2007, December 17). Psychological capital: PsyCap. *Positive Psychology News*. https://positivepsychologynews.com/news/dave-shearon/20071217523

Simon, Herbert A. The New Science of Management Decision. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1977.

Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday/Currency. https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)80956-9

Stone, B. (2013). *The Everything Store: Jeff Bezos and the Age of Amazon.* Little, Brown and Company, New York.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal, 18(7), 509–533.

The Economist. (2017, May 6). The world's most valuable resource is no longer oil, but data. *The Economist.* https://www.economist.com/leaders/2017/05/06/the-worlds-most-valuable-resource-is-no-longer-oil-but-data

Toffler, Alvin. Future Shock. New York: Random House, 1970.

U.S. Department of Education. (2024). *Four stages of AI integration in education*. https://www.ed.gov/about/homeroom-blog/four-stages-of-ai-integration-education

U.S. Securities and Exchange Commission (SEC). (2024). The Enhancement and Standardization of Climate-Related Disclosures for Investors. Final Rule, March 2024. SEC. Washington D.C.

Uhl-Bien, Mary, Russ Marion, dan Bill McKelvey. “Complexity Leadership Theory: Shifting Leadership from the Industrial Age to the Knowledge Era.” The Leadership Quarterly 18, no. 4 (2007): 298–318.

Unilever PLC. (2023). Unilever Annual Report and Accounts 2023: Future of Work Initiative. Unilever. London. https://www.unilever.com/investor-relations/annual-report-and-accounts/

Unilever. (2021). *FLEX experiences: Democratizing career development at Unilever*. https://www.unilever.com/news/news-search/2021/flex-experiences-democratizing-career-development/

United Nations Global Compact. (2004). Who Cares Wins: Connecting Financial Markets to a Changing World. UN Global Compact. New York.

UNPRI. (2023). Principles for Responsible Investment Annual Report 2023. United Nations-supported Principles for Responsible Investment. London. https://www.unpri.org/annual-report-2023

Warren Bennis, Warren, dan Burt Nanus. Leaders: Strategies for Taking Charge. New York: Harper & Row, 1985.

Weick, Karl E. Sensemaking in Organizations. California: Sage Publications, 1995.

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix: A tool for situational analysis. Long Range Planning, 15(2), 54–66.

Wijaya, T., & Kurniawan, F. (2023). Pengaruh budaya organisasi terhadap keberhasilan implementasi strategi perusahaan. Jurnal Ekonomi dan Manajemen, 12(3), 201–214.

World Economic Forum. (2023). Future of Jobs Report 2023. WEF. Geneva. https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2023

World Economic Forum. (2023). *Future of jobs report 2023*. WEF. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2023.pdf

World Economic Forum. (2023). Op. cit. Proyeksi net job displacement: 14 juta pekerjaan (2023-2027), setara 2% total pekerjaan global.

World Economic Forum. (2025). *AI’s new dual-workforce challenge: Balancing overcapacity and talent shortages*. https://www.weforum.org/stories/2025/10/ai-s-new-dual-workforce-challenge-balancing-overcapacity-and-talent-shortages/

World Economic Forum. Global Risks Report 2025. Geneva: WEF, 2025.

Yin, Robert K. Case Study Research and Applications: Design and Methods. 6th ed. California: Sage Publications, 2018.

Yoffie, D. B., & Cusumano, M. A. (2015). Strategy Rules: Five Timeless Lessons from Bill Gates, Andy Grove, and Steve Jobs. Harper Business.

SINOPSIS

Beyond Strategy: Mengintegrasikan Kepemimpinan, Inovasi, dan Keberlanjutan Untuk Memenangkan Masa Depan Kerja

Di tengah dinamika lingkungan bisnis global yang kini bergerak sangat cepat, penuh ketidakpastian, kompleks, dan sering kali sulit diprediksi, strategi yang tertulis rapi di atas kertas sering kali tidak cukup untuk bertahan. Sejarah mencatat banyak perusahaan besar—seperti Kodak—gagal bukan karena kurang perencanaan, tapi karena terjebak pada cara pandang lama yang kaku dan terpisah-pisah.

Buku ini menawarkan pendekatan berbeda: **Melampaui Strategi.** Berbeda dengan buku manajemen strategi konvensional yang hanya membahas perencanaan, karya ini menghadirkan *Beyond Strategy Framework*, kerangka integrasi lima pilar utama yakni Kepemimpinan, Kecerdasan Data, Modal Manusia, Inovasi & Keberlanjutan, serta Transformasi Masa Depan Kerja yang harus berjalan bersamaan sebagai satu sistem utuh.

Disusun berbasis teori mutakhir, studi kasus nyata dari perusahaan global maupun lokal seperti Amazon dan BRI, serta dikaitkan langsung dengan tantangan dunia usaha Indonesia, buku ini tidak hanya mengajarkan konsep, tapi cara membangun organisasi yang adaptif, relevan, dan siap memenangkan masa depan kerja. Wajib dibaca bagi mahasiswa, akademisi, dan praktisi yang ingin memahami strategi secara lebih dalam, utuh, dan nyata.

SELAMAT MEMBACA!!!

BEYOND STRATEGY

Mengintegrasikan Kepemimpinan, Inovasi, dan Keberlanjutan untuk Memenangkan Masa Depan Kerja

Buku ini menawarkan perspektif baru mengenai manajemen strategi di tengah perubahan dunia yang semakin cepat, kompleks, dan penuh ketidakpastian. Buku ini berangkat dari kenyataan bahwa strategi konvensional tidak lagi memadai untuk menghadapi era disrupsi digital, kecerdasan buatan, dan dinamika global. Melalui pendekatan Beyond Strategy Framework, pembaca diajak memahami bahwa keberhasilan organisasi tidak hanya ditentukan oleh kualitas perencanaan strategis, tetapi juga oleh kemampuan membangun kepemimpinan yang adaptif, budaya organisasi yang kuat, serta ketangkasan dalam merespons perubahan.

Disusun secara sistematis, buku ini mengulas sebelas bab yang membahas evolusi manajemen strategi, kepemimpinan strategis, analisis lingkungan bisnis, pemanfaatan data dan kecerdasan buatan, pengelolaan human capital, inovasi, keberlanjutan, transformasi digital, hingga strategi menghadapi masa depan dunia kerja. Berbagai teori mutakhir dipadukan dengan studi kasus perusahaan global maupun nasional, seperti Amazon, Microsoft, dan Bank Rakyat Indonesia, sehingga pembaca memperoleh pemahaman konseptual sekaligus wawasan praktis mengenai penerapan strategi yang relevan dengan tantangan organisasi masa kini.

Buku ini ditujukan bagi mahasiswa, dosen, akademisi, praktisi bisnis, pemimpin organisasi, serta siapa pun yang ingin memperluas cara pandang terhadap strategi dalam era modern. Dengan mengintegrasikan lima pilar utama, yaitu kepemimpinan, kecerdasan data dan sistem informasi, human capital, inovasi dan keberlanjutan, serta transformasi dan future of work, buku ini menjadi referensi yang tidak hanya menjelaskan bagaimana organisasi dapat bertahan, tetapi juga bagaimana membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan menciptakan nilai bagi masa depan.

www.penerbitwidina.com
@penerbitwidina
penerbit widina
penerbitwidina@gmail.com
widina store
widina bookstore

Layanan Pembaca & Penerbitan Buku
0815-7000-699

SCANME

Manajemen

ISBN - 978-634-317-156-0

9 786343 171560