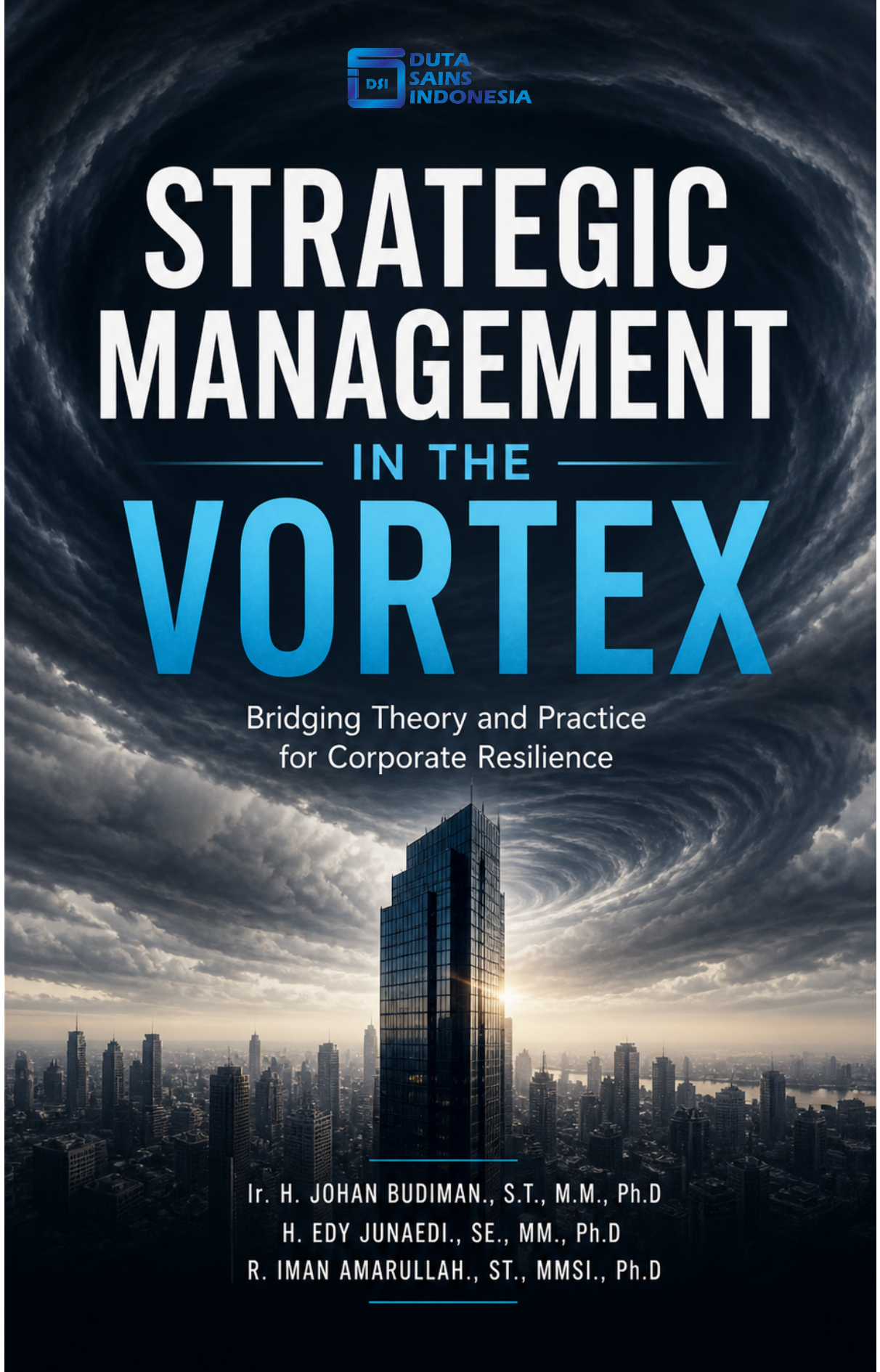


STRATEGIC MANAGEMENT — IN THE — VORTEX

Bridging Theory and Practice
for Corporate Resilience



Ir. H. JOHAN BUDIMAN., S.T., M.M., Ph.D
H. EDY JUNAEDI., SE., MM., Ph.D
R. IMAN AMARULLAH., ST., MMSI., Ph.D

Editor : Fatihatul Firda Muhimmah

**STRATEGIC MANAGEMENT IN THE VORTEX :
Bridging Theory and Practice for Corporate
Resilience**

Penulis :

**Ir. H. JOHAN BUDIMAN., S.T., M.M., Ph.D,
H. EDY JUNAEDI., SE.,MM., Ph.D,
R. IMAN AMARULLAH., ST.,MMSI., Ph.D**



STRATEGIC MANAGEMENT IN THE VORTEX:

Bridging Theory and Practice for Corporate Resilience

Penulis : Ir. H. JOHAN BUDIMAN., S.T., M.M., Ph.D, H. EDY JUNAEDI., SE., MM., Ph.D, R. IMAN AMARULLAH., ST.,MMSI., Ph.D

Editor : Fatihatul Firda Muhimmah

Setting & layout : DSI Press

Desain cover : DSI Press

ISBN : 978-634-7749-00-0

Link : www.dutasains.com

Ukuran : Unesco

Halaman : vi, 381

Terbit : Juni 2026

Hak Penerbitan ada pada CV. Duta Sains Indonesia

Hak Cipta di lindungi Undang-undang Dilarang mengutip, memperbanyak dan menerjemahkan sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa se-izin penerbit dari CV. Duta Sains Indonesia



Sedati Agung 3 RT 07 RW 03 Kec. Sedati Kab. Sidoarjo

Jawa Timur - Indonesia

Telp. 0877-5551-0658

E-mail : dutasainsindonesia@gmail.com

Website: www.dutasains.com

PENGANTAR BUKU

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE VORTEX: BRIDGING THEORY AND PRACTICE FOR CORPORATE RESILIENCE

Mengapa Buku Ini Hadir di Tengah Pusaran Disrupsi

Kita hidup di era di mana satu-satunya kepastian adalah ketidakpastian itu sendiri. Pandemi COVID-19 menghentikan roda ekonomi global dalam hitungan minggu. Perang dagang AS-China telah mengubah peta rantai pasok yang terbangun selama tiga dekade. Revolusi kecerdasan buatan (AI) bergerak dengan kecepatan eksponensial, mengubah fundamental cara kita bekerja, bersaing, dan menciptakan nilai. Suku bunga global naik dari mendekati nol menjadi level tertinggi dalam dua dekade, menghancurkan model bisnis yang hanya viable di era uang murah.

Dalam pusaran (*vortex*) perubahan yang multi-dimensi ini, pertanyaan yang muncul bukan lagi "apakah strategi kita cukup baik?" tetapi "apakah kita memiliki kapasitas untuk terus beradaptasi, belajar, dan bertransformasi?" Inilah esensi dari buku ini: **menjembatani teori manajemen strategik yang telah teruji secara akademis dengan praktik nyata di dunia korporasi, baik yang berhasil maupun yang gagal, untuk membangun resiliensi organisasi yang berkelanjutan.**

Fakta yang Mengkhawatirkan: Jurang Antara Strategi dan Eksekusi

Sebelum kita melangkah lebih jauh, mari kita renungkan fakta yang mengganggu dari penelitian akademis terbaru. Cândido & Santos (2018) dalam *Baltic Journal of Management* (Scopus Q1) melakukan tinjauan literatur ekstensif terhadap studi tentang implementasi strategi. Temuan mereka mengejutkan: meskipun secara luas diakui bahwa implementasi strategi adalah

tugas yang sulit, **tidak ada yang benar-benar mengetahui tingkat kegagalan implementasi strategi yang sebenarnya**. Klaim populer bahwa "70% strategi gagal diimplementasikan" ternyata tidak memiliki dasar ilmiah yang kuat—ia berasal dari laporan konsultan yang tidak dipublikasikan dan data dari tahun 1970-an.

Yang lebih mengkhawatirkan adalah temuan Beer & Eisenstat (2000) dari Harvard Business School. Setelah menganalisis lebih dari 150 unit organisasi di belasan perusahaan, mereka mengidentifikasi enam "**silent killers**" (pembunuh diam-diam) yang secara konsisten menghambat implementasi strategi: strategi tidak jelas, tim kepemimpinan tidak efektif, manajemen top-down atau laissez-faire, koordinasi lintas fungsi buruk, komunikasi vertikal tidak efektif, dan pengembangan kepemimpinan tidak memadai.

Masalahnya, karena hambatan ini berada di jantung kepemimpinan organisasi, mereka hampir tidak pernah dibahas secara terbuka—itulah mengapa mereka disebut "silent killers." Buku ini hadir untuk membawa hambatan-hambatan ini ke permukaan dan menyediakan kerangka untuk mengatasinya.

Mengapa Buku Ini Berbeda: Pendekatan Integratif Teori-Kasus

Buku ini tidak dirancang sebagai sekadar kumpulan teori manajemen strategik yang abstrak, juga bukan sekadar kumpulan kisah sukses perusahaan yang menginspirasi. Buku ini mengambil pendekatan integratif yang langka: **setiap konsep teoretis divalidasi dengan bukti empiris dari jurnal terindeks Scopus, kemudian diilustrasikan dengan studi kasus ganda—satu keberhasilan dan satu kegagalan—dari perusahaan global dan nasional, dengan analisis mendalam tentang mengapa bisa berhasil dan mengapa bisa gagal.**

Mengapa pendekatan ini penting? Karena belajar dari keberhasilan saja tidak cukup. Seperti yang diungkapkan oleh Amankwah-Amoah (2014) dalam *Journal of Strategy and Management*, perusahaan sering

menunjukkan **strategic persistence**—kecenderungan untuk tetap bertahan pada strategi yang gagal meskipun melihat pesaing lain jatuh karena strategi serupa. BlackBerry melihat Nokia gagal karena persistensi dengan sistem operasi lama, tetapi BlackBerry tetap persist dengan keyboard fisiknya hingga terlambat. Sebaliknya, Bank Jago justru belajar dari kegagalan bank digital sebelumnya (Jenius, BNC) dan mengadopsi strategi *ecosystem lending* yang lebih fokus, berhasil tumbuh menjadi lebih dari 5 juta pengguna.

Buku ini akan membawa Anda dalam perjalanan mempelajari 14 bab yang terbagi dalam empat bagian besar, dengan total **28 studi kasus** (14 keberhasilan dan 14 kegagalan) dari perusahaan global dan nasional. Setiap bab dilengkapi dengan referensi dari jurnal internasional terindeks Scopus dan buku teks terkemuka, memastikan bahwa apa yang Anda pelajari tidak hanya praktis tetapi juga memiliki landasan ilmiah yang kuat.

Perjalanan 14 Bab: Dari Fondasi hingga Masa Depan

Bagian 1: Fondasi dan Lingkungan Strategik (Bab 1-3)

Kita memulai dengan memahami evolusi manajemen strategik dari *corporate planning* era 1960-an hingga *dynamic capabilities* di era digital. Bab 1 mengupas perdebatan klasik antara Industrial Organization Model (Porter) dan Resource-Based View (Barney), serta mengapa Kodak gagal sementara Apple berhasil. Bab 2 membahas peran *top management* melalui *Upper Echelon Theory* (Hambrick & Mason, 1984), serta bagaimana Satya Nadella mengubah budaya Microsoft dari "know-it-all" menjadi "learn-it-all." Bab 3 membawa kita ke analisis lingkungan eksternal dengan kerangka PESTEL yang diperkaya geopolitik pasca-pandemi, serta bagaimana Gojek menciptakan *blue ocean* "ojek online" sementara WeWork gagal membaca ancaman substitusi dan kenaikan suku bunga.

Bagian 2: Formulasi Strategi (Bab 4-7)

Bagian ini membahas bagaimana strategi dirumuskan. Bab 4 mengupas VRIO Framework untuk menilai sumber daya internal, *dynamic*

capabilities Teece (2007), serta bagaimana Samsung berhasil dengan integrasi vertikal sempurna sementara Kimia Farma gagal karena sistem pengendalian internal tidak berfungsi. Bab 5 membahas strategi generik Porter: *cost leadership* vs *differentiation*, serta bahaya *stuck in the middle*—di mana Indofood berhasil menguasai pasar massal melalui efisiensi vertikal, sementara Tesla Model 3 (2018) nyaris bangkrut karena terjebak di antara dua strategi.

Bab 6 membahas *corporate strategy*: diversifikasi, merger & akuisisi, dan integrasi vertikal. Mengapa 70% M&A gagal menciptakan nilai? Amazon berhasil mengakuisisi Whole Foods dan membangun armada logistik sendiri, sementara Hanson International gagal karena diversifikasi ke energi terbarukan dan infrastruktur tanpa kompetensi inti. Bab 7 membawa kita ke strategi global dengan konsep *liability of foreignness* (Zaheer, 1995) yang kini berbalik menjadi *asset of foreignness* di era multipolar. DeepSeek berhasil mengubah embargo chip AS menjadi peluang untuk *bricolage innovation* yang lebih efisien, sementara Walmart gagal total di Jerman karena mengabaikan perbedaan budaya dan hubungan industrial.

Bagian 3: Implementasi dan Eksekusi (Bab 8-11)

Strategi terbaik tidak berarti apa-apa tanpa eksekusi yang baik. Bab 8 mengupas teori *silent killers* dari Beer & Eisenstat (2000) dan bagaimana hambatan saling memicu (Cândido & Santos, 2018). Nokia berhasil bertransformasi setelah menjual bisnis ponsel yang merugi dan fokus pada infrastruktur jaringan, sementara Garuda Indonesia gagal menjalankan strategi *full service* di tengah dominasi maskapai berbiaya rendah.

Bab 9 membahas keselarasan struktur, budaya, dan kontrol. Prinsip Chandler (1962) "strategy follows structure" diuji dengan kasus United Tractors yang berhasil mentransformasi struktur dari *holding* menjadi *operating company*, sementara Enron hancur karena sistem kontrol yang salah (*mark-to-market accounting*) dan budaya etika yang rusak. Bab 10 mengupas integrasi ESG ke dalam *strategic planning*, dengan studi komparatif Italia vs Taiwan serta trade-off antara pengurangan emisi dan profitabilitas. Ørsted (Denmark) berhasil bertransformasi dari perusahaan minyak/gas menjadi raksasa energi terbarukan dengan 98% pengurangan emisi, sementara banyak perusahaan

tambang batu bara Indonesia gagal beradaptasi dengan tekanan divestasi dari *stranded assets*.

Bab 11 membahas manajemen krisis dan resiliensi, dengan studi kasus bagaimana Unilever dan Wings Group menunjukkan *supply chain agility* selama pandemi, sementara Posta Uganda (2020-2023) gagal karena tidak ada *feedback loop* yang efektif dalam evaluasi strategi.

Bagian 4: Evaluasi, Kegagalan, dan Masa Depan (Bab 12-14)

Bagian penutup ini membawa kita pada bagaimana strategi dievaluasi dan dikoreksi. Bab 12 mengupas *strategic control* (premise control, implementation control, strategic surveillance) serta konsep *double-loop learning* dari Argyris & Schön. Bridgewater Associates (Ray Dalio) berhasil menerapkan *radical transparency* dan *error log* sebagai alat evaluasi, sementara Bumi Resources gagal mengevaluasi strategi utangnya di tengah anjloknya harga batu bara, mengakibatkan restrukturisasi utang besar-besaran dan kerugian pemegang saham 98,5%.

Bab 13 membahas pembelajaran dari kegagalan pesaing, dengan kerangka *strategic persistence* dari Amankwah-Amoah (2014). BlackBerry gagal karena persist dengan keyboard fisik meskipun melihat Nokia jatuh, sementara Bank Jago berhasil belajar dari kegagalan bank digital sebelumnya. Bab 14—bab penutup—membawa kita ke masa depan manajemen strategik: peran AI dalam *algorithmic strategy*, fragmentasi geopolitik antara *de-risking* dan *re-globalization*, serta krisis *human capital* dari *war for talent* hingga *quiet quitting*.

Untuk Siapa Buku Ini?

Buku ini dirancang untuk beragam pembaca:

1. Mahasiswa Manajemen dan Magister Manajemen yang ingin memahami manajemen strategik tidak hanya sebagai kumpulan teori, tetapi sebagai kerangka praktis untuk menganalisis kasus nyata. Setiap bab dilengkapi

dengan pertanyaan diskusi dan studi kasus yang dapat digunakan untuk pembelajaran di kelas.

2. Praktisi Bisnis (Manajer, Direktur, C-Level) yang setiap hari menghadapi keputusan strategis dan ingin memperkaya perspektif mereka dengan kerangka teoretis yang teruji. Buku ini menyediakan alat analisis yang dapat langsung diaplikasikan—dari VRIO Framework untuk menilai sumber daya internal, hingga Five Forces yang diadaptasi untuk era platform digital.

3. Konsultan Manajemen yang mendampingi klien dalam perumusan dan implementasi strategi. Buku ini menyediakan 28 studi kasus dari berbagai industri dan geografi yang dapat menjadi referensi dalam pekerjaan konsultasi.

4. Pembelajar Mandiri yang tertarik pada dinamika bisnis kontemporer dan ingin memahami mengapa beberapa perusahaan bertahan sementara yang lain hancur di tengah pusaran perubahan.

Mengapa Buku Ini Wajib Dibaca Sekarang?

Kita berada di persimpangan sejarah. Tiga kekuatan besar sedang mengubah lanskap bisnis secara fundamental:

Pertama, kecerdasan buatan (AI) tidak lagi sekadar alat bantu operasional, tetapi telah menjadi kekuatan transformasional yang mengubah cara strategi dirumuskan, dievaluasi, dan dieksekusi. Sebuah laporan NASSCOM (2025-2030) mengidentifikasi bahwa kita telah memasuki era "**Judgment Economy**" di mana nilai utama dalam organisasi bergeser dari produksi data menuju interpretasi dan aplikasi kontekstual. Pemimpin akan dinilai bukan pada berapa banyak pilot AI yang mereka jalankan, tetapi pada *outcome* yang mereka hasilkan: siklus yang dipersingkat, keputusan yang diperkuat, biaya yang dikurangi secara cerdas, dan nilai yang diciptakan dengan cara yang dirasakan pelanggan.

Kedua, geopolitik global memasuki era multipolar dengan fragmentasi rantai pasok, perang dagang AS-China, dan munculnya "intermediate

countries" sebagai pemain kunci. DHL Global Connectedness Report 2026 menunjukkan bahwa perdagangan global tetap pada level historis tertinggi, tetapi dengan pola baru: *multi-node layout + regional network, small steps and quick progress*, dan *mineral politics* yang tumpang tindih dengan *oil and gas politics*.

Ketiga, *human capital* menghadapi krisis yang belum pernah terjadi sebelumnya. Workday Global Workforce Report 2025 menemukan bahwa *attrition rate* meningkat di 100% industri, lebih dari 50% posisi terbuka membutuhkan waktu lebih dari 30 hari untuk diisi, dan 44% komentar karyawan tentang strategi & AI bersifat negatif. *Quiet quitting, quiet cracking*, dan *AI backlash* adalah realitas baru yang harus dihadapi.

Buku ini tidak akan memberi Anda jawaban siap pakai untuk semua tantangan ini—karena tidak ada jawaban siap pakai di era ketidakpastian. Tetapi buku ini akan membekali Anda dengan **kerangka berpikir, alat analisis, dan pelajaran dari 28 kasus nyata** sehingga Anda dapat mengembangkan *dynamic capabilities* organisasi Anda sendiri untuk tidak hanya bertahan dalam pusaran, tetapi untuk berkembang di dalamnya.

Catatan Akhir Pengantar

Saya mengundang Anda untuk memulai perjalanan ini dengan pikiran terbuka. Beberapa studi kasus dalam buku ini mungkin mengganggu asumsi Anda tentang bagaimana bisnis seharusnya dijalankan. Beberapa teori mungkin tampak kontrapintuitif pada awalnya. Tetapi itulah esensi dari pembelajaran sejati: kemauan untuk mempertanyakan apa yang kita yakini, belajar dari kegagalan orang lain, dan terus beradaptasi.

Sebagaimana dikatakan oleh John Pearson, CEO DHL: "*Data shows that globalization is extremely resilient. Countries and companies are not choosing to retreat behind national borders. Trade is like water—even if some channels are blocked, it will find other ways to flow.*"

Demikian pula dengan strategi. Bahkan ketika jalur-jalur tradisional terblokir, strategi yang baik akan menemukan cara baru untuk mengalir. Tugas

kita sebagai pemimpin strategis adalah memastikan bahwa organisasi kita memiliki **dynamic capabilities** untuk tidak hanya bertahan dalam *vortex*, tetapi untuk berkembang di dalamnya.

Selamat membaca, dan semoga buku ini menjadi mitra perjalanan Anda dalam menavigasi pusaran strategi di era disrupsi.

Tim Penulis

Jakarta, 2026

KATA PENGANTAR EDITOR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga buku yang berjudul “*Strategic Management in the Vortex: Bridging Theory and Practice for Corporate Resilience*” ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini lahir dari kegelisahan intelektual sekaligus kebutuhan praktis untuk memahami bagaimana organisasi modern dapat bertahan, beradaptasi, dan bahkan berkembang di tengah pusaran perubahan yang semakin kompleks, cepat, dan tidak terduga.

Dunia bisnis saat ini tidak lagi berjalan dalam kondisi yang stabil dan dapat diprediksi. Sebaliknya, organisasi dihadapkan pada apa yang sering disebut sebagai *vortex*—sebuah pusaran dinamika yang melibatkan disrupti teknologi, ketidakpastian ekonomi global, perubahan sosial, serta tekanan lingkungan yang semakin intens. Dalam konteks ini, manajemen strategis tidak cukup hanya dipahami sebagai seperangkat konsep teoritis, melainkan harus menjadi kerangka kerja yang hidup, adaptif, dan aplikatif.

Buku ini berupaya menjembatani kesenjangan antara teori dan praktik dalam manajemen strategis. Selama ini, tidak jarang teori-teori strategis berkembang secara akademis tanpa diiringi dengan implementasi yang kontekstual di dunia nyata. Sebaliknya, praktik bisnis sering kali berjalan pragmatis tanpa landasan konseptual yang kuat. Oleh karena itu, buku ini dirancang untuk menghadirkan sintesis antara keduanya, dengan pendekatan yang integratif, kritis, dan reflektif.

Secara substansial, buku ini mengangkat beberapa isu utama. Pertama, bagaimana organisasi dapat memahami lanskap perubahan yang bersifat non-linear dan penuh ketidakpastian. Kedua, bagaimana strategi dapat dirumuskan secara fleksibel tanpa kehilangan arah jangka panjang. Ketiga, bagaimana kepemimpinan strategis memainkan peran sentral dalam membangun ketahanan organisasi (*corporate resilience*). Keempat, bagaimana inovasi, transformasi digital, dan keberlanjutan dapat diintegrasikan ke dalam kerangka strategi yang holistik.

Selain itu, buku ini juga menekankan pentingnya *organizational agility*, yaitu kemampuan organisasi untuk merespons perubahan secara cepat dan

efektif. Dalam dunia yang berada dalam pusaran (*vortex*), kecepatan dan ketepatan dalam pengambilan keputusan menjadi faktor kunci keberhasilan. Namun demikian, kecepatan tanpa arah strategis justru dapat menimbulkan risiko baru. Oleh karena itu, keseimbangan antara visi jangka panjang dan respons taktis menjadi tema penting yang dibahas dalam buku ini.

Pendekatan yang digunakan dalam buku ini tidak hanya bersifat konseptual, tetapi juga berbasis pada studi kasus, refleksi empiris, serta praktik terbaik dari berbagai organisasi. Hal ini dimaksudkan agar pembaca tidak hanya memahami “apa” dan “mengapa” dalam manajemen strategis, tetapi juga “bagaimana” strategi tersebut dapat diimplementasikan secara nyata dalam berbagai konteks organisasi, baik di sektor privat maupun publik.

Kami menyadari bahwa membangun ketahanan organisasi bukanlah proses yang instan. Ia memerlukan pembelajaran berkelanjutan, keberanian untuk berubah, serta komitmen untuk terus berinovasi. Dalam hal ini, strategi bukanlah dokumen statis, melainkan proses dinamis yang harus terus diperbarui sesuai dengan perkembangan lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Buku ini diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi berbagai kalangan, baik akademisi, praktisi bisnis, pengambil kebijakan, maupun mahasiswa yang tertarik pada bidang manajemen strategis. Bagi akademisi, buku ini dapat menjadi referensi dalam mengembangkan kajian yang lebih kontekstual dan aplikatif. Bagi praktisi, buku ini diharapkan dapat menjadi panduan dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang adaptif dan berkelanjutan. Sementara itu, bagi mahasiswa, buku ini dapat menjadi jembatan untuk memahami kompleksitas dunia nyata melalui perspektif teoritis yang terstruktur.

Akhir kata, kami berharap buku ini dapat menjadi salah satu kontribusi kecil dalam upaya memperkaya literatur manajemen strategis, khususnya dalam konteks menghadapi era ketidakpastian yang semakin tinggi. Semoga buku ini dapat menginspirasi pembaca untuk tidak hanya memahami strategi sebagai konsep, tetapi juga menghidupkannya dalam praktik yang nyata dan berdampak.

DAFTAR ISI

COVER

HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN BALIK JUDUL.....	ii
PENGANTAR BUKU	iii
KATA PENGANTAR EDITOR.....	xi
DAFTAR ISI	xiii

BAB 1 PARADIGMA MANAJEMEN STRATEGIK MODERN

1.1 Definisi dan Evolusi: Dari <i>Corporate Planning</i> ke <i>Dynamic Capabilities</i>	2
1.2 Teori Dasar: <i>Industrial Organization (I/O) Model</i> vs <i>Resource-Based View (RBV)</i>	7
1.3 Validasi Empiris: Mengapa 67% strategi gagal di eksekusi	13
1.4 Studi Kasus Global: Kegagalan Kodak (Gagal beradaptasi dari RBV ke inovasi digital) vs Keberhasilan Apple	18

BAB 2 STRATEGIC LEADERSHIP DAN PROSES MANAJEMEN

2.1 Peran Top Management: <i>Upper Echelon Theory</i> (Hambrick & Mason)	33
2.2 Gaya Kepemimpinan: Transaksional vs Transformasional dalam eksekusi strategi	39
2.3 Riset Terkini: Pengaruh <i>Strategic Leadership</i> sebagai moderator dalam digital transformation	46
2.4 Studi Kasus Nasional & Internasional	50

BAB 3: ANALISIS LINGKUNGAN EKSTERNAL (MAKRO & INDUSTRI)

3.1 PESTEL + Geopolitik: Analisis lingkungan makro pasca pandemi dan perang dagang.....	65
3.2 Five Forces Revisited: Kritik dan adaptasi model Porter untuk era digital (Platform Economy)	71
3.3 Strategic Groups & Competitive Dynamics: Mengidentifikasi <i>Blue Ocean</i> vs <i>Red Ocean</i>	78
3.4 Studi Kasus	82

BAB 4: INTERNAL ANALYSIS DAN KOMPETENSI INTI

4.1 VRIO Framework: Menilai Sumber Daya (Value, Rarity, Imitability, Organization)	99
--	----

4.2 Dynamic Capabilities: Kemampuan perusahaan untuk <i>sense, seize,</i> dan <i>transform</i>	105
4.3 Value Chain Analysis 4.0: Transformasi digital dalam rantai nilai	111
4.4 Studi Kasus	116
BAB 5: BUSINESS STRATEGY (KEUNGGULAN BIAYA VS DIFERENSIASI)	
5.1 Cost Leadership: Risiko perang harga dan erosi margin	127
5.2 Differentiation: Menciptakan <i>perceived value</i>	128
5.3 Stuck in the Middle: Mengapa menjadi "generik" itu berbahaya	129
5.4 Studi Kasus	130
BAB 6 CORPORATE STRATEGY (DIVERSIFIKASI & INTEGRASI VERTIKAL)	
6.1 Motif Diversifikasi: Sinergi vs <i>Agency Problem</i>	134
6.2 Merger & Akuisisi: Mengapa 70% M&A gagal menciptakan nilai	136
6.3 Teori Pendukung: <i>Resource Based View</i> dalam keputusan <i>Vertical Integration</i>	138
6.4 Studi Kasus	143
BAB 7 GLOBAL STRATEGY DAN IMBALAN DARI "CHINESE CHARACTER"	
7.1 Model Global: <i>Transnational, International, Global Standardization, Multi-domestic</i>	161
7.2 Konsep Baru: <i>Liability of Foreignness</i> (Zaheer, 1995) vs <i>Asset of Foreignness</i> di era multipolar	168
7.3 Teori Kontemporer: "Chinese Character" sebagai aset strategis (Studi kasus DeepSeek, Tiktok, dan Shein)	172
7.4 Studi Kasus	178
BAB 8 STRATEGY IMPLEMENTATION OBSTACLES (HAMBATAN EKSEKUSI)	
8.1 Teori Silent Killers: Hambatan diam-diam (Beer & Eisenstat, 2000)	192
8.2 Interaksi Hambatan: Mengapa hambatan saling memicu (Cândido & Santos, 2018)	196
8.3 Sumber Kegagalan: Komunikasi yang buruk, kurangnya <i>accountability</i> , dan budaya yang kaku	198
8.4 Studi Kasus	202
BAB 9 BUDAYA, STRUKTUR, DAN KONTROL	
9.1 Alignment Structure-Strategy: Prinsip Chandler (Strategy follows Structure)	215
9.2 Balanced Scorecard (BSC):	213
9.3 Perubahan Budaya: <i>Unfreezing-Change-Refreezing</i> (Kurt Lewin)	219
9.4 Studi Kasus	230

BAB 10 STRATEGIC PLANNING, SUSTAINABILITY DAN ESG	
10.1 Integrasi ESG: Triple Bottom Line (Elkington)	244
10.2 Perbandingan Asia vs Eropa: Studi komparatif Italia vs Taiwan dalam adopsi ESG (Brusco, 2024/2025 - Universitas Turin)	250
10.3 Trade-off: Mengurangi emisi vs Profitabilitas (Lindkvist, 2025 - LUT)	253
10.4 Studi Kasus	257
BAB 11 MANAJEMEN KRISIS DAN RESILIENSI	
11.1 Teori Critical Success Factors (CSF) dalam Krisis: Bibliometric review 1998-2024 (DOAJ/Scopus)	274
11.2 Agility vs Resilience: Keseimbangan antara kecepatan & ketahanan ..	277
11.3 Rantai Pasok: <i>Just in Time</i> vs <i>Just in Case</i>	281
11.4 Studi Kasus	284
BAB 12 EVALUASI STRATEGI DAN FEEDBACK LOOP	
12.1 Strategic Control: <i>Premise control, implementation control, strategic surveillance</i>	294
12.2 Double-Loop Learning: Argyris & Schon (Mengapa organisasi tidak belajar dari kegagalan)	297
12.3 The Learning Organization: Senge	301
12.4 Studi Kasus	305
BAB 13 PEMBELAJARAN DARI KEGAGALAN STRATEGI PESAING	
13.1 Strategic Persistence: Mengapa perusahaan tetap bertahan pada strategi yang gagal meskipun melihat pesaing jatuh	315
13.2 Faktor Penyebab: <i>Paradox of success, Escalation of commitment</i>	321
13.3 Knowledge Spillover: Cara memanfaatkan <i>failure</i> pesaing untuk keuntungan sendiri	325
13.4 Studi Kasus Terintegrasi	328
BAB 14 MASA DEPAN MANAJEMEN STRATEJIK (DIGITALISASI & GEOPOLITIK)	
14.1 AI dalam Strategic Management: Pengambilan keputusan berbasis data dan <i>Algorithmic Strategy</i>	341
14.2 De-risking vs Re-globalization: Strategi menghadapi fragmentasi geopolitik (AS vs China)	348
14.3 Human Capital: War for Talent dan Quiet Quitting sebagai isu strategis SDM	351
14.4 Sintesis Penutup : Menciptakan <i>Dynamic Capabilities</i> untuk menghadapi <i>The Vortex</i> (Pusaran Disrupsi)	360
PROFILE PENULIS	377