

## Kajian Hubungan Turbulensi Industri dengan Formulasi Strategi Perusahaan

Hilman Hakiem, Melda Amelia Putri

Universitas Ibn Khaldun Bogor

hilman@fai.uika-bogor.ac.id, meldameliaputri@gmail.com

### ABSTRACT

*The purpose of this paper is to discuss the study of the relationship between industrial turbulence and corporate strategy formulation, taking three articles as case studies. This paper uses a qualitative analysis approach. In analyzing the influence of industrial environmental turbulence, five levels are used, level 1 to level 5: Repetitive, expanding, changing, discontinuous, and surprising. The strategy formulation is the realization of environmental demands. It was found that turbulence in the first case study was at the fourth level (discontinuous), turbulence in the second case study was at the third level (changing), and turbulence in the third case study was at the second level (expanding). As for strategy formulation, in the first case study the company can continuously search and enter industries that have a good future and the company can succeed. In the second case study, the company can progressively improve products/services that have been successful so far to anticipate changes in customer needs. In the third case study, the company can change its products to respond to competition, or stick with the products/services that have been successful so far, reducing costs and lower prices than competitors.*

**Keywords:** corporate strategy formulation, industrial turbulence, relationship

### ABSTRAK

Tujuan *paper* ini untuk melakukan pembahasan tentang kajian hubungan turbulensi industri dengan formulasi strategi perusahaan, dengan mengambil tiga artikel sebagai studi kasus. Paper ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif. Pada analisis pengaruh turbulensi lingkungan industri digunakan lima tingkatan, yaitu tingkat ke-1 sampai dengan tingkat ke-5: *Repetitive, expanding, changing, discontinuous, dan surprising*. Adapun formulasi strategi merupakan realisasi dari tuntutan lingkungan. Ditemukan bahwa turbulensi pada studi kasus ke-1 berada pada tingkat ke-4 (*discontinuous*), turbulensi pada studi kasus ke-2 berada pada tingkat ke-3 (*changing*), dan turbulensi pada studi kasus ke-3 berada pada tingkat ke-2 (*expanding*). Adapun terkait formulasi strategi, pada studi kasus ke-1 perusahaan dapat terus-menerus mencari dan masuk industri yang memiliki masa depan baik dan perusahaan dapat berhasil. Pada studi kasus ke-2 perusahaan secara progresif dapat meningkatkan produk/jasa yang berhasil selama ini untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan pelanggan. Pada studi kasus ke-3 perusahaan dapat mengubah produk untuk merespons persaingan, atau tetap bertahan dengan produk/jasa yang berhasil selama ini, mengurangi biaya dan harga lebih rendah dari pesaing.

**Kata kunci:** formulasi strategi perusahaan, hubungan, turbulensi industri

## PENDAHULUAN

Pembahasan mengenai kajian hubungan turbulensi industri dengan formulasi strategi perusahaan merupakan hal yang menarik dan penting, karena ini berkaitan dengan eksistensi dan kemajuan suatu perusahaan/lembaga/organisasi. Penerapan formulasi strategi yang tepat merupakan sebuah keniscayaan untuk meningkatkan performa suatu perusahaan/lembaga/organisasi dalam upaya beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Menurut Djohar (2024), perusahaan/lembaga/organisasi terdiri dari organisasi *profit*, organisasi *not-for profit*, *digital business*, dan *e-commerce*. Skala perusahaan/lembaga/organisasi: Bisnis tunggal dan multi bisnis. Kapabilitas: *Custodial*, *production*, *marketing*, *strategic*, dan *flexible*. Adapun yang menjadi lingkungan eksternal: Makro, industri, arena, ekosistem, dengan aturan main: *market dependence*, subsidi, PSO (*Public Service Obligation*), dengan *turbulence level*: *Repetitive*, *expanding*, *changing*, *discontinuous*, *surprising*. Strategi pada *single business*: *Positioning*, *growth*, *merger*, *acquisition*. Sedangkan strategi pada *multi business*: *Diversification*, *portfolio*, *parenting (holding)*. Serta strategi pada *digital business*. Dwi aktivitas organisasi: 1). Kegiatan operasional: Transformasi *input* menjadi *output*. 2). Kegiatan strategis: Adaptasi terhadap perubahan lingkungan.

Tujuan *paper* ini untuk melakukan pembahasan tentang kajian hubungan turbulensi industri dengan formulasi strategi perusahaan, dengan mengambil tiga artikel jurnal sebagai studi kasus: "*Humane entrepreneurship in the circular economy: the role of green market orientation and green technology turbulence for sustainable corporate performance*" karya Aboalhoool *et al.* (2024), "*How do entrepreneurial firms behave in the face of environmental turbulence and uncertainty? Evidence from the manufacturing sector*" karya St-Pierre *et al.* (2023), dan "*Costs and benefits of the disruptions caused by the pandemic crisis and the container shipping market's turbulences and their allocation within the global supply chains: an analytical approach*" karya Grzelakowski (2023). Paper ini terdiri dari Pendahuluan, Tinjauan Pustaka (Pengertian Manajemen Strategis, Turbulensi Industri dan Formulasi Strategi Perusahaan, Penelitian Terdahulu), Metode, Hasil dan Pembahasan (Intisari Studi Kasus ke-1, Intisari Studi Kasus ke-2, Intisari Studi Kasus ke-3, Tingkat Turbulensi Industri pada Studi Kasus, Formulasi Strategi Perusahaan pada Studi Kasus), dan Penutup (Kesimpulan dan Saran).

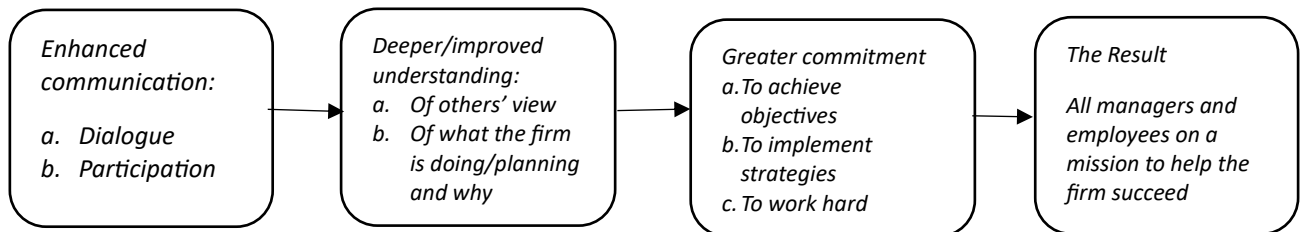
## TINJAUAN LITERATUR

### Manajemen Strategis

Menurut Wheelan *et al.* (2018), manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Ini mencakup pemindaian lingkungan (eksternal dan internal), perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), strategi

pelaksanaan, dan evaluasi dan pengendalian. Menurut David & David (2017), manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi untuk mencapai kesuksesan organisasi. Istilah manajemen strategis digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis.

Diperlukan langkah-langkah yang tepat dalam menerapkan manajemen strategis agar tidak menjadi kontra-produktif. Komunikasi yang efektif menjadi hal yang penting untuk diperhatikan. Menurut Fahmi (2024), komunikasi menjadi kunci dalam keberhasilan pada manajemen strategis. Melalui dialog dan partisipasi, manajer dan karyawan menjadi berkomitmen untuk mendukung organisasi. Manfaat bagi perusahaan yang melaksanakan *strategic planning*:



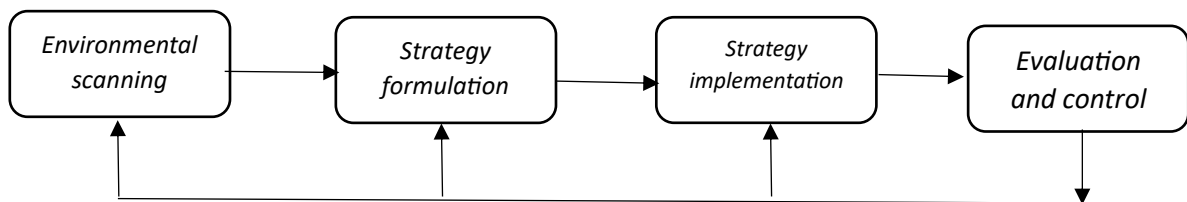
**Gambar 1. Manfaat organisasi yang melaksanakan *strategic planning***

Sumber: Fahmi (2024)

Fahmi (2024) menjelaskan manfaat utama dari manajemen strategis, yaitu membantu organisasi merumuskan strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan yang lebih sistematis, logis, dan rasional terhadap pilihan strategis. Adapun manfaat secara finansial: Bisnis yang menggunakan konsep manajemen strategis menunjukkan peningkatan signifikan dalam penjualan, profitabilitas, dan produktivitas, dibandingkan dengan perusahaan tanpa kegiatan perencanaan yang sistematis. Perusahaan-perusahaan yang berkinerja tinggi tampaknya mempunyai lebih banyak informasi pengambilan keputusan dengan antisipasi yang baik untuk konsekuensi jangka pendek maupun jangka panjang. Sedangkan manfaat secara non-finansial: a). Hal ini memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas, dan eksploitasi peluang. b). Memberikan pandangan obyektif mengenai permasalahan manajemen. c). Ini mewakili kerangka kerja untuk meningkatkan koordinasi dan pengendalian kegiatan. d). Meminimalkan dampak kondisi dan perubahan yang merugikan. e). Hal ini memungkinkan pengambilan keputusan besar untuk mendukung tujuan yang telah ditetapkan dengan lebih baik. f). Hal ini memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk mengidentifikasi peluang. g). Hal ini memungkinkan lebih sedikit sumber daya dan lebih sedikit waktu yang dicurahkan untuk melakukan koreksi keputusan yang salah. h). Hal ini menciptakan kerangka komunikasi internal antar personil. Yang menjadi tantangan terhadap

manajemen strategis: Globalisasi dan kelestarian lingkungan. Globalisasi merupakan integrasi dan internasionalisasi pasar dan korporasi. Sedangkan kelestarian lingkungan merupakan pemanfaatan praktik bisnis untuk mengurangi dampak perusahaan terhadap alam dan lingkungan fisik. Adapun cara menciptakan *learning organization*: Fleksibilitas strategis: kemampuan untuk beralih dari satu strategi dominan ke strategi dominan lainnya dan memerlukan: a). Komitmen jangka panjang terhadap pengembangan dan pemeliharaan sumber daya yang kritis. b. *Learning organization*: sebuah organisasi yang terampil dalam menciptakan, memperoleh, dan mentransfer pengetahuan dan memodifikasi perilakunya untuk mencerminkan pengetahuan dan wawasan baru. Aktivitas utama dari *learning organization* adalah a). Menyelesaikan permasalahan secara sistematis. b). Melakukan eksperimen dengan pendekatan baru. c). Melakukan pembelajaran terhadap pengalaman masa lalu, sejarah dan pengalaman pihak lain. d). Melakukan transfer pengetahuan secara cepat dan mudah dalam organisasi.

Elemen dasar dari proses manajemen strategis dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Elemen dasar dari proses manajemen strategis**

Sumber: Fahmi (2024)

*Corporate strategy* menjadi unsur yang penting dalam pembahasan manajemen strategis. Menurut Wheelan *et al.* (2018), *corporate strategy* pada dasarnya adalah tentang pilihan arah bagi perusahaan secara keseluruhan dan pengelolaan portofolio bisnis atau produknya. *Corporate strategy* mengatasi tiga masalah utama yang dihadapi perusahaan:

1. Orientasi keseluruhan perusahaan terhadap pertumbuhan, stabilitas, atau penghematan (*directional strategy*).
2. Industri atau pasar tempat perusahaan bersaing melalui produk dan unit bisnisnya (*portfolio analysis*).
3. Cara manajemen mengoordinasikan kegiatan, mentransfer sumber daya, dan memupuk kemampuan antar lini produk dan unit bisnis (*parenting strategy*).

Dalam hal *strategy formulation* dalam kaitan dengan *business strategy*, Wheelan *et al.* (2018) menjelaskan bahwa *strategy formulation*, sering disebut sebagai perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang, berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Ini dimulai dengan analisis situasi: Proses menemukan kecocokan strategis antara peluang eksternal dan

kekuatan internal, sambil mengatasi ancaman eksternal dan kelemahan internal. Banyak eksekutif lebih suka menyajikan analisis menggunakan bagan SWOT. SWOT merupakan sebuah akronim yang digunakan untuk menggambarkan empat kuadran Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman bagi suatu perusahaan.

**Turbulensi Industri dan Formulasi Strategi Perusahaan**

**Tabel 1. *Aggressiveness and responsiveness with turbulence***

<i>Environmental turbulence</i>	<i>Repetitive Repetitive</i>	<i>Expanding Slow incremental</i>	<i>Changing Fast incremental</i>	<i>Discontinuous Discontinuous predictable</i>	<i>Surprising Discontinuous unpredictable</i>
<i>Strategic aggressiveness</i>	<i>Stable Based on precedents</i>	<i>Reactive Incremental based on experience</i>	<i>Anticipatory Incremental based on extrapolation</i>	<i>Entrepreneurial Discontinuous based on expected futures</i>	<i>Creative Discontinuous based on creativity</i>
<i>Responsiveness of capability</i>	<i>Custodial Suppresses change</i>	<i>Production Adapts to change</i>	<i>Marketing Seeks familiar change</i>	<i>Strategic Seeks new change</i>	<i>Flexible Seeks novel change</i>
<i>Level of Turbulence</i>	1	2	3	4	5

Sumber: Ansoff *et al.* dalam Djohar (2024)

Menurut Kuswanto *et al.* (2010), tingkat turbulensi 1 adalah *repetitive*, tingkat di mana kondisi turbulensi lingkungan selalu berulang-ulang sehingga tidak terdapat perubahan lingkungan yang memengaruhi perusahaan secara nyata. Tingkat turbulensi 2 adalah *expanding*, tingkat di mana turbulensi lingkungan berkembang sehingga berdampak kecil terhadap perusahaan. Tingkat turbulensi 3 adalah *changing*, tingkat di mana kondisi turbulensi lingkungan mengalami cukup banyak perubahan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan pada tahap menengah. Tingkat turbulensi 4 adalah *discontinuous*, tingkat ini menggambarkan perubahan turbulensi lingkungan yang cepat dan berubah-ubah sehingga memengaruhi perusahaan cukup besar. Tingkat turbulensi 5 adalah *suprising*, tingkat di mana perubahan turbulensi lingkungan terjadi tanpa dapat diduga dan mengejutkan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan sangat besar.

Djohar (2024) menjelaskan turbulensi lingkungan tingkat 1 s.d. 5 pada Tabel 2.

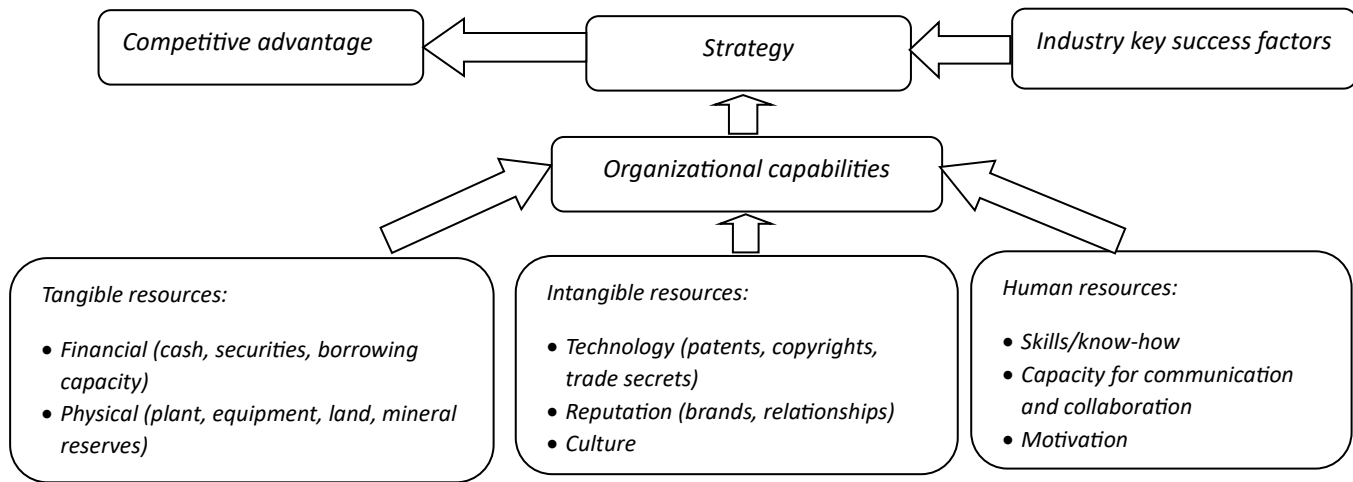
**Tabel 2. Penjelasan tingkat turbulensi lingkungan dan tindak lanjut strategi**

Tingkat turbulensi lingkungan	Penjelasan
1	Tidak mengubah produk atau jasa kecuali dihadapkan pada situasi yang mengancam kelangsungan hidup perusahaan.
2	Lingkungan bertambah lambat dan <i>incremental</i> . Mengubah produk untuk merespons persaingan. Tetap bertahan dengan produk/jasa yang berhasil selama ini, mengurangi biaya dan harga lebih rendah dari pesaing.
3	Secara progresif meningkatkan produk/jasa yang berhasil selama ini untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan pelanggan. Mencari rahasia untuk membentuk dan memengaruhi keinginan pelanggan.
4	Lingkungan sering menghadapi <i>discontinuous</i> dan <i>predictability</i> rendah. Terus-menerus memindai lingkungan untuk mengidentifikasi <i>discontinuous</i> ekonomi ke depan, persaingan, teknologi, sosial, dan politik. Bertahan di industri selama memiliki prospek yang menarik dan posisi persaingan tetap terjaga, atau keluar dari industri pada saat tepat jika industri tidak lagi menarik, atau perusahaan tidak dapat lagi bersaing. Terus-menerus mencari dan masuk industri yang memiliki masa depan baik dan perusahaan dapat berhasil. Terus-menerus menilai kembali faktor persaingan yang akan membawa pada keberhasilan.
5	Tetap memimpin dalam pengembangan produk/jasa melalui <i>the cutting edge of innovation and technology</i> .

Sumber: Djohar (2024)

Djohar (2024) menjelaskan, ketika mengidentifikasi dan memprioritaskan faktor eksternal utama dalam perencanaan strategis, empat faktor berikut ini menjadi hal yang penting: *Actionable*, *Quantitative*, *Comparative*, dan *Divisional* (AQCD). AQCD merupakan ukuran kualitas faktor eksternal. Pada perkuliahan Kebijakan Strategi dan Bisnis DMB21 SB-IPB pada tanggal 24 Februari 2024, Setiadi Djohar, DBA memaparkan makna AQCD. *Actionable*: Sesuatu yang dipilih menjadi program, *Quantitative*: Harus bisa diukur, *Comparative*: Harus bisa dibandingkan, dan *Divisional*: Pihak yang melakukan.

Adapun hubungan *resources*, *capabilities*, dan *competitive advantage* dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. The links between resources, capabilities, and competitive advantage**

Sumber: Djohar (2024)

Strategi adalah penciptaan posisi yang unik dan berharga, yang melibatkan serangkaian aktivitas yang berbeda (Djohar 2024). Adapun *Five Ps for Strategy: Plan, Pattern, Position, Perspective, Ploy* (Mintzberg dalam Djohar 2024). Pada perkuliahan Kebijakan Strategi dan Bisnis DMB21 SB-IPB pada tanggal 16 Maret 2024 dan 6 April 2024, Setiadi Djohar, DBA menjelaskan makna *Five Ps for Strategy* tersebut. *Plan* diartikan sebagai rencana berbasis waktu, contoh: *annual plan, scenario*. Dapat juga didefinisikan sebagai *strategic planning, strategic direction*, rencana strategis. *Pattern* dimaksudkan sebagai pola, *me-refers* pada tahun-tahun sebelumnya dan ternyata berhasil, bisa juga disebut sebagai kiat-kiat keberhasilan perusahaan. Hal-hal yang dilakukan oleh perusahaan pada masa lalu dan berhasil, kemudian dibakukan. *Pattern* kurang cocok pada industri dengan tingkat turbulensi tinggi. *Pattern* hanya cocok pada industri dengan tingkat turbulensi rendah, bukan yang menggunakan pendekatan *technology driven*. *Position* didefinisikan sebagai aktivitas yang berbeda, yang merujuk pada pendapat Porter. *Perspective* membahas *brand image* jangka Panjang. *Ploy* membahas *head-to-head competition*. Pada kesempatan tersebut, Setiadi Djohar, DBA mengutarakan bahwa industri tidak bersaing dengan industri, perusahaan tidak bersaing dengan perusahaan. Persaingan terjadi pada level aktivitas.

*Human resources* memainkan peranan penting dalam meningkatkan kapabilitas organisasi, di samping *tangible resources* dan *intangible resources*. *Human resources* memiliki keterkaitan yang lebih erat dengan *human capital* yang akan berdampak pada tercapai atau tidaknya *competitive advantage* atau keunggulan kompetitif. Pada perkuliahan Ekonomi Bisnis DMB21 SB-IPB pada tanggal 25 November 2023, Dr. Anny Ratnawati menjelaskan bahwa yang dimaksud dengan *competitive advantage* adalah kemampuan menciptakan nilai tambah melalui *human capital*. Dijelaskan juga bahwa *human capital* berkaitan erat dengan *knowledge, skill, keterampilan dan penguasaan teknologi*.

Manajemen kinerja bisnis menggambarkan proses, metodologi, matriks, dan sistem yang diperlukan untuk mengukur dan mengelola kinerja perusahaan. Sistem manajemen kinerja tradisional didasarkan pada ukuran keuangan dan produktivitas, akan tetapi ukuran alternatif yang diusulkan memiliki fokus strategis dan menggabungkan berbagai ukuran kinerja seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, kualitas, kepuasan pelanggan, inovasi, dan kepuasan karyawan di samping ukuran keuangan. Globalisasi dan modernisasi telah menciptakan lingkungan bisnis yang tidak menentu dengan risiko yang terkait yang mengharuskan penggabungan berbagai jenis fleksibilitas seperti strategis, teknis, operasional, sistem informasi atau *information system* (IS), dan lain-lain. Faktor-faktor penentu keberhasilan dan isu-isu implementasi juga perlu digabungkan untuk mencapai keberhasilan (Akhtar 2018).

## METODE PENELITIAN

Paper ini menggunakan pendekatan analisis kualitatif. Pada analisis pengaruh turbulensi lingkungan industri digunakan lima tingkatan, yakni tingkat 1 sampai dengan tingkat 5: *Repetitive, expanding, changing, discontinuous, dan surprising*. Adapun formulasi strategi merupakan realisasi dari tuntutan lingkungan.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Intisari Studi Kasus ke-1

Intisari dari studi kasus ke-1: "*Humane entrepreneurship in the circular economy: the role of green market orientation and green technology turbulence for sustainable corporate performance*" karya Aboalhoool *et al.* (2024) sebagai berikut:

1. Dunia bisnis modern dihadapkan pada isu-isu sosial dan lingkungan yang terus berkembang, yang menjadi tantangan serius dalam mengejar pertumbuhan yang berkelanjutan. Berangkat dari pandangan basis sumber daya alam dan teori pemangku kepentingan, penelitian ini menguji pengaruh kewirausahaan yang manusiawi terhadap kinerja perusahaan yang berkelanjutan melalui mekanisme mediasi orientasi pasar hijau dan peran moderasi turbulensi teknologi hijau.
2. Data *cross-sectional* diperoleh dari usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) Turki di berbagai sektor. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Secara keseluruhan, 393 tanggapan valid yang diperoleh dari para manajer UMKM digunakan untuk menguji hubungan di atas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kewirausahaan manusiawi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Kewirausahaan manusiawi berpengaruh positif terhadap orientasi pasar hijau. Orientasi pasar hijau berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan yang berkelanjutan.
3. Hubungan antara *humane entrepreneurship* dan kinerja perusahaan berkelanjutan secara parsial dimediasi oleh orientasi pasar hijau. Hubungan

antara kewirausahaan manusiawi dan kinerja perusahaan yang berkelanjutan semakin diperkuat dalam lingkungan yang sangat bergejolak dengan teknologi hijau. Pengaruh positif tidak langsung dari kewirausahaan manusiawi terhadap kinerja perusahaan yang berkelanjutan melalui orientasi pasar hijau adalah yang terkuat ketika turbulensi teknologi hijau tinggi. Secara simultan memeriksa hubungan mediasi dan moderasi, kami memberikan wawasan baru yang memperluas visi kewirausahaan tradisional ke pendekatan kewirausahaan manusiawi yang lebih sadar lingkungan. Studi ini memberikan gambaran komprehensif tentang bagaimana orientasi pasar hijau dan turbulensi teknologi hijau terlibat dalam penggunaan kewirausahaan manusiawi untuk mencapai kinerja perusahaan yang unggul dan berkelanjutan dalam konteks ekonomi melingkar.

4. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun kewirausahaan yang manusiawi berdampak pada kinerja perusahaan yang berkelanjutan dan secara tidak langsung melalui orientasi pasar hijau, dampak tersebut semakin diperkuat dalam turbulensi teknologi hijau yang tinggi. Penjelasan untuk temuan ini adalah bahwa turbulensi teknologi yang tinggi merupakan katalisator yang memicu para pemimpin wirausaha untuk secara konsisten mencari adaptasi terhadap teknologi baru dan pengetahuan lebih lanjut untuk meningkatkan kinerja perusahaan yang berkelanjutan.
5. Hasil penelitian ini juga dapat menunjukkan bahwa turbulensi teknologi hijau yang tinggi sangat memengaruhi para pemimpin wirausaha untuk membangun budaya pembelajaran perusahaan di perusahaan mereka sedemikian rupa sehingga keterampilan baru dan adaptasi terhadap teknologi baru yang menyediakan akses ke berbagai pengetahuan dan informasi diperoleh dan disebarkan ke seluruh organisasi untuk memberikan pembelajaran timbal balik yang diperlukan untuk mencapai kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Dalam lingkungan teknologi hijau yang sangat bergejolak, pembelajaran dari para pemangku kepentingan seperti pelanggan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kebutuhan pasar yang terus berubah.

#### **Intisari Studi Kasus ke-2**

Intisari dari studi kasus ke-2: *“How do entrepreneurial firms behave in the face of environmental turbulence and uncertainty? Evidence from the manufacturing sector”* karya St-Pierre *et al.* (2023) sebagai berikut:

1. Penelitian ini menyajikan bukti tentang perilaku strategis dan manajerial yang berbeda, tergantung pada ketidakpastian yang dirasakan, mendukung pendekatan kontingensi yang diperlukan untuk pemahaman yang lebih baik tentang realitas UMKM yang majemuk. Dari sudut pandang praktis, penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan praktik-praktik bisnis, orientasi kewirausahaan, dan strategi pertumbuhan yang diadopsi oleh para manajer

UMKM untuk mengatasi, daripada menghindari, berbagai tingkat ketidakpastian. Hal ini dapat berguna untuk berbagi praktik-praktik "baik" dan untuk mengoptimalkan program dukungan atau pelatihan bagi para *entrepreneur* ketika lingkungan yang bergejolak.

2. Praktik-praktik berbeda yang digunakan UMKM dalam konteks ketidakpastian yang berbeda dapat membantu *entrepreneur* menilai dengan lebih baik perilaku apa yang harus mereka terapkan untuk mengurangi kesulitan dan risiko kegagalan mereka. Penelitian ini dapat meyakinkan mereka tentang kemampuan mereka menghadapi ketidakpastian yang semakin meningkat dalam lingkungan bisnis saat ini dan untuk terlibat secara lebih intensif dalam strategi dinamis.
3. Ketidakpastian yang dirasakan dan gejolak dalam lingkungan memiliki pengaruh yang kuat terhadap perilaku *entrepreneur* dan organisasi bisnis. Faktor-faktor tersebut memaksa *entrepreneur* untuk membangun organisasi yang mampu memperoleh dan menyerap, kurang lebih secara sistematis, informasi tentang lingkungan saat ini dan masa depan untuk memanfaatkan peluang yang ada dan mengurangi risiko kesalahan, pemborosan, atau kegagalan.
4. Kemampuan untuk menghadapi ketidakpastian merupakan faktor penting bagi keberhasilan kegiatan ekonomi. Pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana para *entrepreneur* berperilaku dalam hal ini sangatlah penting, terutama mengingat tingginya tingkat ketidakpastian yang menjadi ciri lingkungan bisnis dalam beberapa tahun terakhir. Setelah berbagai krisis (*subprime*, Covid-19, perang di Ukraina) dan gangguan pasar berikutnya, otoritas publik dalam pembangunan ekonomi dan organisasi pendukung prihatin dengan kemampuan UMKM untuk menyesuaikan diri dengan tekanan tambahan yang dihasilkan oleh konteks ini. Penelitian ini berkontribusi untuk meningkatkan pengetahuan kita dengan menunjukkan bagaimana pengumpulan, analisis, dan penyerapan informasi serta tanggapan strategis yang dihasilkan dapat mengatasi ketidakpastian, yang tidak akan pernah bisa dihilangkan sepenuhnya.
5. *Entrepreneur* dapat belajar menghadapi ketidakpastian dengan mengembangkan modal sosial dan kontak mereka dengan berbagai jenis kolaborator, meningkatkan keterampilan mereka dalam penelitian dan analisis informasi yang kaya, khususnya berkat perangkat teknologi, dan mempromosikan perekrutan personil dengan beragam profil dan pengalaman dalam berbagai konteks budaya.

### Intisari Studi Kasus ke-3

Intisari dari studi kasus ke-3: "*Costs and benefits of the disruptions caused by the pandemic crisis and the container shipping market's turbulences and their allocation within the global supply chains: an analytical approach*" karya Grzelakowski (2023) sebagai berikut:

1. Tujuan utama dari penelitian ini untuk menentukan dampak ekonomi dan keuangan dari penerapan strategi penetapan harga pro-fiskal yang agresif oleh operator pelayaran peti kemas terkemuka, yang beroperasi di pasar oligopoli yang sangat terkonsentrasi yang dilanda gangguan serius yang ditimbulkan oleh krisis pandemi global, untuk menunjukkan arah dan bentuk utama alokasi manfaat dan biaya tambahan, yang disebabkan oleh pasar pelayaran peti kemas yang terganggu, di antara mata rantai logistik utama dalam rantai pasokan global, serta untuk menilai potensi dampak lanjutan dari perpindahan efek tersebut di dalam rantai pasokan logistik.
2. Dalam melakukan penelitian ini, metode yang diterapkan: analisis faktor atau *factor analyses* (FA), biaya/manfaat dan analisis pasar atau *costs/benefits and market analysis* (CBMA) berdasarkan evaluasi indeks pengangkutan pasar peti kemas, serta analisis mendalam terhadap berbagai laporan, pendapat para ahli, dan data statistik.
3. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa posisi pasar yang sangat kuat dari operator peti kemas laut, yang dicapai sebagai hasil dari konsolidasi mereka yang sangat maju memungkinkan mereka untuk menerapkan strategi penetapan harga pro-fiskal yang agresif terhadap pengirim, bahkan pada saat krisis global, memungkinkan mereka untuk tidak hanya merealisasikan keuntungan finansial dan ekonomi yang luar biasa yang dicapai sebagian besar dengan mengorbankan pengirim dan perusahaan ekspedisi, dan untuk mengambil tindakan untuk integrasi modal lebih lanjut dari rantai pasokan global.
4. Hasil penelitian ini dengan jelas menunjukkan bahwa saat ini sisi pasokan yang sangat terkonsolidasi dari pasar peti kemas maritim global, yang merupakan hasil adopsi dari otoritas regulasi internasional yang ramah terhadap operator pelayaran, harus diubah. Hal ini diperlukan untuk memodifikasinya, dengan mengadopsi model regulasi baru yang bertujuan untuk membatasi kekuatan pasar nyata dari konsorsium peti kemas serta dampaknya yang sudah kuat terhadap mata rantai pasokan global lainnya.
5. Penelitian ini berusaha untuk menyajikan bagaimana sistem regulasi ganda, yang secara internal tidak konsisten, dari pasar transportasi yang sangat terintegrasi dengan tipe oligopoli pada saat terjadi krisis yang mendalam dan gangguan yang menyertai pada rantai pasok global, dapat memengaruhi lingkungan ekonomi dan logistiknya, yaitu memperdalam skala deformasi struktur logistik global, serta merusak tingkat kredibilitas yang sudah mapan di antara para pesertanya. Penelitian dapat berkontribusi untuk memperkaya teori yang ada tentang fungsi pasar transportasi, khususnya pasar global untuk transportasi peti kemas.

### **Tingkat Turbulensi Industri pada Studi Kasus**

Pada studi kasus ke-1 tingkat turbulensi terjadi pada tingkat ke-4, yaitu *discontinuous*, dengan pertimbangan utama yaitu *technology driven*, yang dalam hal

ini menggambarkan perubahan turbulensi lingkungan yang cepat dan berubah-ubah sehingga memengaruhi perusahaan cukup besar. Turbulensi teknologi hijau yang tinggi sangat memengaruhi para pemimpin wirausaha untuk membangun budaya pembelajaran perusahaan di perusahaan mereka sedemikian rupa sehingga keterampilan baru dan adaptasi terhadap teknologi baru yang menyediakan akses ke berbagai pengetahuan dan informasi diperoleh dan disebarkan ke seluruh organisasi untuk memberikan pembelajaran timbal balik yang diperlukan untuk mencapai kinerja perusahaan yang berkelanjutan. Dalam lingkungan teknologi hijau yang sangat bergejolak, pembelajaran dari para pemangku kepentingan seperti pelanggan menjadi lebih penting bagi perusahaan karena kebutuhan untuk beradaptasi dengan cepat terhadap kebutuhan pasar yang terus berubah.

Pada studi kasus ke-2 tingkat turbulensi terjadi pada tingkat ke-3, yaitu *changing*. Pertimbangan utama adalah ketidakpastian yang semakin meningkat dalam lingkungan bisnis saat ini dan untuk terlibat secara lebih intensif dalam strategi dinamis. Pada tingkat ini kondisi turbulensi lingkungan mengalami cukup banyak perubahan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan pada tahap menengah.

Pada studi kasus ke-3 tingkat turbulensi terjadi pada tingkat ke-2, yaitu *expanding*. Pertimbangan utama adalah posisi pasar yang sangat kuat dari operator peti kemas laut, yang dicapai sebagai hasil dari konsolidasi yang sangat maju memungkinkan untuk menerapkan strategi penetapan harga pro-fiskal yang agresif terhadap pengirim, bahkan pada saat krisis global, memungkinkan untuk tidak hanya merealisasikan keuntungan finansial dan ekonomi yang luar biasa yang dicapai sebagian besar dengan mengorbankan pengirim dan perusahaan ekspedisi, dan untuk mengambil tindakan untuk integrasi modal lebih lanjut dari rantai pasokan global. Pada tingkat ini tetap bertahan dengan produk/jasa yang berhasil selama ini, mengurangi biaya dan harga lebih rendah dari pesaing.

### **Formulasi Strategi Perusahaan pada Studi Kasus**

Dalam membuat formulasi strategi, perusahaan harus mengembangkan strategi dengan visi, misi, dan tujuan strategis. Manajemen harus merencanakan anggaran program tahunan berdasarkan akuntansi biaya dan aktivitas untuk menunjukkan seberapa efisien dan efektif pekerjaan yang dilakukan (Duren 2010). Konsistensi dan kemampuan beradaptasi merupakan hal yang perlu diperhatikan (Allison 2019). Hal ini sesuai dengan pendapat Snyman & Kruger (2004) yang menyatakan bahwa strategi harus konsisten dengan kondisi lingkungan. Djohar (2024) menyatakan bahwa perusahaan perlu memanfaatkan peluang, yang diartikan sebagai serangkaian keadaan yang menguntungkan yang menciptakan kebutuhan akan produk, layanan, atau bisnis baru. Adapun faktor yang menjadi kunci keberhasilan dalam bersaing dalam industri, yaitu dalam memperkuat daya tawar atau daya tangkal terhadap tekanan dari luar.

Pada studi kasus ke-1, dikarenakan lingkungan sering menghadapi *discontinuous* dan *predictability* rendah, perusahaan secara terus-menerus dapat melakukan pemindaian lingkungan untuk mengidentifikasi *discontinuous* ekonomi ke depan, persaingan, teknologi, sosial, dan politik. Bertahan di industri selama memiliki prospek yang menarik dan posisi persaingan tetap terjaga, atau keluar dari industri pada saat tepat jika industri tidak lagi menarik, atau perusahaan tidak dapat lagi bersaing. Terus-menerus mencari dan masuk industri yang memiliki masa depan baik dan perusahaan dapat berhasil. Terus-menerus menilai kembali faktor persaingan yang akan membawa pada keberhasilan. Ini sesuai uraian yang disampaikan Djohar (2024) pada Tabel 2.

Pada studi kasus ke-2, perusahaan secara progresif dapat meningkatkan produk/jasa yang berhasil selama ini untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan pelanggan. Mencari rahasia untuk membentuk dan memengaruhi keinginan pelanggan. Ini sesuai uraian yang dinyatakan Djohar (2024) pada Tabel 2.

Pada studi kasus ke-3, perusahaan dapat mengubah produk untuk merespons persaingan, atau tetap bertahan dengan produk/jasa yang berhasil selama ini, mengurangi biaya dan harga lebih rendah dari pesaing. Ini sesuai uraian yang diutarakan Djohar (2024) pada Tabel 2.

**KESIMPULAN**

Berdasarkan uraian sebelumnya, dapat disimpulkan pada Tabel 4.

**Tabel 4. Kesimpulan**

Poin-poin	Studi kasus ke-1	Studi kasus ke-2	Studi kasus ke-3
Intisari	Turbulensi teknologi hijau yang tinggi sangat memengaruhi para pemimpin wirausaha untuk membangun budaya pembelajaran perusahaan di perusahaan mereka sedemikian rupa sehingga keterampilan baru dan adaptasi terhadap teknologi baru yang menyediakan akses ke berbagai	Ketidakpastian yang semakin meningkat dalam lingkungan bisnis saat ini dan untuk terlibat secara lebih intensif dalam strategi dinamis. Kondisi turbulensi lingkungan mengalami cukup banyak perubahan sehingga pengaruhnya kepada perusahaan pada tahap menengah.	Pasar yang sangat kuat dari operator peti kemas laut, yang dicapai sebagai hasil dari konsolidasi yang sangat maju memungkinkan untuk menerapkan strategi penetapan harga pro-fiskal yang agresif terhadap pengirim, bahkan pada saat krisis global, memungkinkan untuk tidak hanya

Poin-poin	Studi kasus ke-1	Studi kasus ke-2	Studi kasus ke-3
	pengetahuan dan informasi diperoleh dan disebarakan ke seluruh organisasi untuk memberikan pembelajaran timbal balik yang diperlukan untuk mencapai kinerja perusahaan yang berkelanjutan.		merealisasikan keuntungan finansial dan ekonomi yang luar biasa yang dicapai sebagian besar dengan mengorbankan pengirim dan perusahaan ekspedisi, dan untuk mengambil tindakan untuk integrasi modal lebih lanjut dari rantai pasokan global.
Tingkat turbulensi	<i>Discontinuous</i>	<i>Changing</i>	<i>Expanding</i>
Formulasi strategi	Perusahaan dapat terus-menerus mencari dan masuk industri yang memiliki masa depan baik dan perusahaan dapat berhasil.	Perusahaan secara progresif dapat meningkatkan produk/jasa yang berhasil selama ini untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan pelanggan.	Perusahaan dapat mengubah produk untuk merespons persaingan, atau tetap bertahan dengan produk/jasa yang berhasil selama ini, mengurangi biaya dan harga lebih rendah dari pesaing.

### Saran

Adapun yang menjadi saran: Perusahaan perlu mengantisipasi secara tepat hal-hal yang dapat dianggap sebagai *turbulence*. Sebagai tindak lanjutnya, perlu dirumuskan formulasi kebijakan untuk meningkatkan performa perusahaan dalam upaya beradaptasi terhadap perubahan lingkungan.

### DAFTAR PUSTAKA

Aboalhool, T., Alzubi, A., & Iyiola, K. (2024). Humane entrepreneurship in the circular economy: The role of green market orientation and green technology

turbulence for sustainable corporate performance. *Sustainability*, 16(6), 1–23. <https://doi.org/10.3390/su16062517>

Akhtar, M. (2018). Strategic performance management system in uncertain business environment: An empirical study of the Indian oil industry. *Business Process Management Journal*, 24(4), 923–942. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-05-2017-0102>

Azmadahadid, M., Baga, L. M., & Djohar, S. (2019). Formulasi strategi perbaikan kinerja perusahaan properti pasca akuisisi (studi kasus: PT XYZ). *Jurnal Manajemen dan Organisasi*, 10(1), 1–12.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach: Concepts and cases*. Pearson Education Limited.

Djohar, S. (2024). *Kebijakan dan strategi bisnis* [Handout materi kuliah]. Program Doktor Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Fahmi, I. (2024). *Pendahuluan, definisi dan ruang lingkup: Kebijakan dan strategi bisnis* [Handout materi kuliah]. Program Doktor Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis, Institut Pertanian Bogor.

Grzelakowski, A. (2023). Costs and benefits of the disruptions caused by the pandemic crisis and the container shipping market's turbulences and their allocation within the global supply chains: An analytical approach. *European Research Studies Journal*, 26(3), 133–151.

Kuswanto, S., Mangkuprawira, S., Djohar, S., & Hermawan, A. (2010). Turbulensi lingkungan dalam penyusunan strategi perusahaan: Studi kasus pada perusahaan industri petrokimia. *Jurnal Manajemen dan Agribisnis*, 7(2), 159–167.

St-Pierre, J., Julien, P. A., & Fadil, N. (2023). How do entrepreneurial firms behave in the face of environmental turbulence and uncertainty? Evidence from the manufacturing sector. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 30(5), 880–901. <https://doi.org/10.1108/JSBED-11-2022-0459>

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability*. Pearson Education Limited.