MUSYTARI
ISSN : 3025-9495

Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PERUMUSAN STRATEGI: STRATEGI FUNGSIONAL DAN PILIHAN STRATEGI

Masri[1] , Ratna[2]
[1,2] Universitas Halu Oleo

Email: Masribones@gmail.com, ratnha2002@gmail.com

Abstrak

Perumusan strategi merupakan tahap penting dalam manajemen strategis yang menentukan arah dan keunggulan kompetitif organisasi. Salah satu aspek utamanya adalah strategi fungsional, yaitu strategi yang disusun pada tingkat fungsi seperti pemasaran, produksi, keuangan, dan sumber daya manusia, guna mendukung strategi bisnis maupun korporasi. Strategi fungsional berperan dalam mengintegrasikan kebijakan operasional dengan tujuan jangka panjang organisasi, sehingga tercipta sinergi antarbagian. Selain itu, organisasi juga dihadapkan pada berbagai pilihan strategi, baik strategi pertumbuhan, stabilitas, maupun retrenchment, yang harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Artikel ini menganalisis bagaimana strategi fungsional dan pilihan strategi dapat dirancang untuk menghadapi dinamika persaingan, memanfaatkan sumber daya secara efektif, serta memperkuat posisi organisasi di pasar. Hasil analisis menunjukkan bahwa keberhasilan perumusan strategi sangat bergantung pada konsistensi antara strategi fungsional, strategi bisnis, dan strategi korporasi, serta kemampuan organisasi dalam menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan bisnis yang cepat.

Kata Kunci : Perumusan strategi; strategi fungsional; pilihan strategi; manajemen strategis; keunggulan kompetitif; lingkungan bisnis.

Abstract

Strategy formulation is a crucial stage in strategic management that determines the direction and competitive advantage of an organization. One of its key aspects is functional strategy, which is developed at the functional level such as marketing, production, finance, and human resources, in order to support business and corporate strategies. Functional strategies play an important role in integrating operational policies with the organization's long-term objectives, thereby creating synergy across departments. In addition, organizations are faced with various strategic choices, including growth, stability, and retrenchment strategies, which must be aligned with both internal and external environmental conditions. This article analyzes how functional strategies and strategic choices can be designed to address competitive dynamics, utilize resources effectively, and strengthen the organization's market position. The analysis reveals that the success of strategy formulation largely depends on the consistency between functional, business, and corporate strategies, as well as the organization's ability to adapt to rapidly changing business environments.

Keywords : Strategy formulation; functional strategy; strategic choices; strategic management; competitive advantage; business environment.

Article history
Received: November 2025
Reviewed: November 2025
Published: November 2025

Plagirism checker no 1249
Doi : prefix doi : 10.8734/musytari.v1i2.359
Copyright : author
Publish by : musytari

This work is licensed under a creative commons attribution-noncommercial 4.0 international license

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

PENDAHULUAN

Manajemen strategis merupakan proses yang kompleks dan menyeluruh, dimulai dari perumusan strategi, implementasi, hingga evaluasi dan pengendalian. Dari seluruh tahapan tersebut, perumusan strategi memiliki peran yang sangat penting karena menentukan arah organisasi dalam jangka panjang. Strategi yang diformulasikan dengan baik akan memberikan panduan bagi organisasi dalam menetapkan tujuan, mengalokasikan sumber daya, serta merespons tantangan lingkungan eksternal yang semakin kompetitif dan dinamis. Tanpa strategi yang jelas, organisasi berisiko kehilangan fokus, mengalami pemborosan sumber daya, bahkan gagal bertahan dalam persaingan.

Dalam proses perumusan strategi, terdapat beberapa tingkatan yang harus diperhatikan, yaitu strategi korporasi, strategi bisnis, dan strategi fungsional. Strategi korporasi berfokus pada arah umum perusahaan, seperti diversifikasi, integrasi, atau ekspansi ke pasar baru. Strategi bisnis berkaitan dengan bagaimana suatu unit bisnis bersaing dalam industrinya, apakah melalui kepemimpinan biaya, diferensiasi, atau fokus pada segmen tertentu. Sementara

itu, strategi fungsional berada pada tingkat operasional yang lebih spesifik, yakni dalam bidang pemasaran, produksi, keuangan, sumber daya manusia, serta riset dan pengembangan. Strategi fungsional berfungsi mendukung strategi bisnis dan korporasi melalui penerjemahan tujuan strategis ke dalam kebijakan dan program kerja yang lebih terukur.

Selain strategi fungsional, organisasi juga dihadapkan pada pilihan strategi tertentu sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Pilihan strategi ini mencakup strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, dan strategi retrenchment. Strategi pertumbuhan biasanya dipilih ketika perusahaan melihat peluang ekspansi yang menjanjikan, baik melalui inovasi produk, perluasan pasar, atau integrasi vertikal dan horizontal. Strategi stabilitas diambil ketika perusahaan ingin mempertahankan posisi yang sudah mapan tanpa melakukan perubahan signifikan, sementara strategi retrenchment dijalankan ketika perusahaan menghadapi tekanan finansial atau penurunan kinerja yang menuntut pengurangan aktivitas, pelepasan unit bisnis, bahkan restrukturisasi besar-besaran.

Perumusan strategi, baik di tingkat fungsional maupun dalam pemilihan strategi utama,

tidak dapat dilepaskan dari faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi. Lingkungan eksternal mencakup kondisi ekonomi, politik, teknologi, dan persaingan pasar yang terus berubah. Sementara itu, lingkungan internal mencakup sumber daya, kapabilitas, budaya organisasi, dan struktur yang dimiliki. Keberhasilan perumusan strategi akan sangat ditentukan oleh sejauh mana organisasi mampu memadukan kekuatan internal dengan peluang eksternal, sekaligus meminimalisasi kelemahan dan ancaman.

Dalam era globalisasi dan transformasi digital, perumusan strategi semakin kompleks karena organisasi harus menghadapi ketidakpastian yang tinggi. Persaingan antar perusahaan tidak lagi hanya terjadi di tingkat lokal, melainkan juga global, dengan kecepatan perubahan yang luar biasa. Oleh karena itu, strategi fungsional dan pilihan strategi yang tepat menjadi instrumen penting untuk memastikan organisasi tetap kompetitif. Integrasi antar fungsi organisasi dan konsistensi dalam memilih arah strategi menjadi syarat utama agar organisasi tidak hanya mampu bertahan, tetapi juga berkembang secara berkelanjutan.

Dengan demikian, pembahasan mengenai strategi fungsional dan pilihan strategi dalam konteks perumusan strategi menjadi sangat relevan. Kajian ini tidak hanya penting secara teoretis untuk memperkaya literatur manajemen strategis, tetapi juga memiliki nilai praktis

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

bagi para pemimpin dan manajer dalam merancang strategi yang tepat guna menghadapi dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini disusun dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui metode **studi literatur**. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk menganalisis konsep perumusan strategi, khususnya strategi fungsional dan pilihan strategi, dalam kerangka manajemen strategis. Data yang digunakan berasal dari sumber primer dan sekunder, berupa buku teks manajemen strategis, artikel jurnal nasional maupun internasional, laporan penelitian terdahulu, serta dokumen akademik yang relevan.

Tahap pertama dalam metode ini adalah **pengumpulan literatur**, yaitu mengidentifikasi teori-teori dan konsep yang berkaitan dengan strategi fungsional dan alternatif pilihan strategi dalam organisasi. Tahap kedua adalah **analisis isi (content analysis)**, yang digunakan untuk menemukan tema-tema utama terkait keterkaitan antara strategi fungsional dengan strategi korporasi dan bisnis, serta faktor-faktor yang memengaruhi pemilihan strategi organisasi. Tahap ketiga adalah **sintesis konseptual**, yaitu mengintegrasikan berbagai konsep dan temuan literatur untuk membangun kerangka pemahaman yang komprehensif tentang pentingnya konsistensi strategi di semua tingkatan.

Melalui metode ini, artikel berupaya memberikan analisis teoritis sekaligus wawasan praktis mengenai bagaimana strategi fungsional dapat dirancang untuk mendukung strategi organisasi yang lebih luas, serta bagaimana organisasi memilih strategi yang tepat untuk menghadapi dinamika lingkungan internal dan eksternal. Dengan demikian, hasil kajian tidak hanya menambah khazanah akademik dalam bidang manajemen strategis, tetapi juga memberikan pedoman praktis bagi pengambil keputusan di organisasi.

PEMBAHASAN

1. Strategi Fungsional dalam Organisasi

Strategi fungsional merupakan strategi yang dirancang pada tingkat departemen atau fungsi tertentu dalam organisasi, seperti pemasaran, produksi/operasi, keuangan, serta sumber daya manusia. Strategi ini berperan sebagai pendukung bagi strategi bisnis maupun strategi korporasi, dengan cara menerjemahkan tujuan strategis jangka panjang menjadi kebijakan operasional yang dapat dijalankan sehari-hari.

- **Strategi Pemasaran**: Fokus pada bagaimana produk atau jasa dipasarkan agar mampu menciptakan nilai dan diferensiasi. Strategi ini mencakup segmentasi pasar, penetapan harga, saluran distribusi, promosi, hingga pengelolaan merek. Dalam era digital, strategi pemasaran juga melibatkan penggunaan media sosial, big data, dan pemasaran berbasis pengalaman pelanggan.
- **Strategi Produksi/Operasi**: Berkaitan dengan bagaimana organisasi mengelola proses produksi agar efisien, berkualitas, dan tepat waktu. Strategi ini mencakup pengendalian biaya, manajemen rantai pasok, penggunaan teknologi baru, serta pendekatan *lean production* untuk mengurangi pemborosan.
- **Strategi Keuangan**: Menyangkut bagaimana organisasi mengelola sumber daya finansial untuk mendukung pertumbuhan. Hal ini mencakup keputusan pendanaan, alokasi investasi, manajemen risiko keuangan, serta kebijakan dividen. Strategi keuangan yang solid memastikan keberlanjutan organisasi sekaligus menjaga likuiditas

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

dan profitabilitas.

- **Strategi Sumber Daya Manusia (SDM)**: Berfokus pada pengelolaan dan pengembangan karyawan agar mendukung implementasi strategi. Strategi ini mencakup rekrutmen, pelatihan, sistem kompensasi, penilaian kinerja, serta pengembangan budaya kerja yang selaras dengan visi organisasi. Dalam konteks persaingan global, strategi SDM juga mencakup retensi talenta dan pengembangan kepemimpinan.
- **Strategi Penelitian dan Pengembangan (R&D)**: Penting dalam perusahaan yang mengandalkan inovasi. Strategi ini melibatkan pengembangan produk baru, pemanfaatan teknologi, serta kolaborasi dengan institusi riset. Inovasi menjadi kunci utama dalam mempertahankan diferensiasi dan keunggulan kompetitif. Keselarasan antar strategi fungsional ini menjadi syarat mutlak agar strategi bisnis dan korporasi dapat berhasil. Kegagalan dalam mengintegrasikan fungsi akan menyebabkan inefisiensi, duplikasi, bahkan konflik kepentingan yang menghambat pencapaian tujuan strategis.

2. **Pilihan Strategi dalam Perumusan Strategi**

Selain strategi fungsional, organisasi juga dihadapkan pada **pilihan strategi utama** yang mencerminkan arah pertumbuhan atau keberlangsungan organisasi. Secara umum, terdapat tiga jenis strategi utama:

a. **Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy)**

Strategi ini berfokus pada ekspansi organisasi, baik melalui peningkatan penjualan, diversifikasi produk, perluasan pasar, maupun integrasi vertikal dan horizontal. Strategi pertumbuhan cocok diterapkan dalam lingkungan bisnis yang penuh peluang. Misalnya, perusahaan teknologi yang mengembangkan produk baru atau perusahaan ritel yang membuka cabang di berbagai negara.

b. **Strategi Stabilitas (Stability Strategy)**

Strategi stabilitas dipilih ketika organisasi berada dalam posisi yang relatif

kuat dan ingin mempertahankan kinerjanya tanpa melakukan perubahan signifikan. Biasanya diterapkan pada perusahaan yang sudah mapan, memiliki pangsa pasar besar, dan beroperasi dalam industri yang relatif stabil. Strategi ini membantu menjaga konsistensi operasional, namun dapat menimbulkan risiko stagnasi jika lingkungan bisnis berubah cepat.

c. **Strategi Retrenchment (Retrenchment Strategy)**

Strategi ini ditempuh ketika perusahaan menghadapi krisis atau penurunan kinerja. Retrenchment dilakukan dengan mengurangi biaya, menutup unit bisnis yang tidak produktif, melakukan restrukturisasi, atau bahkan divestasi. Tujuannya adalah untuk menyelamatkan inti bisnis perusahaan agar tetap bertahan. Strategi ini bersifat defensif, tetapi sering kali menjadi jalan keluar untuk memperbaiki kinerja keuangan jangka pendek.

Pemilihan di antara strategi pertumbuhan, stabilitas, atau retrenchment sangat bergantung pada analisis lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman).

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

3. **Faktor yang Mempengaruhi Perumusan Strategi**

   Perumusan strategi tidak bisa dilepaskan dari sejumlah faktor yang memengaruhinya, di antaranya:

   - **Lingkungan Eksternal**: mencakup kondisi ekonomi global, perkembangan teknologi, persaingan industri, regulasi pemerintah, serta perubahan sosial budaya.
   - **Lingkungan Internal**: meliputi struktur organisasi, kapabilitas sumber daya, budaya organisasi, dan kepemimpinan.
   - **Sumber Daya dan Kapabilitas**: konsep *resource-based view* (RBV) menekankan bahwa strategi yang efektif harus memanfaatkan sumber daya yang unik dan sulit ditiru oleh pesaing.
   - **Budaya Organisasi**: strategi hanya akan efektif jika selaras dengan budaya yang ada, atau didukung dengan proses perubahan budaya yang terencana.
   - **Kepemimpinan Strategis**: pemimpin berperan dalam menetapkan arah, membuat keputusan penting, dan memastikan konsistensi strategi di semua level organisasi.

4. **Tantangan dalam Perumusan Strategi Fungsional dan Pilihan Strategi**

   Dalam praktiknya, perumusan strategi tidak terlepas dari tantangan-tantangan berikut:

   - **Koordinasi Antar Fungsi**: kesulitan menyatukan tujuan pemasaran, produksi, keuangan, dan SDM dalam satu arah strategis.
   - **Ketidakpastian Lingkungan**: perubahan teknologi dan pasar yang cepat membuat strategi sering kali usang dalam waktu singkat.
   - **Resistensi Internal**: karyawan dan manajer fungsional mungkin menolak strategi baru karena mengganggu kenyamanan atau kepentingan mereka.
   - **Keterbatasan Sumber Daya**: strategi yang ambisius sering kali terhambat karena kekurangan dana, teknologi, atau talenta manusia.
   - **Kesenjangan Implementasi**: meskipun strategi diformulasikan dengan baik, implementasi sering kali gagal karena lemahnya struktur dan mekanisme pengendalian.

5. **Relevansi Strategi Fungsional dan Pilihan Strategi di Era Modern**

   Dalam era globalisasi dan digitalisasi, organisasi dituntut untuk lebih adaptif. Strategi fungsional kini tidak lagi sekadar operasional, melainkan harus bersifat inovatif dan responsif terhadap perubahan lingkungan. Pemasaran berbasis digital, produksi berbasis otomatisasi, keuangan berbasis analitik data, serta manajemen SDM berbasis teknologi HR digital menjadi kebutuhan mutlak. Demikian pula, pilihan strategi organisasi tidak lagi sederhana. Perusahaan dapat menerapkan strategi pertumbuhan melalui kolaborasi global, strategi stabilitas melalui penguatan core competence, atau strategi retrenchment melalui digitalisasi proses untuk mengurangi biaya. Fleksibilitas dalam merumuskan strategi inilah yang akan menentukan daya saing organisasi di masa depan.

❖ **Analisis Penyebab Kegagalan dalam Perumusan Strategi Fungsional dan Pilihan Strategi**

Keberhasilan strategi tidak hanya bergantung pada kualitas perumusannya, tetapi juga pada faktor-faktor yang memengaruhi konsistensi antara strategi di tingkat fungsional, bisnis, dan korporasi. Dalam banyak kasus, kegagalan strategi terjadi karena adanya ketidakselarasan, keterbatasan sumber daya, serta hambatan implementasi. Berikut adalah analisis penyebab yang paling dominan:

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

1. Ketidaksesuaian antara Strategi Fungsional dan Strategi Utama

Salah satu penyebab utama kegagalan adalah tidak adanya keselarasan antara strategi fungsional dengan strategi bisnis dan korporasi. Misalnya, strategi korporasi berorientasi pada diferensiasi melalui inovasi produk, tetapi strategi fungsional produksi masih berfokus pada efisiensi biaya tanpa memperhatikan kualitas. Akibatnya, tujuan strategis organisasi tidak tercapai.

2. Koordinasi Antar Fungsi yang Lemah

Strategi fungsional disusun oleh masing-masing departemen (pemasaran, produksi, keuangan, SDM), tetapi sering kali tidak terintegrasi satu sama lain. Lemahnya koordinasi menyebabkan konflik kepentingan, duplikasi program, bahkan

inefisiensi penggunaan sumber daya. Misalnya, departemen pemasaran menetapkan target ekspansi pasar yang agresif, tetapi bagian produksi tidak mampu memenuhi kapasitas permintaan.

3. Keterbatasan Sumber Daya dan Kapabilitas

Strategi yang ambisius sering kali tidak didukung oleh sumber daya yang memadai, baik dari sisi finansial, teknologi, maupun sumber daya manusia. Contohnya, strategi pertumbuhan global memerlukan investasi besar dan tenaga kerja yang kompeten, tetapi organisasi hanya memiliki kapasitas lokal yang terbatas. Akibatnya, strategi tidak dapat dijalankan secara optimal.

4. Kurangnya Analisis Lingkungan Eksternal

Kegagalan strategi sering terjadi karena organisasi tidak memperhatikan dinamika lingkungan eksternal, seperti perubahan teknologi, regulasi pemerintah, atau pergeseran preferensi konsumen. Misalnya, perusahaan yang memilih strategi stabilitas tanpa menyadari munculnya pesaing baru berbasis digital akan tertinggal dalam persaingan.

5. Resistensi Internal terhadap Perubahan

Perumusan strategi sering kali menghadapi resistensi dari karyawan atau bahkan manajer tingkat menengah. Hal ini disebabkan oleh rasa takut kehilangan posisi, kenyamanan, atau status quo. Strategi retrenchment misalnya, sering menimbulkan penolakan karena berimplikasi pada pengurangan tenaga kerja. Resistensi ini dapat memperlambat bahkan menggagalkan pelaksanaan strategi.

6. Budaya Organisasi yang Tidak Mendukung

Budaya organisasi yang kaku dan birokratis dapat menghambat keberhasilan strategi fungsional. Misalnya, strategi inovasi dalam penelitian dan pengembangan (R&D) tidak akan berhasil jika budaya organisasi masih menekankan pada kepatuhan hierarkis dan enggan menerima ide baru.

7. Kepemimpinan yang Lemah dalam Mengarahkan Strategi

Kepemimpinan strategis sangat menentukan keberhasilan perumusan strategi. Kegagalan sering kali terjadi karena pemimpin tidak mampu memberikan arahan yang jelas, tidak konsisten dalam mengambil keputusan, atau kurang mampu membangun komitmen seluruh bagian organisasi. Pemimpin yang hanya fokus pada hasil jangka pendek cenderung mengabaikan strategi jangka panjang yang lebih penting.

8. Ketidakjelasan Indikator Keberhasilan Strategi

Banyak strategi fungsional yang gagal karena tidak disertai indikator kinerja yang jelas dan terukur. Tanpa *Key Performance Indicators* (KPI) yang spesifik,

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

pelaksanaan strategi menjadi sulit dievaluasi. Akibatnya, strategi hanya berhenti di atas kertas tanpa menghasilkan perubahan nyata dalam kinerja organisasi.

9. Pengaruh Lingkungan Global dan Teknologi

Dalam era globalisasi, strategi yang tidak mempertimbangkan perkembangan teknologi digital dan perubahan pasar global akan cepat usang. Perusahaan yang terlalu fokus pada strategi stabilitas sering tidak siap menghadapi disrupsi digital, sehingga tertinggal dari pesaing yang lebih inovatif dan adaptif.

❖ **Ringkasan Analisis**

Dari berbagai penyebab di atas, dapat disimpulkan bahwa kegagalan dalam perumusan strategi fungsional maupun pilihan strategi tidak hanya terjadi karena kelemahan dalam desain strategi, tetapi juga akibat ketidakseimbangan antara faktor internal (koordinasi, sumber daya, kepemimpinan, budaya) dan eksternal (persaingan, teknologi, regulasi). Oleh karena itu, perumusan strategi yang efektif membutuhkan keselarasan antar tingkatan strategi, analisis lingkungan yang akurat, kepemimpinan visioner, serta budaya organisasi yang mendukung perubahan.

KESIMPULAN

Perumusan strategi merupakan tahap fundamental dalam manajemen strategis yang menentukan arah jangka panjang organisasi. Strategi fungsional berperan penting dalam menerjemahkan strategi bisnis dan korporasi ke dalam kebijakan operasional pada setiap fungsi organisasi, seperti pemasaran, produksi, keuangan, SDM, dan penelitian serta pengembangan. Integrasi antar strategi fungsional yang konsisten akan menciptakan sinergi yang mendukung tercapainya tujuan strategis.

Selain itu, organisasi juga harus mampu menentukan pilihan strategi yang tepat, baik itu strategi pertumbuhan, stabilitas, maupun retrenchment, sesuai dengan kondisi internal dan eksternal yang dihadapi. Namun, dalam praktiknya, kegagalan sering kali muncul karena sejumlah faktor, antara lain ketidaksesuaian strategi fungsional dengan strategi utama, lemahnya koordinasi antar fungsi, keterbatasan sumber daya, budaya organisasi yang tidak mendukung, resistensi terhadap perubahan, hingga kepemimpinan yang kurang visioner.

Dengan demikian, keberhasilan perumusan strategi fungsional dan pilihan strategi sangat bergantung pada kemampuan organisasi untuk menyelaraskan semua level strategi, menganalisis lingkungan secara akurat, serta membangun budaya organisasi yang adaptif. Hanya dengan cara ini, strategi yang diformulasikan dapat benar-benar menjadi pedoman yang efektif dalam menghadapi dinamika persaingan dan perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

DAFTAR PUSTAKA

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

David, F. R. (2017). *Strategic Management: Concepts and Cases*. 16th Edition. New Jersey: Pearson Education.

Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition*. 14th Edition. McGraw-Hill.

MUSYTARI
ISSN : 3025-9495
Neraca Manajemen, Ekonomi
Vol. 24 No. 12 Tahun 2025
Prefix DOI : 10.8734/mnmae.v1i2.359

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*. 15th Edition. Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management*. 13th Edition. Pearson Education.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2005). *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management*. 2nd Edition. Free Press.

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