

# Ilmu MANAJEMEN

**PENULIS :**

Dicky Armanda, Hartanti Dewi, Himyar Pasrizal,  
Nuri Aslami, Khairina Tambunan, Ahmad Halid,  
Julina, Nurvi Oktiani, Chitra Indah Sari,  
Diah Wulandari, Dina Purnama Sari, Aryadillah,  
Aprih Santoso.

**EDITOR :**

Dr. Harjoni, S.Sos.I., M.Si.  
Ali Sadikin, S.E., MSt.

## **ILMU MANAJEMEN**

### **Penulis:**

Dicky Armanda, Hartanti Dewi, Himyar Pasrizal, Nuri Aslami,  
Khairina Tambunan, Ahmad Halid, Julina, Nurvi Oktiani,  
Chitra Indah Sari, Diah Wulandari, Dina Purnama Sari,  
Aryadillah, Aprih Santoso

### **Editor:**

Dr. Harjoni, S.Sos.I., M.Si.  
Ali Sadikin, S.E., MSI.

### **ISBN:**

978-623-96647-8-7

### **Desain Cover:**

Ali Muhajir

Cetakan Pertama:

**Agustus 2022**

---

Hak cipta dilindungi undang-undang,  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini  
tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

### **PENERBIT:**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM – IAIN LHOKSEUMAWE**

Anggota Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Nomor: 005.152.1.3.2022

Jl. Medan-Banda Aceh Km. 275, No. 1, Bukit Rata, Alue Awe  
Lhokseumawe 24352, Aceh, Indonesia

Email: [penerbitfebi@iainlhokseumawe.ac.id](mailto:penerbitfebi@iainlhokseumawe.ac.id)

<https://febi.iainlhokseumawe.ac.id/penerbit>

---

## **ILMU MANAJEMEN**

### **Penulis:**

Dicky Armanda, Hartanti Dewi, Himyar Pasrizal, Nuri Aslami,  
Khairina Tambunan, Ahmad Halid, Julina, Nurvi Oktiani,  
Chitra Indah Sari, Diah Wulandari, Dina Purnama Sari,  
Aryadillah, Aprih Santoso

### **Editor:**

Dr. Harjoni, S.Sos.I., M.Si.  
Ali Sadikin, S.E., MSI.

### **ISBN:**

978-623-96647-8-7

### **Desain Cover:**

Ali Muhajir

### **Cetakan Pertama:**

Agustus 2022

---

---

Hak cipta dilindungi undang-undang.  
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau  
memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini  
tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit.

### **PENERBIT:**

#### **FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS ISLAM – IAIN LHOKEUMAWE**

Anggota Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia (APPTI)

Nomor: 005.152.1.3.2022

Jl. Medan-Banda Aceh Km. 275, No. 1, Bukit Rata, Alue Awe  
Lhoksumawe 24352, Aceh, Indonesia

Email: [penerbitfebi@iainlhoksumawe.ac.id](mailto:penerbitfebi@iainlhoksumawe.ac.id)

<https://febi.iainlhoksumawe.ac.id/penerbit>

---

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>v</b>
<b>KATA PENGANTAR EDITOR.....</b>	<b>vii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>ix</b>
<b>RUANG LINGKUP DAN KONSEP DASAR MANAJEMEN .....</b>	<b>1</b>
<i>Dicky Armanda, S.IAN., M.A.P. (FEBI – IAIN Lhokseumawe)</i>	
<b>MANAJER DALAM MANAJEMEN.....</b>	<b>13</b>
<i>Hartanti Dewi, S.S.T., M.M. (FEBI – IAIN Lhokseumawe)</i>	
<b>PERKEMBANGAN ILMU MANAJEMEN .....</b>	<b>28</b>
<i>Dr. Himyar Pasrizal, S.E., M.M. (FEBI - UIN Mahmud Yunus Batusangkar)</i>	
<b>LINGKUNGAN KERJA DAN BUDAYA ORGANISASI.....</b>	<b>39</b>
<i>Nuri Aslami, M.Si. (FEBI – UIN Sumatera Utara Medan)</i>	
<b>ETIKA DAN TANGGUNGJAWAB SOSIAL .....</b>	<b>58</b>
<i>Khairina Tambunan, M.E.I. (FEBI – UIN Sumatera Utara Medan)</i>	
<b>PERENCANAAN DAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN.....</b>	<b>80</b>
<i>Dr. Ahmad Halid, S.Pd.I., M.Pd.I. (Universitas Islam Jember)</i>	
<b>STRATEGI ORGANISASI .....</b>	<b>98</b>
<i>Dr. Julina, SE., M.Si. (FEIS – UIN Sultan Syarif Kasim Riau)</i>	
<b>INOVASI, PERUBAHAN DAN MANAJEMEN GLOBAL.....</b>	<b>106</b>
<i>Nurvi Oktiani, S.E, M.M. (FEB – Universitas Bina Sarana Informatika)</i>	

# Strategi Organisasi

**Dr. Julina, SE. M.Si**

Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial – UIN Suska Riau

*Email: julina@uin-suska.ac.id*

## **A. Pendahuluan**

Pandemic covid-19 yang melanda seluruh dunia telah mengubah berbagai aspek kehidupan manusia. Tidak hanya dalam aspek kesehatan, aspek ekonomi juga mengalami perubahan yang drastic. Untuk memenuhi kebutuhan hidup di masa karantina diberlakukan dengan ketat, masyarakat harus beralih menggunakan berbagai teknologi untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari secara online. Masyarakat dipaksa untuk mengubah gaya hidup yang serba digital. Digitalisasi mencerminkan adopsi teknologi digital dalam bisnis dan masyarakat serta perubahan terkait dalam konektivitas individu, organisasi, dan objek (Gimpel et al., 2018).

Untuk menjawab tantangan perubahan situasi yang drastis tersebut organisasi perlu menyusun suatu strategi. Strategi organisasi adalah alat untuk membantu bisnis menyusun sumber daya mereka dengan cara yang mendukung aktivitas bisnis mereka. Ketika digunakan secara efektif, hal ini dapat meningkatkan proses pengambilan keputusan dan membantu membimbing anggota tim menuju tujuan bersama. Strategi organisasi berfungsi sebagai panduan bagaimana perusahaan dapat mencapai tujuannya. Perusahaan menggunakan strategi untuk membantu mereka mencapai tujuan dan mengembangkan rencana strategis. Strategi organisasi sering kali mencakup penilaian terperinci yang menguraikan apa yang perlu dicapai perusahaan.

Menggunakan strategi organisasi dapat membantu perusahaan memiliki panduan dan konsistensi dalam tindakannya. Strategi memungkinkan sumber daya manusia dalam perusahaan memprioritaskan tindakannya untuk mencapai tujuan bersama. Ketika setiap orang memiliki pemahaman yang sama, integrasi lintas fungsi dapat terjadi dengan transparansi dan informasi yang mengalir bebas antar departemen. Strategi organisasi juga membantu bisnis menyederhanakan proses pengambilan keputusan mereka dengan memperjelas cara terbaik untuk mencapai tujuan mereka. Artikel ini akan mendefinisikan apa itu strategi organisasi, menjelaskan mengapa organisasi membutuhkan strategi, mendiskusikan elemen kunci dari strategi organisasi, memberikan daftar jenis strategi yang berbeda, dan menganalisis strategi organisasi khususnya yang bergerak dalam industri telekomunikasi. Industri telekomunikasi dipilih karena industri berkembang semakin cepat dengan adanya wabah pandemic Covid-19.

## **B. Telaah Pustaka**

Organisasi pada dasarnya tidak terbatas pada konsep perusahaan — dengan kata lain, entitas yang didirikan secara hukum. Organisasi mencakup setiap kelompok individu yang terorganisasi, terstruktur, dan terkoordinasi secara formal atau informal yang bekerja menuju pencapaian tujuan bersama, baik kuantitatif dan/atau kualitatif. Bisa bersifat sementara atau tidak. Sebuah perusahaan tentu saja adalah sebuah organisasi, tetapi begitu juga sebuah departemen, divisi, fungsi di dalam perusahaan itu. Sebuah proyek atau kelompok program atau tim juga dapat dimasukkan dalam definisi organisasi (Lazar, 2019).

Organisasi adalah sistem kompleks yang terdiri dari banyak elemen berbeda yang berinteraksi satu sama lain. Memahami bagaimana organisasi mengatasi kompleksitas dan beradaptasi dengan lingkungan mereka yang berubah telah menarik para ahli teori dan praktisi organisasi untuk waktu yang lama. Organisasi abad ke-21 harus lebih maju daripada di akhir abad ke-20. Karena kemajuan teknologi, ketidakpastian lingkungan, dan kebutuhan untuk memanfaatkan sumber daya secara lebih efektif dan efisien, organisasi menjadi lebih kompleks dari sebelumnya (Soyer et al., 2018).

### *Elemen Kunci Strategi Organisasi*

Beberapa elemen kunci dari strategi organisasi meliputi spesifik, terukur, realistis, terbatas. Strategi organisasi spesifik dalam menyatakan apa yang ingin mereka capai. Saat membuat strategi organisasi berikan pencapaian yang terukur seperti target menjual produk dengan peningkatan 25% dibandingkan angka tahun lalu. Strategi organisasi yang terukur membantu bisnis menentukan apakah mereka mencapai tujuan mereka. Dengan menetapkan jumlah tertentu untuk dikerjakan, perusahaan dapat melacak kemajuan mereka di sepanjang jalan. Strategi organisasi sering menggunakan persentase untuk menunjukkan jumlah kenaikan atau penurunan yang mereka inginkan, daripada hanya mengatakan bahwa mereka ingin menambah atau mengurangi metrik mereka. Realistis terkait dengan pertimbangan pencapaian masa lalu yang dicapai organisasi saat menentukan potensi yang akan diperjuangkan. Strategi organisasi terbatas, atau terikat waktu, artinya memiliki tenggat waktu. Perusahaan dapat memilih jumlah waktu, seperti tiga tahun, untuk mendedikasikan untuk mencapai tujuan tertentu. Hal ini memberi perusahaan cara untuk mengukur kapan perusahaan memenuhi target dan membantu memastikan tugas selesai.

### *Jenis Strategi Organisasi*

Bisnis memilih strategi organisasi mereka berdasarkan visi dan posisi mereka di pasar untuk menemukan strategi yang akan memberi mereka keunggulan kompetitif. Beberapa jenis strategi organisasi antara lain fokus, produksi berbiaya rendah, diferensiasi, pertumbuhan. Strategi fokus adalah

metode yang melibatkan menemukan kelompok ceruk pasar. Organisasi yang menggunakan pendekatan ini menargetkan kelompok kecil terpilih. Tujuannya adalah untuk menyediakan produk dan layanan pelanggan berkualitas tinggi untuk menghasilkan loyalitas pelanggan. Produksi berbiaya rendah, atau kepemimpinan biaya, adalah strategi di mana perusahaan menawarkan harga terbaik untuk produk atau layanannya. Strategi diferensiasi adalah pendekatan di mana perusahaan berusaha untuk menjadi yang terbaik di industrinya. Untuk melakukan ini, mereka menawarkan produk dan layanan inovatif dengan fitur unik. Strategi pertumbuhan adalah strategi di mana perusahaan ingin berkembang. Ini mungkin termasuk meningkatkan penjualan mereka atau area tempat mereka menjual. Jenis lain dari strategi pertumbuhan adalah akuisisi atau pembelian pesaing. Strategi rasionalisasi adalah ketika sebuah bisnis memilih untuk melakukan reorganisasi menjadi lebih efisien. Perusahaan biasanya menggunakan strategi ini ketika bisnis mereka menjadi kompleks setelah menerapkan strategi pertumbuhan.

#### *Cara Menyusun Strategi Organisasi*

Beberapa langkah yang sebaiknya diikuti saat membuat strategi organisasi untuk perusahaan adalah pertama mengetahui dimana posisi perusahaan saat ini. Cari tahu situasi perusahaan saat ini melibatkan pelaksanaan audit internal dan eksternal untuk mengumpulkan pemahaman yang jelas tentang pelanggan dan pasar saat ini. Langkah kedua adalah mencari tahu nilai-nilai yang ingin dicapai di masa depan sehingga perusahaan dapat menetapkan visi dan tujuan yang ingin dicapai. Langkah ketiga adalah menentukan akuntabilitas dengan cara membagi strategi organisasi ke dalam langkah-langkah yang berbeda dan tetapkan tanggung jawab untuk siapa yang mengerjakan setiap tugas. Langkah ke empat adalah mempertimbangkan budaya perusahaan. Perusahaan teknologi mungkin berfokus untuk memiliki budaya perusahaan yang inovatif dan mempekerjakan mereka yang analitis dan progresif. Langkah ke lima adalah melakukan peninjauan terus-menerus. Hal ini untuk memastikannya berfungsi sebagaimana dimaksud. Ini termasuk mengevaluasi apa yang berhasil dan menemukan area untuk perbaikan untuk melakukan penyesuaian.

### **C. Hasil Penting pada Strategi Organisasi**

#### *Studi Kasus Strategi Perusahaan-perusahaan Telekomunikasi*

##### **PT. Telkom Indonesia**

Telkom menyusun kerangka strategisnya menjadi strategi portfolio direction yang mencakup pengembangan 3 (tiga) domain bisnis digital, yaitu konektivitas digital, platform digital, dan layanan digital. Strategi arahan portofolio dalam domain bisnis didukung oleh strategi model penyampaian nilai yang mencakup

strategi optimalisasi portofolio, teknologi, organisasi, sinergi dan keunggulan operasional, manajemen talenta dan budaya perusahaan, inisiatif anorganik, dan tata kelola perusahaan. Telkom optimis dapat memperkuat posisi kepemimpinannya di bisnis inti yaitu konektivitas digital, membangun dan mengembangkan talenta digital untuk mempercepat pertumbuhan platform digital, mendorong inovasi dalam layanan digital, dan memperkuat peningkatan nilai bisnis melalui optimalisasi portofolio dan implementasi lean organization. Selain itu, daya saing bisnis broadband dan digital ditingkatkan dengan berinvestasi pada infrastruktur yang diperlukan dan menerapkan operasi ramping berdasarkan proses digital terintegrasi. TelkomGroup juga menjalin kerjasama dengan berbagai mitra dengan sumber daya yang handal untuk mendukung operasional Telkom (Annual Report Telkom Indonesia, 2021).

#### Telekom Malaysia Berhad

Sepanjang tahun, perusahaan tetap berada di jalur dengan strategi jangka pendek untuk memperbaiki dasar-dasar; berfokus pada Keunggulan Konektivitas (*Connectivity Excellence*), Keunggulan Solusi (*Solutions Excellence*), dan Keunggulan Pengalaman Pelanggan (*Customer Experience Excellence*). Strategi ini mengharuskan perusahaan untuk memperkuat fondasi perusahaan dengan meningkatkan jaringan dan teknologi informasi, meningkatkan proses dan distribusi; dan memperluas penjualan melalui keunggulan pelanggan. Ada empat pendorong utama yang membantu menjalankan strategi secara efektif, yaitu *Revenue Generation*, *Customer Excellence*, *Employee Productivity*, dan *Superior Network* (Annual Report Telekom Malaysia, 2020):

#### Singapore Telecommunications Limited (Singtel)

Singtel adalah salah satu grup teknologi komunikasi terkemuka di Asia, beroperasi di kawasan dinamis yang sedang mengalami transformasi digital yang cepat dan belum pernah terjadi sebelumnya. Bersama Optus dan rekanan regional perusahaan seperti Airtel, AIS, Globe, dan Telkomsel, Singtel menyediakan beragam layanan telekomunikasi dan digital di 21 negara. Dengan munculnya 5G dan teknologi generasi berikutnya, Singtel memperdalam fokus perusahaan pada inovasi untuk memberdayakan perusahaan dan konsumen dengan solusi digital yang diperlukan untuk beradaptasi dan berkembang di dunia pasca-COVID. Singtel memiliki tujuan untuk memanfaatkan teknologi untuk memberdayakan orang dan bisnis serta menciptakan masa depan yang lebih berkelanjutan. Unsur pembeda pada Singtel dibanding perusahaan lain adalah kepemimpinan 5G, skala dan jangkauan yang luas, merek perusahaan, sumber daya manusia perusahaan, wawasan data, dan infrastruktur (Annual Report Singtel 2021).

#### *Nilai-nilai Perusahaan*

Di era digital baru, kualitas pribadi CEO berikut ini sangat dibutuhkan: rendah hati, mudah beradaptasi, visioner, terlibat, dan realistis. Di era digital gaya manajemen berubah, menjadi lebih terbuka dan partisipatif. Perusahaan juga telah beralih dari memiliki tim yang berkolaborasi tatap muka menjadi bekerja dalam tim virtual (Stonehouse & Konina, 2020). Alpay dkk (2018) mengusulkan bahwa budaya organisasi dapat digunakan sebagai jembatan untuk menyelaraskan realitas didalam organisasi dengan tuntutan diluar organisasi. Di Indonesia sendiri, sejak tahun 2020 setiap Badan Usaha Milik Negara (BUMN) wajib menerapkan nilai-nilai utama yang disebut AKHLAK, singkatan dari amanah, kompeten, harmonis, adaptif, dan kolaboratif. Salah satu bentuk komitmen TelkomGroup dalam mengimplementasikan nilai-nilai Inti AKHLAK adalah dengan melaksanakan ikrar dan komitmen seluruh Direksi TelkomGroup untuk melaksanakan AKHLAK dan menjadi panutan pelaksanaannya pada Rapat Pimpinan TelkomGroup pada tanggal 23 Juli 2020.

Singtel juga melakukan berbagai upaya untuk mempertahankan keberlanjutan perusahaannya. Singtel terus berupaya menciptakan nilai bagi pelanggannya, meminimalisir dampak lingkungan, membangun tenaga kerja masa depan., dan mendorong perubahan positif di masyarakat. Dengan proliferasi teknologi di masa pra-pandemi, ekonomi digital sudah mengalami lonjakan pertumbuhan global, menciptakan ketergantungan baru pada telekomunikasi sebagai platform. Singtel percaya bahwa ini adalah kesempatan unik untuk merestrukturisasi untuk pemulihan dan pertumbuhan, dan telah memulai pengaturan ulang strategis untuk mempertajam fokus grup dan meningkatkan nilai pemegang saham. Ini berpusat di sekitar tiga pilar utama - menghidupkan kembali bisnis inti untuk merebut pangsa pasar 5G; mengembangkan mesin pertumbuhan baru dalam layanan TIK dan digital; dan membuka nilai aset infrastruktur berkualitas.

Telekom Malaysia sebagai organisasi yang berpusat pada pemangku kepentingan, keberlanjutan dipandang sebagai aspek kunci dari kisah penciptaan nilai. Lebih dari sekedar menghasilkan keuntungan, perusahaan bertujuan untuk memberikan nilai kepada semua pemangku kepentingan. Komitmen ini adalah kekuatan pendorong di balik tujuan keberlanjutan perusahaan. Telekom Malaysia menciptakan nilai dengan membangun Malaysia digital, melindungi planet, mendahulukan manusia, dan memperkuat integritas. Selama 75 tahun terakhir, Telekom Malaysia telah menjadi yang terdepan dalam menghubungkan orang Malaysia dengan orang yang mereka cintai.

#### *Kinerja Keuangan Perusahaan Telekomunikasi*

Dari segi pendapatan (*revenue*) hasil Grup Singtel terkena dampak negatif oleh tantangan yang belum pernah terjadi sebelumnya dari pandemi COVID-19 dan tantangan struktural yang sedang berlangsung di industri. Pendapatan

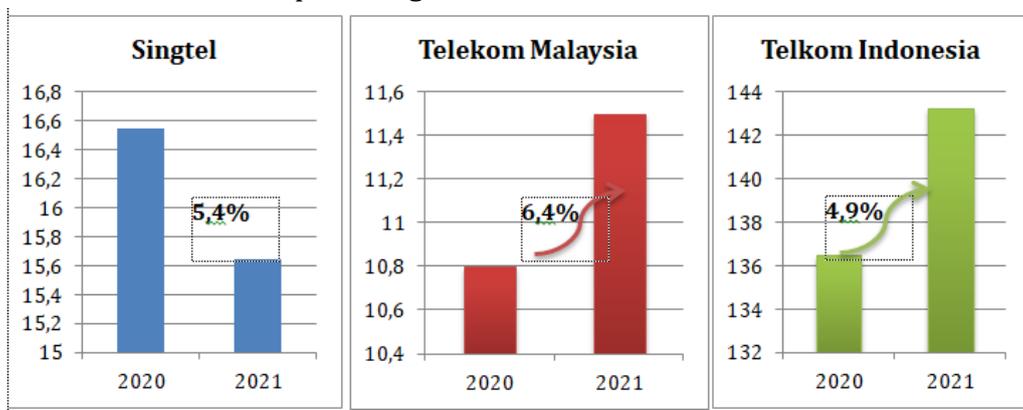
operasional turun 5,4% menjadi S\$15,64 miliar didorong oleh penurunan roaming seluler, prabayar, penjualan peralatan dan iklan digital, serta pendapatan migrasi NBN yang lebih rendah di Australia. Namun, pendapatan TIK naik kuat dipimpin oleh NCS, karena perusahaan bergegas mendigitalkan dan mengubah bisnis mereka.

Sementara itu, Telekom Malaysia memperoleh pendapatan operasional grup yang meningkat sebanyak 6,4% dari tahun 2020 ke 2021. Pada tahun 2021 pendapatan sebesar RM11,5 miliar sementara pada tahun 2020 hanya RM10,8 miliar. Pendapatan ini berasal dari peningkatan pendapatan dari semua lini produk selain dari layanan non-telekomunikasi. Pertumbuhan topline telah meningkatkan tingkat profitabilitas bisnis Telekom Malaysia dari tahun sebelumnya (Annual Report Telekom Malaysia, 2021).

Untuk Indonesia, secara keseluruhan sepanjang tahun 2021 Direksi Telkom Indonesia telah menjalankan tugas dan fungsinya dalam mengelola perusahaan dengan baik. Selain itu, Direksi mempertahankan kepemimpinan teknologi perusahaan di industri, melakukan investasi yang efektif dan efisien, mengembangkan bakat dan kemampuan digital, pada umumnya mencapai keseimbangan yang baik antara nilai ekonomi dan aspek social. Gambar 1 menampilkan perbandingan antara ketiga perusahaan telekomunikasi.

Gambar 1

Pendapatan Tiga Perusahaan Telekomunikasi

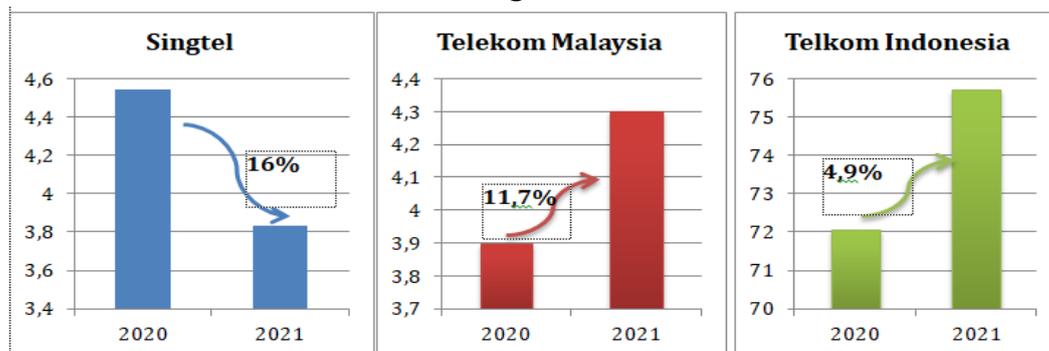


Sumber: Annual Report (data diolah)

Kinerja perusahaan selanjutnya dapat dilihat dari earnings before interest, taxes, depreciation, and amortization (EBITDA). EBITDA sering digunakan dalam rasio penilaian dan dapat dibandingkan dengan nilai dan pendapatan perusahaan. Gambar 2 menampilkan perbandingan EBITDA antara Telkom Indonesia, Telekom Malaysia, dan Singtel. EBITDA Singtel turun 16% menjadi S\$3,83 miliar karena penurunan pendapatan, dan margin tetap ritel yang lebih rendah di Australia (Annual Report Singtel, 2021). Sementara itu, EBITDA Telekom Malaysia dan Telkom Indonesia mengalami peningkatan. Untuk Telkom Indonesia, peningkatan merupakan buah dari dewan Direksi yang mempertahankan kepemimpinan

teknologi perusahaan di industri, melakukan investasi yang efektif dan efisien, mengembangkan bakat dan kemampuan digital, pada umumnya mencapai keseimbangan yang baik antara nilai ekonomi dan aspek social (Annual Report Telkom Indonesia, 2021).

Gambar 2  
EBITDA Tiga Perusahaan



Sumber: Annual Report (data diolah)

Hubungan antara strategi dan kinerja telah dibuktikan melalui riset empiris. Daniel menganalisis 30 unit bisnis Telkom yang tersebar di seluruh Indonesia menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). Hasil penelitian diketahui bahwa strategi perusahaan berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Aspek yang paling dominan mencerminkan strategi perusahaan adalah strategi portofolio diikuti dengan strategi directional dan strategi parenting. Sedangkan untuk variabel kinerja perusahaan, dimensi profitabilitas paling mencerminkan kinerja perusahaan, diikuti oleh dimensi penjualan dan pangsa pasar (Daniel, 2020). Penelitian empiris lain menemukan bahwa kinerja perusahaan dipengaruhi oleh strategi organisasi, modal intelektual, dan inovasi (Kalkan et al., 2014).

#### D. Kesimpulan

Pandemic covid-19 telah membuat berbagai perubahan dalam mengelola perusahaan. Sebagai perusahaan yang memegang peran penting pada masa pandemic, Telkom Indonesia, Telekom Malaysia, dan Singtel terus berbenah untuk menjadi yang terbaik. Peningkatan kualitas jaringan selalu menjadi prioritas dimana Telkom Indonesia melalui strategi konektivitas digitalnya, Telekom Malaysia melalui keunggulan konektivitas, dan Singtel melalui pertumbuhan digital yang belum dimanfaatkan di era 5G. Perhatian terhadap sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan juga menjadi strategi pada masing-masing perusahaan seperti Telkom Indonesia dengan manajemen talentanya, Telekom Malaysia dengan Warga Telekom Malaysia sebagai aset terbesar, dan Singtel dengan membangun tenaga kerja masa depan. Dengan berbagai upaya tersebut, kinerja organisasi menunjukkan peningkatan seperti pada pendapatan dan EBITDA untuk Telkom Indonesia dan Telekom Malaysia, namun tidak demikian

untuk Singtel. Riset-riset empiris juga telah menunjukkan berbagai faktor yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Upaya ini adalah upaya yang harus dilakukan secara berkelanjutan dan membutuhkan adaptasi yang tinggi terhadap berbagai perubahan yang terjadi.

## **E. Daftar Pustaka**

Alpay, G., Buyukbalci, P., & Dulger, M. (2018). How are strategy and organizational culture related? a conceptual discussion. In *Consumer Behavior, Organizational Strategy, and Financial Economics* (p. 85).

Annual Report Telekom Malaysia, 2021

Annual Report Telkom Indonesia, 2021

Annual Report Singtel, 2021

Daniel, C. O. (2020). The Effect of Corporate Strategy to Company Performance. *Asian Journal of Business and Management*, 08(April), 1–6. <https://doi.org/10.24203/ajbm.v8i1.6091>

Gimpel, H., Hosseini, S., Hubber, R. X. R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application*, 19(1), 31–54.

Kalkan, A., Çetinkaya, Ö., & Arman, M. (2014). The impacts of intellectual capital, innovation and organizational strategy on firm performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 150, 700–707. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.09.025>

Lazar, O. (2019). *The Four Pillars of Portfolio Management*. Taylor & Francis Group.

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Drews, P., & Urbach, N. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information system engineering community. *Business & Information System Engineering*, 59(4), 301–308. <https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2>

Soyer, A., Asan, U., & Eris, O. U. (2018). Toward a Conceptualization of Organizational Modularity. In *Handbook of Research on Contemporary Approaches in Management and Organizational Strategy* (pp. 355–382). IGI Global, Hersey.

Stonehouse, G. H., & Konina, N. Y. (2020). Management Challenges in the Age of Digital Disruption. *Advances in Economics, Business, and Management Research*, 119, 1–6.