

**BUSINESS PROGRAM INTEGRATION MODEL IN ORGANIZATIONAL
MISSION FOR SUSTAINABLE STRATEGY FORMULATION IN HEAVY
EQUIPMENT COMPANIES**

**MODEL INTEGRASI PROGRAM BISNIS DALAM MISI ORGANISASI
UNTUK PERUMUSAN STRATEGI BERKELANJUTAN PADA PERUSAHAAN
ALAT BERAT**

Andrean Prayuda Yuliyana¹, Iqbal Abdul Aziz², Kodiri³, Hadi Supratikta⁴

Program Studi Magister Manajemen (S2), Universitas Pamulang^{1,2,3,4}

andreanprayuda02@gmail.com, Iqbalabdulaziz33@gmail.com, kodiri.1996@gmail.com,
dosen00469@unpam.ac.id

ABSTRACT

The heavy equipment industry is under increasing pressure to transform in response to regulatory requirements, market volatility, and the growing urgency of sustainability. Despite this, many companies continue to experience fragmentation across their Environmental, Social, and Governance (ESG), Corporate Social Responsibility (CSR), and Net-Zero initiatives, which are frequently implemented in isolation and lack alignment with core business strategy. This study aims to develop a conceptual model that integrates these business programs into the organizational mission to support the formulation of a cohesive and sustainable strategy. The research adopts a qualitative model-development approach, combining a Systematic Literature Review (SLR) to identify key variables with a multiple case study analysis of four leading heavy equipment companies: PT United Tractors Tbk, Caterpillar Inc., Komatsu Ltd., and PT Hexindo Adiperkasa Tbk. The results propose the Mission–Program–Strategy (MPS) Integration Model. This model positions the organizational mission (the why) as an active strategic filter that aligns and integrates business programs (the what), ultimately enabling the formulation of a coherent and actionable sustainable strategy (the how). The case studies reveal that leading firms such as PT United Tractors through its “10 Sustainability Aspirations” and Caterpillar through its strong emphasis on the circular economy have intuitively applied the underlying logic of this model. The findings offer important managerial implications by providing a practical framework for industry leaders to bridge the gap between sustainability strategy formulation and implementation, while transforming the organizational mission from a passive statement into a functional strategic instrument.

Keywords: Strategic Management; Organizational Mission; Sustainable Strategy; ESG Integration; Heavy Equipment Industry; Case Study

ABSTRAK

Industri alat berat menghadapi tekanan yang semakin besar untuk bertransformasi sebagai respons terhadap tuntutan regulasi, volatilitas pasar, dan meningkatnya urgensi keberlanjutan. Meskipun demikian, banyak perusahaan masih mengalami fragmentasi dalam berbagai inisiatif Environmental, Social, and Governance (ESG), Corporate Social Responsibility (CSR), dan Net-Zero, yang sering kali dijalankan secara terpisah serta tidak selaras dengan strategi bisnis inti. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sebuah model konseptual yang mengintegrasikan program-program bisnis tersebut ke dalam misi organisasi guna mendukung perumusan strategi keberlanjutan yang kohesif dan berkelanjutan. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dalam pengembangan model dengan mengombinasikan Systematic Literature Review (SLR) untuk mengidentifikasi variabel-variabel kunci serta analisis studi kasus berganda pada empat perusahaan alat berat terkemuka, yaitu PT United Tractors Tbk, Caterpillar Inc., Komatsu Ltd., dan PT Hexindo Adiperkasa Tbk. Hasil penelitian mengusulkan Model Integrasi Mission–Program–Strategy (MPS). Model ini memposisikan misi organisasi (the why) sebagai penyaring strategis yang aktif untuk menyelaraskan dan mengintegrasikan program-program bisnis (the what), sehingga memungkinkan perumusan strategi keberlanjutan yang koheren dan dapat diimplementasikan (the how). Studi kasus menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan terkemuka seperti PT United Tractors melalui “10 Sustainability Aspirations” dan Caterpillar dengan penekanan kuat pada ekonomi sirkular secara intuitif telah menerapkan logika dasar dari model ini. Temuan penelitian ini memberikan implikasi manajerial yang penting dengan menawarkan kerangka kerja praktis bagi para pemimpin industri untuk menjembatani kesenjangan antara perumusan dan implementasi strategi keberlanjutan, sekaligus mentransformasikan misi organisasi dari sekadar pernyataan pasif menjadi instrumen strategis yang fungsional.

Kata kunci: Manajemen Strategis; Misi Organisasi; Strategi Berkelanjutan; Integrasi ESG; Industri Alat Berat; Studi Kasus

PENDAHULUAN

Dunia bisnis global tengah mengalami pergeseran paradigma yang fundamental. Keberlanjutan tidak lagi dipandang sebagai inisiatif *Corporate Social Responsibility* (CSR) yang bersifat opsional atau sekadar aktivitas filantropi, melainkan telah berevolusi menjadi sebuah *business imperative*. Tekanan yang semakin kuat dari berbagai pemangku kepentingan mulai dari investor yang menuntut transparansi *Environmental, Social, and Governance* (ESG), regulator yang memperketat kebijakan dan standar emisi, hingga konsumen yang semakin sadar terhadap isu sosial dan lingkungan telah memaksa perusahaan untuk mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan ke dalam inti operasi dan strategi bisnis mereka.

Sebagai respons, banyak perusahaan besar di tingkat global telah menetapkan target keberlanjutan yang ambisius, termasuk komitmen untuk mencapai *net-zero emissions*. Namun demikian, masih terdapat kesenjangan yang signifikan antara ambisi strategis (penetapan target) dan realisasi operasional (implementasi), di mana banyak perusahaan menghadapi tantangan dalam menerjemahkan komitmen tingkat tinggi tersebut ke dalam praktik bisnis yang konkret dan terukur.

Konteks Penelitian: Urgensi Keberlanjutan di Industri Alat Berat

Pergeseran global menuju keberlanjutan memberikan tekanan yang bersifat unik dan semakin mendesak bagi industri alat berat. Sebagai sektor yang secara inheren padat modal, sangat bergantung pada pemanfaatan sumber daya alam, serta memiliki jejak lingkungan yang signifikan khususnya melalui sektor-sektor pendukung seperti

pertambangan dan konstruksi industri alat berat berada di garis depan transisi menuju ekonomi hijau. Dalam konteks Indonesia, tantangan yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di industri ini bersifat multifaset dan saling terkait.

Pertama, volatilitas ekonomi menjadi tantangan utama. Ketergantungan yang tinggi terhadap impor unit alat berat dan suku cadang menyebabkan industri ini sangat rentan terhadap fluktuasi nilai tukar Rupiah serta kenaikan suku bunga acuan. Kondisi tersebut secara langsung berdampak pada meningkatnya biaya operasional, tertekannya margin keuntungan, dan melemahnya permintaan pasar.

Kedua, gangguan rantai pasok global masih memberikan dampak lanjutan terhadap kinerja industri. Disrupsi dalam ketersediaan komponen vital mengakibatkan keterlambatan pengiriman, memperpanjang *lead time* pemesanan, serta menciptakan tingkat ketidakpastian operasional yang tinggi bagi perusahaan.

Ketiga, tekanan regulasi dan pasar semakin intensif. Pemerintah dan pasar global menuntut penerapan standar emisi yang lebih ketat, seperti Euro 4, seiring dengan meningkatnya permintaan terhadap alat berat yang lebih ramah lingkungan, termasuk unit bertenaga listrik dan *hybrid*. Tekanan ini menuntut perusahaan untuk melakukan investasi teknologi yang signifikan serta penyesuaian strategi bisnis secara menyeluruh.

Sebagai respons terhadap dinamika tersebut, para pelaku utama industri alat berat di Indonesia, seperti PT Hexindo Adiperkasa Tbk dan PT United Tractors Tbk, telah secara eksplisit menyatakan komitmen mereka untuk merumuskan dan

mengimplementasikan strategi bisnis yang selaras dengan prinsip-prinsip keberlanjutan.

Identifikasi Masalah (*Problem Statement*)

Meskipun berbagai komitmen keberlanjutan telah dinyatakan secara eksplisit, permasalahan utama yang dihadapi banyak perusahaan terletak pada tingginya tingkat fragmentasi dalam implementasinya. Berbagai inisiatif keberlanjutan seperti program *Environmental, Social, and Governance* (ESG), target *net-zero emissions*, inisiatif *Diversity, Equity, and Inclusion* (DEI), serta program *Corporate Social Responsibility* (CSR) sering kali diluncurkan dan dijalankan secara terpisah. Inisiatif-inisiatif tersebut kerap “*exist in silos*”, dikelola oleh unit atau departemen yang berbeda, menggunakan indikator kinerja yang tidak terintegrasi, serta tidak didukung oleh kerangka strategi yang menyeluruh. Kondisi ini menghasilkan pendekatan keberlanjutan yang terfragmentasi dan tidak efisien, sehingga gagal menghasilkan dampak yang signifikan maupun menciptakan nilai bisnis jangka panjang yang berkelanjutan.

Fragmentasi tersebut pada hakikatnya bukan semata-mata persoalan operasional, melainkan mencerminkan permasalahan strategis yang lebih mendasar. Situasi ini menunjukkan lemahnya keterkaitan antara “apa yang dilakukan perusahaan” (program dan inisiatif) dengan “mengapa perusahaan ada” (misi organisasi). Ketika program-program keberlanjutan, seperti CSR atau ESG, tidak terintegrasi secara substantif ke dalam misi organisasi, program tersebut cenderung dipersepsikan sebagai *cost center* alih-alih sebagai bagian integral dari strategi penciptaan nilai. Akibatnya, ketika perusahaan menghadapi tekanan

finansial seperti volatilitas biaya dan ketidakpastian pasar yang lazim dialami industri alat berat inisiatif-inisiatif keberlanjutan ini menjadi pihak yang paling rentan mengalami pengurangan atau bahkan penghentian anggaran.

Kesenjangan Literatur (*Research Gap*) dan Tujuan Penelitian

Fragmentasi strategis yang terjadi dalam praktik keberlanjutan perusahaan menyoroti adanya dua kesenjangan utama dalam literatur manajemen strategis dan keberlanjutan.

Pertama, kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi. Literatur secara luas mengakui adanya *gap between the formulation and the implementation of corporate sustainability strategy*. Sebagian besar penelitian berfokus pada mengapa keberlanjutan menjadi isu yang penting atau pada apa yang dilakukan perusahaan, terutama dalam bentuk pelaporan dan pengungkapan keberlanjutan. Namun demikian, masih relatif terbatas kajian yang menawarkan kerangka kerja praktis mengenai bagaimana strategi keberlanjutan yang dirumuskan pada tingkat konseptual dan normatif dapat diterjemahkan secara efektif ke dalam praktik organisasi yang operasional dan terintegrasi.

Kedua, kesenjangan antara misi organisasi dan strategi. Literatur yang ada cenderung mengasumsikan bahwa misi organisasi secara otomatis berfungsi sebagai penuntun bagi perumusan dan pelaksanaan strategi. Dalam praktiknya, banyak alat dan kerangka strategi konvensional belum mampu secara efektif mengomunikasikan maupun mengoperasionalkan tujuan non-finansial yang bersifat *purpose-driven*. Tanpa adanya mekanisme integrasi yang jelas, misi organisasi berisiko direduksi menjadi sekadar pernyataan normatif

atau “hiasan dinding perusahaan”, sehingga gagal memberikan panduan nyata serta tidak memiliki daya operasional dalam mendukung pengambilan keputusan strategis yang kompleks dan menantang.

Berdasarkan kedua kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) mengidentifikasi variabel-variabel kunci yang membentuk misi organisasi, program bisnis, dan strategi berkelanjutan melalui *Systematic Literature Review* (SLR); (2) mengembangkan Model Integrasi Misi–Program–Strategi (MPS) sebagai sebuah model konseptual baru; serta (3) mengelaborasi dan memvalidasi model tersebut melalui studi kasus pada perusahaan alat berat terkemuka di tingkat nasional dan global guna menunjukkan kelayakan konseptual serta relevansi aplikatifnya.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain *constructive research* atau penelitian pengembangan model. Desain ini dipilih karena tujuan utama penelitian adalah membangun (*to construct*) sebuah model teoretis baru yang dikembangkan melalui sintesis kritis terhadap literatur yang relevan dan dielaborasi menggunakan data empiris. Pendekatan konstruktif ini dinilai tepat untuk menjawab permasalahan praktis yang telah diidentifikasi pada bagian pendahuluan, khususnya terkait fragmentasi program keberlanjutan serta kesenjangan antara formulasi dan implementasi strategi keberlanjutan.

Tahapan Pengembangan Model: Kerangka ADD (*Analysis, Design, Development*)

Metodologi penelitian ini mengikuti tiga tahapan sistematis yang diadaptasi dari model pengembangan ADDIE

(*Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation*), dengan penekanan pada tiga tahap awal, yaitu *Analysis, Design*, dan *Development*, yang relevan untuk pengembangan model konseptual.

Tahap 1: Analisis (*Analysis Phase*)

Tahap analisis difokuskan pada pelaksanaan *Systematic Literature Review* (SLR) untuk mengidentifikasi variabel, tema utama, perdebatan konseptual, serta kesenjangan teoretis dalam literatur manajemen strategis dan keberlanjutan korporat. Proses SLR dilakukan secara sistematis melalui beberapa langkah, yaitu: (a) perumusan pertanyaan penelitian, misalnya “bagaimana misi organisasi diintegrasikan dengan strategi keberlanjutan dalam literatur manajemen?”; (b) penentuan basis data ilmiah yang digunakan, meliputi Google Scholar, SINTA, dan Scopus; (c) penetapan kriteria inklusi dan eksklusi, seperti pembatasan pada artikel jurnal ilmiah yang dipublikasikan dalam sepuluh tahun terakhir dan memiliki relevansi langsung dengan topik manajemen strategis dan keberlanjutan korporat; serta (d) proses ekstraksi data dan sintesis tematik.

Tujuan utama dari tahap ini adalah mengidentifikasi variabel atau konsep kunci yang akan menjadi fondasi dan pilar utama dalam pengembangan model konseptual yang diusulkan.

Tahap 2: Perancangan (*Design Phase*)

Pada tahap ini, draf awal model konseptual dikembangkan berdasarkan temuan pada tahap analisis. Proses perancangan model meliputi beberapa langkah utama, yaitu: (a) penetapan hubungan antarvariabel yang telah diidentifikasi pada Tahap 1, baik dalam bentuk hubungan sebab–akibat, hubungan mediasi, maupun hubungan integratif; (b) perumusan proposisi teoretis awal yang menjelaskan

mekanisme interaksi dan keterkaitan antarvariabel tersebut; serta (c) penyusunan model visual dalam bentuk diagram konseptual atau diagram alir guna mempermudah pemahaman terhadap struktur model dan dinamika hubungan antar konsep yang dikembangkan.

Tahap 3: Pengembangan dan Elaborasi (*Development Phase*)

Tahap pengembangan difokuskan pada penggunaan pendekatan studi kasus ganda (*multiple-case study*) untuk mengelaborasi, menyempurnakan, serta memberikan dukungan empiris yang bersifat kontekstual terhadap model konseptual yang telah dirancang. Pendekatan ini memungkinkan eksplorasi mendalam mengenai bagaimana model integrasi misi, program, dan strategi keberlanjutan diimplementasikan dalam konteks organisasi yang nyata.

Pemilihan Kasus (*Unit of Analysis*)

Unit analisis dalam penelitian ini dipilih secara *purposive* untuk merepresentasikan perusahaan-perusahaan pemimpin di industri alat berat yang telah menunjukkan komitmen publik yang kuat terhadap keberlanjutan serta berada dalam lanskap persaingan strategis yang serupa. Adapun kasus yang dipilih meliputi:

1. PT United Tractors Tbk (UT)

Sebagai pemain dominan di industri alat berat Indonesia, PT United Tractors Tbk memiliki kerangka kerja keberlanjutan yang terstruktur dengan baik melalui “10 Aspirasi Keberlanjutan” serta didukung oleh pelaporan keberlanjutan yang komprehensif.

2. Caterpillar Inc. (CAT)

Caterpillar Inc. merupakan pemain global utama di industri alat berat dengan fokus strategis yang kuat pada pengembangan *circular economy*,

khususnya melalui praktik *remanufacturing*, serta komitmen terhadap pencapaian tujuan keberlanjutan tahun 2030.

3. Komatsu Ltd.

Komatsu Ltd. adalah pesaing global utama yang secara eksplisit mengartikulasikan kerangka kerja strategis untuk menghubungkan penyelesaian isu-isu ESG dengan penciptaan nilai ekonomi dan peningkatan pendapatan perusahaan.

4. PT Hexindo Adiperkasa Tbk (HEXA)

Sebagai distributor utama alat berat Hitachi di Indonesia, PT Hexindo Adiperkasa Tbk menerapkan pendekatan keberlanjutan yang berlandaskan pada pilar-pilar *Sustainable Development Goals* (SDGs) dalam strategi dan operasional perusahaannya.

Pengumpulan Data

Data penelitian dikumpulkan melalui teknik analisis dokumen dengan memanfaatkan data sekunder yang tersedia untuk publik. Sumber data utama meliputi Laporan Keberlanjutan (*Sustainability Report*) dan Laporan Tahunan (*Annual Report*) perusahaan pada periode 2023 dan 2024. Dokumen-dokumen tersebut dipilih karena memuat informasi strategis yang komprehensif mengenai misi organisasi, program keberlanjutan, serta arah dan implementasi strategi perusahaan.

Analisis Data

Analisis data dilakukan menggunakan metode analisis konten kualitatif. Data berupa teks dan visual yang terdapat dalam setiap laporan diekstraksi secara sistematis, kemudian dikodekan berdasarkan tiga komponen utama model yang telah diidentifikasi pada Tahap 1, yaitu misi organisasi, program bisnis, dan strategi

berkelanjutan. Proses pengodean ini bertujuan untuk mengidentifikasi pola keselarasan (*alignment*) antar komponen tersebut serta mengungkap mekanisme integrasi yang diterapkan oleh masing-masing perusahaan dalam menghubungkan misi, program, dan strategi keberlanjutan.

TINJAUAN LITERATUR

Keberlanjutan dalam manajemen strategis telah berkembang dari sekadar aktivitas tambahan menjadi elemen fundamental dalam penciptaan nilai jangka panjang perusahaan. Meskipun banyak organisasi telah merumuskan visi dan target keberlanjutan yang ambisius, literatur menunjukkan adanya kesenjangan yang signifikan antara perumusan dan implementasi strategi keberlanjutan, yang sebagian besar disebabkan oleh lemahnya integrasi strategis. Misi organisasi, yang seharusnya menjadi fondasi normatif dan penuntun strategi, sering kali bersifat simbolik dan tidak teroperasionalisasi secara efektif, khususnya dalam mengarahkan strategi non-finansial. Implementasi keberlanjutan melalui berbagai program bisnis seperti ESG, CSR, dan target net-zero juga kerap dijalankan secara terfragmentasi dan terpisah dari strategi inti perusahaan, sehingga dipersepsikan sebagai *cost center*. Kesenjangan konseptual ini menjadi semakin relevan dalam konteks industri alat berat yang padat modal, berdampak lingkungan tinggi, dan berada di bawah tekanan regulasi serta pasar global, sehingga menegaskan perlunya pengembangan model integratif yang menjelaskan bagaimana misi organisasi dapat menyatukan program bisnis dan menjadi dasar perumusan strategi keberlanjutan yang kohesif dan implementatif.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menguraikan hasil penelitian yang diperoleh melalui tiga tahapan metodologis, yaitu identifikasi variabel utama, perancangan model konseptual, serta pengayaan model melalui temuan empiris yang bersumber dari studi kasus. Temuan Tahap 1: Sintesis Literatur dan Penetapan Variabel Utama Berdasarkan hasil *Systematic Literature Review*, penelitian ini mengidentifikasi tiga konstruk konseptual kunci yang menjadi fondasi dalam pengembangan model integrasi.

1. Misi Organisasi sebagai Variabel Konstruk (The “Why”) Misi didefinisikan sebagai pernyataan mendasar yang merepresentasikan tujuan utama (*purpose*) suatu organisasi. Misi menjawab pertanyaan mengenai hakikat bisnis perusahaan, sekaligus membedakannya dari organisasi sejenis dan menetapkan batasan ruang lingkup operasional. Literatur menegaskan bahwa misi yang efektif tidak hanya bersifat deklaratif, tetapi berfungsi sebagai rujukan strategis dan pedoman perilaku bagi seluruh anggota organisasi. Misi yang komprehensif mencakup fokus pada pelanggan, produk atau jasa, nilai-nilai inti, serta perhatian terhadap citra publik. Namun demikian, tantangan utama yang diidentifikasi adalah lemahnya implementasi, di mana misi sering kali gagal berperan strategis akibat kurangnya komitmen dan kapabilitas pemangku kepentingan internal, sehingga tidak teroperasionalisasi dalam pengambilan keputusan strategis.
2. Program Bisnis Berkelanjutan sebagai Variabel Konstruk (The “What”) Program bisnis berkelanjutan merujuk pada kumpulan inisiatif yang

bersifat spesifik, terukur, dan umumnya dilaporkan secara terbuka, yang dirancang untuk mengelola isu-isu keberlanjutan. Program-program ini mencakup berbagai pendekatan yang sering kali saling tumpang tindih, seperti kerangka ESG, target net-zero, inisiatif DEI, praktik ekonomi sirkular, serta program CSR. Literatur menunjukkan bahwa permasalahan utama pada level ini adalah fragmentasi, di mana beragam inisiatif dijalankan secara terpisah dalam struktur yang terkotak-kotak. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu visi yang jelas serta sistem pelaporan dan pengelolaan terpadu untuk menyatukan berbagai program tersebut dalam satu arah strategis.

3. Strategi Berkelanjutan sebagai Variabel Konstruktif (The “How”) Strategi bisnis berkelanjutan dipahami sebagai pendekatan jangka panjang yang mengintegrasikan prinsip keberlanjutan ke dalam seluruh fungsi bisnis. Strategi ini bertujuan menjembatani kesenjangan antara niat strategis dan implementasi operasional. Berbeda dari pendekatan yang berfokus pada reputasi semata, strategi berkelanjutan menekankan penciptaan nilai jangka panjang melalui keunggulan operasional, pertumbuhan berbasis inovasi, serta peningkatan ketahanan perusahaan terhadap dinamika eksternal. Literatur menegaskan bahwa keberhasilan integrasi strategi ini mensyaratkan kerangka kerja yang jelas, sistem manajemen yang

terstruktur, serta kepemimpinan yang memiliki komitmen kuat terhadap keberlanjutan.

Temuan Tahap 2: Pengembangan Model Integrasi Misi Program Strategi (MPS)

Berdasarkan sintesis atas ketiga variabel tersebut, penelitian ini mengusulkan suatu kerangka konseptual baru yang disebut Model Integrasi Misi Program Strategi (MPS). Model ini memandang misi organisasi bukan sebagai pernyataan statis, melainkan sebagai instrumen manajemen strategis yang berfungsi sebagai *strategic filter*. Misi (The “Why”) menjadi titik awal yang diuraikan ke dalam prinsip dan nilai keberlanjutan, yang selanjutnya digunakan untuk menyaring serta menyelaraskan berbagai program bisnis (The “What”) yang sebelumnya terfragmentasi. Melalui proses ini, program-program seperti ESG, CSR, dan DEI tidak lagi dikelola secara terpisah, tetapi dipadukan dalam satu kerangka misi yang terpadu. Integrasi tersebut menghasilkan perumusan strategi berkelanjutan (The “How”) yang konsisten, memiliki dasar rasional yang kuat, dan lebih mudah diimplementasikan. Model MPS juga membentuk siklus penguatan, di mana pencapaian kinerja ESG berkontribusi langsung terhadap peningkatan nilai ekonomi dan pendapatan perusahaan. Visualisasi serta komponen utama model ini disajikan secara ringkas dalam Tabel 1.

Tabel 1. Kerangka Konseptual Model Integrasi Misi Program Strategi (MPS)

Komponen Model	Peran Konseptual	Fungsi Kunci	Indikator / Contoh dari Literatur dan Studi Kasus
Misi Organisasi	<i>The Why</i> (Tujuan Inti / Penyaring Strategis)	Memberikan justifikasi, arah, dan visi strategis organisasi; berfungsi sebagai filter dalam seleksi, penyelarasan, dan	Pernyataan misi dan visi; nilai-nilai inti perusahaan; kebijakan dan komitmen keberlanjutan.

Komponen Model	Peran Konseptual	Fungsi Kunci	Indikator / Contoh dari Literatur dan Studi Kasus
		prioritisasi program bisnis.	
Program Bisnis Terintegrasi	<i>The What</i> (Mekanisme Integrasi / Mediator)	Mengatasi fragmentasi dan pendekatan silo; menerjemahkan misi yang bersifat abstrak ke dalam inisiatif yang terstruktur, terukur, dan dapat dikelola.	Rencana aksi keberlanjutan; “10 Aspirasi Keberlanjutan” (kasus PT United Tractors Tbk); kerangka kerja berbasis SDGs (kasus PT Hexindo Adiperkasa Tbk); pilar-pilar ESG dan CSR.
Strategi Berkelanjutan	<i>The How</i> (Aksi Strategis / Output)	Menciptakan keunggulan kompetitif, meningkatkan resiliensi organisasi, serta menghasilkan penciptaan nilai jangka panjang bagi perusahaan dan pemangku kepentingan.	Target keberlanjutan jangka panjang (“2030 Goals”); strategi diversifikasi bisnis (misalnya pengurangan ketergantungan pada batu bara); target <i>remanufacturing</i> ; pengembangan produk dan layanan ramah lingkungan.

Temuan Tahap 3: Pendalaman Model melalui Analisis Studi Kasus Ganda

Analisis dokumen terhadap laporan keberlanjutan dan laporan tahunan dari empat perusahaan studi kasus menghasilkan bukti empiris yang bersifat kontekstual untuk menjelaskan bagaimana Model Integrasi Misi–Program–Strategi (MPS) diimplementasikan dalam praktik organisasi.

Kasus PT United Tractors Tbk (UT): Integrasi Berbasis Aspirasi

Misi ketiga PT United Tractors secara tegas menekankan penciptaan nilai berkelanjutan bagi seluruh pemangku kepentingan melalui keseimbangan antara dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan. Misi tersebut tidak berhenti sebagai pernyataan normatif, melainkan dioperasionalkan ke dalam kerangka integratif “10 Aspirasi Keberlanjutan 2030” yang berfungsi sebagai mediator untuk menyatukan seluruh inisiatif lingkungan, sosial, dan tata kelola, termasuk berbagai pilar CSR perusahaan, dalam satu sistem yang koheren. Kerangka aspiratif ini kemudian diterjemahkan ke dalam strategi bisnis yang konkret dan terukur,

salah satunya melalui target peningkatan kontribusi pendapatan non-batu bara hingga 50 persen. Kasus UT mencerminkan penerapan Model MPS yang komprehensif, di mana misi yang berorientasi pada keseimbangan *profit*, *people*, dan *planet* secara konsisten mengarahkan integrasi program dan menghasilkan strategi diversifikasi bisnis yang jelas.

Kasus Caterpillar Inc. (CAT): Integrasi Berbasis Pelanggan dan Ekonomi Sirkular

Misi utama Caterpillar berfokus pada komitmen terhadap keberhasilan pelanggan dan pemenuhan kebutuhan infrastruktur. Dalam konteks ini, misi berperan sebagai penyaring strategis yang mengarahkan perusahaan untuk memprioritaskan program keberlanjutan berbasis ekonomi sirkular, khususnya remanufaktur. Program ini dipilih tidak semata karena pertimbangan lingkungan, tetapi karena selaras dengan tujuan misi dalam membantu pelanggan mengurangi biaya kepemilikan dan waktu henti operasional. Integrasi tersebut kemudian diwujudkan dalam strategi keberlanjutan yang spesifik melalui target peningkatan penjualan dan pendapatan dari produk

remanufaktur sebesar 25 persen dalam kerangka “2030 Sustainability Goals”. Kasus ini menunjukkan variasi Model MPS yang berorientasi pasar, di mana keberlanjutan menjadi sarana penciptaan nilai ekonomi sekaligus lingkungan.

Kasus Komatsu Ltd.: Integrasi Berbasis Siklus Positif

Misi Komatsu yang berakar pada prinsip kualitas dan keandalan diperkuat oleh kebijakan keberlanjutan yang menekankan keterpaduan antara manusia, bisnis, dan planet. Perusahaan ini mengadopsi kerangka integratif yang secara eksplisit dirancang untuk menciptakan siklus positif antara penyelesaian isu ESG dan peningkatan pendapatan. Kerangka ini berfungsi sebagai mediator yang menghubungkan agenda keberlanjutan dengan strategi bisnis melalui fokus pada rekonstruksi dan perbaikan komponen. Strategi remanufaktur tersebut tidak hanya mendukung tujuan ekonomi sirkular dan pengurangan dampak lingkungan, tetapi juga menghasilkan kontribusi pendapatan yang signifikan. Temuan ini menegaskan bahwa integrasi misi, program, dan strategi dapat membentuk hubungan timbal balik yang saling memperkuat antara keberlanjutan dan profitabilitas.

Kasus PT Hexindo Adiperkasa Tbk (HEXA): Integrasi Berbasis Kerangka Kepatuhan dan SDGs

Dalam laporan tahunan dan keberlanjutan tahun 2023, HEXA mendefinisikan keberlanjutan sebagai upaya penciptaan nilai jangka panjang yang mempertimbangkan aspek ekonomi, sosial, dan lingkungan. Berbeda dengan kasus sebelumnya, mekanisme integrasi di HEXA lebih banyak mengandalkan kerangka eksternal, yaitu Tujuan Pembangunan Berkelanjutan (SDGs), sebagai mediator

untuk menyelaraskan berbagai program CSR dan operasional. Perusahaan memfokuskan inisiatifnya pada tujuh pilar SDGs yang kemudian diterjemahkan ke dalam program-program spesifik, seperti kegiatan pendidikan masyarakat dan efisiensi energi. Pendekatan ini menunjukkan bentuk integrasi yang bersifat programatik dan berbasis kepatuhan, yang meskipun valid, relatif kurang tertanam secara langsung dalam strategi inti bisnis dibandingkan pendekatan yang diterapkan oleh UT atau CAT. Sebagai pembanding tambahan, praktik PT Sarana Multi Infrastruktur (PT SMI) memperkuat logika mediasi dalam Model MPS. Melalui Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan, PT SMI mengintegrasikan pembiayaan berkelanjutan, pengelolaan kantor ramah lingkungan, dan program CSR ke dalam satu kerangka strategis, yang menunjukkan bahwa mekanisme integrasi serupa juga relevan di luar industri alat berat.

Pembahasan

Interpretasi Model Integrasi Misi–Program–Strategi (MPS)

Temuan sentral dalam penelitian ini adalah pengembangan Model Integrasi Misi Program Strategi (MPS) yang memposisikan misi organisasi sebagai instrumen manajerial yang bersifat aktif, bukan sekadar pernyataan simbolik. Bagian ini menginterpretasikan dan mengevaluasi makna temuan tersebut dalam konteks manajemen strategis dan keberlanjutan. Model MPS secara eksplisit dirancang untuk merespons permasalahan fragmentasi yang umum terjadi dalam pengelolaan keberlanjutan organisasi. Dalam praktik bisnis konvensional, fungsi CSR, lingkungan, dan operasi kerap berjalan secara terpisah dengan indikator kinerja dan alokasi sumber

daya masing-masing. Melalui Model MPS, dinamika tersebut diubah dengan menempatkan misi sebagai mekanisme tata kelola yang berfungsi menyatukan berbagai inisiatif. Proses penyaringan dari misi ke program menuntut setiap inisiatif keberlanjutan untuk memiliki justifikasi yang selaras dengan tujuan inti perusahaan, sehingga mengurangi pendekatan berbasis silo.

Pendekatan ini sejalan dengan literatur manajemen keberlanjutan yang menekankan pentingnya komitmen dan kepemimpinan sebagai fondasi awal, di mana keberlanjutan diintegrasikan ke dalam visi dan misi organisasi. Implementasi praktis dari logika ini tercermin dalam kerangka kerja seperti Rencana Aksi Keuangan Berkelanjutan PT SMI yang menyatukan pembiayaan berkelanjutan, pengelolaan kantor hijau, dan CSR dalam satu kerangka strategis. Dengan demikian, Model MPS mentransformasikan misi dari artefak pasif menjadi kerangka aktif yang memandu alokasi sumber daya dan pengambilan keputusan strategis.

Menjembatani Kesenjangan antara Formulasi dan Implementasi Strategi

Salah satu kontribusi utama Model MPS adalah kemampuannya dalam mengatasi kesenjangan antara perumusan dan pelaksanaan strategi keberlanjutan. Kesenjangan ini sering muncul ketika strategi yang dirancang di tingkat manajemen puncak tidak diterjemahkan secara efektif ke dalam tindakan operasional. Akibatnya, target keberlanjutan cenderung dipersepsikan terpisah dari aktivitas kerja sehari-hari dan tujuan utama organisasi. Model MPS menyediakan alur logis yang menghubungkan ketiga level strategis melalui hubungan *why-what-how*. Misi berfungsi sebagai sumber legitimasi dan inspirasi yang menjelaskan alasan fundamental pelaksanaan keberlanjutan,

program bisnis terintegrasi menyediakan struktur dan mekanisme implementasi, sedangkan strategi berkelanjutan menghasilkan tindakan yang spesifik, terukur, dan relevan dengan penciptaan nilai bisnis. Keterkaitan yang jelas antarlevel ini memungkinkan seluruh elemen organisasi memahami kontribusinya terhadap pencapaian tujuan strategis, sehingga meningkatkan implementabilitas strategi keberlanjutan.

Implikasi Model dalam Konteks Industri Alat Berat

Penerapan Model MPS menjadi sangat relevan dalam industri alat berat yang memiliki karakteristik padat modal, berisiko tinggi, dan sangat dipengaruhi oleh dinamika pasar global. Dalam sektor ini, perusahaan dihadapkan pada dilema antara tekanan biaya dan fluktuasi permintaan jangka pendek dengan kebutuhan investasi jangka panjang yang signifikan untuk pengembangan teknologi berkelanjutan. Dalam pendekatan manajemen tradisional, investasi R&D berisiko tinggi sering kali menjadi objek peninjauan ulang ketika terjadi tekanan ekonomi. Model MPS menawarkan mekanisme mitigasi risiko dengan mengaitkan investasi strategis tersebut secara langsung dengan misi organisasi. Ketika pengembangan teknologi rendah emisi atau inovasi ramah lingkungan diposisikan sebagai perwujudan misi inti perusahaan, investasi tersebut memperoleh legitimasi strategis yang lebih kuat dan terlindungi dari volatilitas jangka pendek. Dengan demikian, Model MPS berfungsi tidak hanya sebagai alat perumusan strategi, tetapi juga sebagai instrumen pengelolaan risiko dan investasi jangka panjang.

Sintesis dengan Literatur dan Temuan Studi Kasus

Analisis komparatif terhadap empat studi kasus menunjukkan bahwa meskipun prinsip dasar Model MPS bersifat universal, bentuk implementasinya bervariasi sesuai dengan konteks organisasi. United Tractors dan Komatsu menampilkan pola integrasi yang bersifat holistik, di mana misi dan kebijakan perusahaan secara eksplisit menyeimbangkan dimensi ekonomi, sosial, dan lingkungan, serta mendorong integrasi program secara internal. Caterpillar menunjukkan pendekatan yang berorientasi pasar, dengan misi keberhasilan pelanggan berfungsi sebagai filter utama yang secara logis mengarahkan pilihan program keberlanjutan. Sementara itu, Hexindo merepresentasikan model integrasi berbasis kerangka eksternal dengan memanfaatkan SDGs sebagai mekanisme penghubung antarprogram, suatu pendekatan yang relatif mudah diadopsi oleh perusahaan pada tahap awal pengembangan keberlanjutan. Keberagaman praktik ini secara keseluruhan memvalidasi logika inti Model MPS, yaitu bahwa misi organisasi perlu dioperasionalkan melalui mekanisme program yang terintegrasi untuk secara efektif mengarahkan perumusan dan implementasi strategi berkelanjutan.

KESIMPULAN

Ringkasan Temuan Utama

Penelitian ini diawali dengan pengenalan dua persoalan mendasar yang dihadapi industri alat berat, yaitu kecenderungan inisiatif keberlanjutan seperti ESG dan CSR yang dijalankan secara terpisah dalam struktur organisasi yang bersifat silo, serta adanya kesenjangan berkelanjutan antara perumusan strategi keberlanjutan dan implementasinya di tingkat operasional.

Menanggapi permasalahan tersebut, penelitian ini mengajukan Model Integrasi Misi–Program–Strategi (MPS) sebagai kontribusi utama. Model ini menawarkan kerangka konseptual yang memfungsikan misi organisasi sebagai penyaring strategis yang aktif, bukan sekadar pernyataan normatif. Melalui mekanisme ini, misi digunakan untuk menyelaraskan berbagai program bisnis sehingga mampu mengarahkan perumusan strategi keberlanjutan yang terpadu, terukur, dan aplikatif. Elaborasi model melalui studi kasus pada PT United Tractors Tbk, Caterpillar Inc., Komatsu Ltd., dan PT Hexindo Adiperkasa Tbk menunjukkan bahwa perusahaan-perusahaan unggulan tersebut, baik secara eksplisit maupun implisit, telah menerapkan prinsip integrasi serupa dalam mendorong agenda keberlanjutan mereka.

Implikasi Teoretis

Secara teoretis, Model MPS memperluas khazanah literatur manajemen strategis dengan menghadirkan penjelasan operasional mengenai bagaimana misi atau *corporate purpose* dapat diintegrasikan secara fungsional ke dalam proses perumusan strategi. Model ini melampaui perspektif tradisional yang memandang misi sebagai pernyataan statis, dengan menempatkannya sebagai mekanisme tata kelola yang dinamis. Selain itu, Model MPS memberikan kontribusi terhadap literatur keberlanjutan korporat dengan menawarkan pendekatan konseptual untuk mengatasi permasalahan fragmentasi program dan kesenjangan implementasi strategi yang selama ini banyak diidentifikasi namun belum terjawab secara memadai.

Implikasi Manajerial (Praktis)

Dari sudut pandang praktis, Model MPS menyediakan panduan aplikatif bagi pimpinan dan manajer strategis di industri alat berat. Pertama, model ini dapat digunakan sebagai alat audit untuk menilai tingkat keselarasan antara portofolio program keberlanjutan dengan misi inti perusahaan. Kedua, misi dapat dimanfaatkan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan alokasi sumber daya, khususnya ketika perusahaan dihadapkan pada tekanan biaya dan ketidakpastian pasar, sehingga investasi keberlanjutan yang bersifat strategis dapat dibedakan dari inisiatif yang kurang esensial. Ketiga, model ini mendorong pergeseran dari praktik pelaporan keberlanjutan yang terpisah menuju pelaporan terintegrasi, di mana strategi keberlanjutan diposisikan sebagai bagian tak terpisahkan dari strategi bisnis perusahaan.

Keterbatasan Penelitian dan Arah Penelitian Selanjutnya

Penelitian ini memiliki sejumlah keterbatasan yang perlu diperhatikan. Model MPS yang dikembangkan bersifat konseptual dan eksploratif, dengan validasi empiris yang masih terbatas pada analisis kualitatif terhadap dokumen publik. Fokus studi kasus pada perusahaan-perusahaan pemimpin industri juga membatasi generalisasi temuan, sehingga penerapan model ini pada perusahaan berskala menengah atau kecil memerlukan penyesuaian lebih lanjut. Selain itu, pendekatan analisis dokumen belum mampu menangkap dinamika internal organisasi, seperti budaya, politik organisasi, dan proses kognitif manajerial yang berpotensi memengaruhi keberhasilan integrasi. Oleh karena itu, penelitian mendatang disarankan untuk melakukan pengujian kuantitatif terhadap hubungan antarvariabel dalam Model MPS,

melaksanakan studi kasus mendalam berbasis wawancara, serta menguji relevansi model ini pada sektor industri lain yang memiliki karakteristik emisi dan risiko tinggi.

DAFTAR PUSTAKA

- A Roadmap for Embedding Sustainability in Your Core Business Strategy | TSI, diakses November 16, 2025. <https://www.thestrategyinstitute.org/insights/a-roadmap-for-embedding-sustainability-in-your-core-business-strategy>
- Analisis Strategi Perusahaan Alat Berat | PDF – Scribd, diakses November 16, 2025. <https://id.scribd.com/document/425782220/Analisis-Strategi-Perusahaan-Alat-Berat>
- Cara Membangun Sustainability Management Perusahaan, diakses November 16, 2025. <https://blog.olahkarsa.com/cara-membangun-sustainability-management-perusahaan/>
- Case Study as a Suitable Method to Research Strategy as Practice Perspective – NSUWorks, diakses November 16, 2025. <https://nsuworks.nova.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=4296&context=tqr>
- Case Study Methodology in Management Research: Applications and Best Practices, diakses November 16, 2025. <https://www.interestjournals.org/articles/case-study-methodology-in-management-research-applications-and-best-practices.pdf>
- Caterpillar Inc. Releases 2024 Annual, Sustainability Reports Highlighting Customer-Focused and Sustainability Strategies – PR Newswire, diakses November 16,

2025.
<https://www.prnewswire.com/news-releases/caterpillar-inc-releases-2024-annual-sustainability-reports-highlighting-customer-focused-and-sustainability-strategies-302453860.html>
- Crafting Sustainable Strategy from Corporate Purpose: From the Incremental to the Transformational – Oxford Saïd Business School, diakses November 16, 2025.
https://www.sbs.ox.ac.uk/sites/default/files/2023-09/Crafting_Sustainable_Strategy_from_Corporate_Purpose.pdf
- ESG Framework dan Implementasinya dalam Bisnis, diakses November 16, 2025.
<https://environment-indonesia.com/esg-framework-dan-implementasinya-dalam-bisnis/>
- Format Penulisan Artikel Untuk Jurnal SINTA 4 – Scribd, diakses November 16, 2025.
<https://id.scribd.com/document/917653727/Format-Penulisan-Artikel-Untuk-Jurnal-SINTA-4-Sebenarnya-Menyesuaikan-Dengan-Template-Dan-Pedoman-Dari-Masing>
- How to Write a Discussion Section | Tips & Examples – Scribbr, diakses November 16, 2025.
<https://www.scribbr.com/dissertation/discussion/>
- How to Write a Literature Review | Guide, Examples, & Templates – Scribbr, diakses November 16, 2025.
- Integrating Sustainability into Corporate Strategy: A Case Study of the Textile and Clothing Industry – MDPI, diakses November 16, 2025.
<https://www.mdpi.com/2071-1050/12/15/6125>
- Integrating Sustainability with Strategic Management: A Framework for Enhancing Corporate Resilience and Competitive Advantage – European Economic Letters, diakses November 16, 2025.
<https://eelet.org.uk/index.php/journal/article/view/2202>
- Integration of Sustainability into the Corporate Strategy – ResearchGate, diakses November 16, 2025.
https://www.researchgate.net/publication/312487501_Integration_of_Sustainability_into_the_Corporate_Strategy
- Komatsu ESG Databook 2024, diakses November 16, 2025.
https://komatsu.disclosure.site/en/csr/pdf/KomatsuCSR2024_en.pdf
- Komatsu Report 2024, diakses November 16, 2025.
https://www.komatsu.jp/en/-/media/HOME/ir/library/annual/en/2024/kmt_kr24e.pdf
- Literature Reviews, Theoretical Frameworks, and Conceptual Frameworks – PMC, diakses November 16, 2025.
<https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9582830/>
- Makalah Kelompok 2 Manajemen Strategik 1 – Scribd, diakses November 16, 2025.
<https://id.scribd.com/document/714043025/Makalah-Kelompok-2-Manajemen-Strategik-1>
- Mengintegrasikan Keberlanjutan pada Budaya dan Misi Perusahaan – IDX, diakses November 16, 2025.
https://www.idx.co.id/StaticData/NewsAndAnnouncement/ANNO_UNCEMENTSTOCK/From_ERE_P/202004/2e6d8d7e0c_2dc3feb369.pdf

- Mengintip Bisnis Keberlanjutan di Industri Alat Berat – Liputan6.com, diakses November 16, 2025. <https://www.liputan6.com/bisnis/read/5493533/mengintip-bisnis-keberlanjutan-di-industri-alat-berat>
- Metode Penelitian Studi Kasus: Metodologi, Jenis, dan Manfaatnya – Gramedia Literasi, diakses November 16, 2025. <https://www.gramedia.com/literasi/studi-kasus/>
- Metode Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif – ResearchGate, diakses November 16, 2025. https://www.researchgate.net/publication/368498991_Metode_Studi_Kasus_dalam_Penelitian_Kualitatif
- Model Konseptual: Pemahaman, Pengembangan, dan Penerapannya dalam Penelitian, diakses November 16, 2025. <https://tesis.id/blog/model-konseptual-pemahaman-pengembangan-dan-penerapannya-dalam-penelitian/>
- Model-model Penelitian Pengembangan (Research and Development), diakses November 16, 2025. <http://repository.lppm.unila.ac.id/34333/1/Model-Model%20Penelitian%20dan%20Pengembangan.pdf>
- Navigasi Industri Alat Berat: Tantangan dan Peluang di Tengah Dinamika Ekonomi Saat Ini, diakses November 16, 2025. <https://www.sinarteknikofficial.com/navigasi-industri-alat-berat-tantangan-dan-peluang-di-tengah-dinamika-ekonomi-saat-ini/>
- Optimalisasi Pemeliharaan Dump Truck untuk Meningkatkan Efisiensi Operasional – Kip Unikarta, diakses November 16, 2025. <https://www.kip.unikarta.ac.id/nre/id/article/view/1833/1346>
- Overcoming the Hurdles to Integrating Sustainability into Business Strategy – Deloitte Global, diakses November 16, 2025. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/environmental-social-governance/integrating-sustainability-into-business-strategy.html>
- Penerapan ESG di Indonesia untuk Industri Alat Berat – UT Connect, diakses November 16, 2025. <https://utconnect.unitedtractors.com/news/46ad012d-bebe-4573-693c-08dce74edfdb>
- Peran Sustainability Business Strategy dalam Meningkatkan Business Sustainability, diakses November 16, 2025. <https://ejournal.polraf.ac.id/index.php/JIRA/article/download/882/643/2728>
- PT HEXINDO ADIPERKASA TBK – Laporan Tahunan dan Keberlanjutan, diakses November 16, 2025. https://www.hexindo-tbk.co.id/content/dam/hexindo/en/docs/ARSR-Hexindo-2023_OJK-31-Juli-2024_Low.pdf
- STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI ALAT BERAT DI BALI (STUDI KASUS CV. DANA KARYA) – Journal Publicuho, diakses November 16, 2025. <https://journalpublicuho.uho.ac.id/index.php/journal/article/download/131/102/1278>
- Sustainability Report – United Tractors, diakses November 16, 2025. <https://www.unitedtractors.com/en/sustainability-report/>
- The Business of Sustainability – McKinsey, diakses November 16, 2025.

<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/the-business-of-sustainability-mckinsey-global-survey-results>

The Case Study Approach – PMC, diakses November 16, 2025. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3141799/>

The Role of Sustainability Integration into the Corporate Strategy – PMC, diakses November 16, 2025. <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC10838788/>

Tren Industri Alat Berat di Indonesia: peluang dan Tantangan di Era Modern, diakses November 16, 2025. <https://protect.cermati.com/tren-industri-alat-berat-di-indonesia/>

United Tractors Wins the 2024 Indonesia 50 Best CSR Award, diakses November 16, 2025. <https://indonesianpalmoilnews.com/united-tractors-wins-the-2024/>